

## Vliv mezilidských vztahů v malých pracovních skupinách na pracovní produktivitu a negativní pracovní projevy

DANA LANGMEIEROVÁ

Institut pro další vzdělání lékařů a farmaceutů

Působení skupiny na výkonnost jednotlivců se těší zájmu sociální psychologie již řadu let. Byli to zejména pedagogové, kteří se snažili zjistit, jakým způsobem ovlivňuje skupina pracovní úspěchy žáků a studentů. První studie z průmyslového prostředí jsou pak známy z dob Eltona Maya a jeho hawthornských pokusů. Ty přinesly ve své době velmi převratný poznatek: výkonnost dělníků neovlivňují v první řadě vnější fyzikální podmínky, ba ani neuromuskulární únava nemá v průmyslových procesech tak velký vliv, jak se předpokládalo — velmi důležitou roli tu hrají mentální postoje zaměstnanců. Na výkonnost dělníků působí především tyto faktory, seřazené podle důležitosti: malá skupina, typ vedení a zájem o dělníky jako o jednotlivce. V dalším pořadí se teprve uplatňuje zdravotní stav dělníků, jejich únava a jejich zaujetí pro práci. Do celého komplexu otázek souvisejících s pracovním prostředím byl tedy vnesen nový pohled. A i když tradiční průmyslová psychologie dále věnovala a dosud věnuje oprávněnou pozornost fyzikálním podmínkám pracovního prostředí, staly se nadále také mezilidské vztahy v malých skupinách středem velmi četných výzkumů.

K tomuto účelu se začalo stále častěji používat zvláštní metodiky k měření meziosobních vztahů ve skupině, kterou vypracoval J. L. Moreno. Jeho metoda vychází z předpokladu, že mezi lidmi neexistují stejně velké sociální distance, že je tedy možno zjišťovat výběry a odmítnutí v určité konkrétní skupině a určovat tak užitečně postavení jednotlivce uvnitř skupinové struktury. V průmyslovém prostředí se této metodiky nejčastěji používá ke studiu morálky pracovní skupiny nebo její soudržnosti. Jednotlivci, které skupina velmi silně přitahuje, kteří se s ní identifikují, bývají nejproduktivnější, ovšem za předpokladu, že skupinové normy zdůrazňují produktivitu. Kri-

téria, kterých se při výběru zpravidla používá, se týkají buď sociálně emoční oblasti (typickou otázkou pak bývá: „Koho byste si vybral za přítele?“), nebo oblasti úkolu (a potom obvykle otázka zní: „Koho byste si nejraději vybral ke spolupráci?“). Hare [11] s odvoláním na výzkumy Frenchovy [8] udává, že tázání uvádějí zpravidla méně voleb v oblasti emočně sociální než v oblasti pracovní. Korelace voleb podle obou kritérií bývají však vysoké, protože jednak existují lidé, kteří mají žádoucí rysy v obou směrech, a jednak někteří lidé vybírají podle kritérií pro ně důležitých bez ohledu na speciální výzvu experimentátora. V našem prostředí naopak nachází Slejška [22] mezi sociálně emočními a úkolovými preferencemi poměrně nízké korelace.

Výzkumy, které se zabývaly kohezivními skupinami, dokázaly, že skupina se stává soudržnou, je-li formálně dobře organizována, jsou-li členové individuálně motivováni ke splnění úkolů a je-li úspěšná. Prokázaly také, že v dobře ustavených průmyslových skupinách, do kterých se nově přichozí členové dobře včleňují, je méně fluktuace než ve skupinách stejně geograficky položených, se stejnou technologickou úrovní a se stejnou intenzitou práce, ve kterých je ale slabá vazba mezi členy a ve kterých nebyla vytvořena neformální struktura [7. 19]. V takových skupinách byl pak zjištěn vysoký absentismus a velká fluktuace, zvláště mezi novými dělníky.

Dobře organizované skupiny jsou produktivnější nejen proto, že mají dobře rozdělené úkoly, ale i proto, že pozice jednotlivých členů v neformální struktuře těchto skupin jsou relativně stálé a jejich členové potřebují tedy méně času a úsilí k vytváření svého postavení [1, 12].

Také jednotlivci, kteří ve skupinách získávají více voleb než ostatní, bývají produktivnější, mívají méně úrazů a ne-

moci i disciplinárních přestupků [16]. Moutonová et al. [20] shromáždila výsledky 43 sociometrických studií a našla pozitivní vztahy mezi pasivní sociometrickou volbou jednotlivců a jejich výkonností, schopností tréninku a vedením skupiny. Negativní vztahy byly zjištěny mezi produktivitou členů na jedné straně a úrazovým sklonem, nemocemi nebo disciplinárnými přestupky na straně druhé. Ovšem výkonnost jednotlivce v průmyslovém prostředí nemusí být vždy jen důsledkem přizpůsobení produkční úrovni malé skupiny — nutno vždy počítat s tím, že je i odrazem celkové produkční úrovně národního průmyslu.

Studiem kohezivitu pracovních skupin se zabýval zejména Seashore[21], který v obsáhlé studii prokazoval důležitost skupinových norem zdůrazňujících produktivitu. Sebral data o 228 industriálních skupinách, z nichž každá měla 5 až 15 členů. Členové vysoce kohezivních skupin projevovali méně úzkosti než členové málo kohezivních skupin. Ve vysoce kohezivních skupinách byly také malé rozdíly v produktivitě jednotlivých členů, i když se tyto skupiny lišily navzájem v celkové úrovni své produktivity mnohem podstatněji než skupiny málo soudržné. Výše kohezivitu ve skupině byla v pozitivním vztahu ke stupni prestiže, kterým členové hodnotili svou vlastní práci, k možnosti vzájemných interakcí měřené počtem členů ve skupině (čím větší skupina, tím méně možností k interakcím) a k délce času, který trávili při své práci. Seashoreva studie dokazuje, že kohezivní skupiny jsou obvykle produktivnější, pokud ovšem jejich členové neusilují o nižší produktivitu práce z opozice k normám širší společnosti. V našich podmínkách by mohla být produktivita nízká v těch kohezivních skupinách, v kterých by práce nebyla základním strukturotvorným prvkem i po stránce neformální [22].

Vysoká produktivita při plnění objektivně stanoveného úkolu nemusí však být bezpodmínečně spojena s optimální produktivitou v sociálně emoční oblasti, tj. s dobrými mezilidskými vztahy. Úspěchu v jedné oblasti může být často dosaženo jen na úkor úspěchu v oblasti druhé. Největší rozdíly v tomto směru bývají uváděny mezi skupinami spolupracujícími a soutěživými: soutěživé skupiny — a stej-

ně tak skupiny s autoritativním vedením — mívají podle některých výzkumů vyšší pracovní produktivitu při nižší kohezivitě [17, 2]. Všechny výzkumy však potvrzují, že u soutěživých skupin se vyšší produktivita vztahuje k množství výkonu, zatímco kvalita výkonu bývá lepší u spolupracujících skupin. V autoritativně vedených a soutěživých skupinách bývá zároveň vysoká produktivita často na úkor spokojenosti jejich členů.

Většina autorů pokládá autokratické vedení skupin za vhodnější tam, kde se vyžaduje větší centrální kontrola, tj. v průmyslu nebo v ozbrojených silách. Někteří ovšem zase dokazují naopak přednost demokratického vedení i v průmyslové situaci [15, 3, 18]. — Vzájemná závislost produktivity a kohezivitu byla tedy prokázána četnými výzkumy — avšak závislost uspokojení členů skupin na produktivitě ve studiích z průmyslového prostředí prokázána nebyla [5].

Jestliže bylo našim úkolem studovat vztah mezi vzájemnými mezilidskými vztahy v malých pracovních skupinách na jedné straně a pracovní produktivitou a negativními pracovními projevy na straně druhé, museli jsme počítat se dvěma základními předpoklady, které tento vztah omezují:

1. Existence negativních pracovních projevů i pracovní produktivita nejsou dány jen úrovní mezilidských vztahů ve skupině. Pracovní skupina jako základní výrobní jednotka není ve společnosti izolována, ale je zapojena do širších společenských celků. Do její produktivity se promítají některé základní určující faktory, jako celosvětový vývoj vědy a techniky, socialistická dělba práce a konečně stav naší vlastní národní ekonomiky [24].

2. Sociálně emoční vztahy nestojí v průmyslových skupinách na čelném místě, jako je tomu u některých jiných typů skupin (např. ve skupinách terapeutických nebo v některých druzích experimentálních skupin). Jejich předním cílem jsou naproti tomu objektivně stanovené úkoly, tj. průmyslová výroba [11].

### **Pracovní hypotéza**

Předpokládali jsme, že existuje jednak nepřímá závislost mezi produktivitou práce a negativními pracovními projevy a jednak vzájemné kladné korelace mezi

celým souborem negativních pracovních projevů, jako jsou zmetky, absence, fluktuace, skoro-nehody, nemoci z povolání, úrazy [Jardillier, 13].

Dále jsme předpokládali, že kohezivní pracovní skupiny budou vykazovat vyšší pracovní produktivitu a méně negativních pracovních projevů. Členové skupin, jejichž vedení bude zaměřeno spíše na výkon, budou méně uspokojeni než členové skupin, jejichž vedení bude zaměřeno na mezilidské vztahy.

Všechny uvedené závislosti nebudou však vycházet jen ze skupinové struktury a nebude možno je vysvětlit jen psychologickými vlastnostmi členů skupin, ale bude se v nich odrazet i ekonomická situace závodu a širší společenské souvislosti vůbec.

### **Předběžný výzkum**

Jsme prováděli v dubnu a v květnu 1966 v jednom pražském strojírenském závodě. Sledovali jsme zde dvě výrobní střediska — lakovnu a lisovnu. V obou střediscích jsme porovnávali tři dvojice pracovních skupin, které pracovaly ve stejném pracovním prostředí a za týchž pracovních podmínek. Šlo vždy o dělníky podobné kvalifikace, nevelkých věkových rozdílů a stejného sociálního postavení. Dvojice, které se více lišily v indexech analyzujících strukturu skupin, vykazovaly také větší rozdíly v počtu negativních pracovních projevů. Nejstmelnější pracovní skupiny měly negativních pracovních projevů nejméně. Naproti tomu údaje, které měly určovat kvalitu sociálního klimatu v jednotlivých pracovních skupinách (a vztahovaly se tedy k uspokojení zaměstnanců) vykazovaly ve všech dvojicích rozdíly buď nepatrné, nebo dokonce záporného charakteru.

Nejvíce se navzájem lišily obě skupiny lisaček (viz graf č. 1: Sociogram lisovny). Zatímco skupina vedená seřizovačem SB byla dobře stmelená vzájemnými pozitivními volbami, ve skupině vedené seřizovačem SA převládaly volby negativní. Velmi nápadné rozdíly byly i mezi oběma seřizovači: seřizovač B pracuje v závodě od svého vyučení — 36 roků. S prací se dokonale sžil, nikdy jinou práci nedělal a nedovede si život bez dílny představit. Pracuje spolehlivě a dbá přitom i o bezpečnost skupiny. Druhý seřizovač SA je

podstatně mladší. V dílně je teprve druhým rokem, v závodě vystrídal několik středisek a jeho odchod byl vždy motivován finančně. Nikdo z jeho skupiny ho po pracovní ani po lidské stránce nezajímá; bezpečnost dělnic, za kterou odpovídá, mu nedělá žádné starosti. Jeho skupina vykazuje podstatně více negativních pracovních projevů a na její vrub jdou také podle sdělení hlavního mistra tři pětiny všech zmetků v dílně.

Předběžné výsledky tedy potvrzovaly naši pracovní hypotézu: v kohezivních skupinách existuje menší množství negativních pracovních projevů. Uspokojení zaměstnanců není v přímé závislosti na kohezivitě skupin, ani na negativních pracovních projevech, ale je ovlivněno jinými faktory. V přípravné fázi naší práce jsme však nevěnovali pozornost ani produktivitě skupin, ani zmetkovitosti: v obou střediscích (s výjimkou klempířů v lisovně) byl zaveden kolektivní způsob odměňování a pracovní produktivita i procento zmetků se vykazovalo společně pro celé kolektivy. Třebaže jsme záměrně nestudovali typ vedení a postavení mistra ve skupině, vzbudil tento faktor během výzkumu naši pozornost zřejmě jako jeden z nejdůležitějších. Ve vlastním výzkumu jsme se jím tedy zvláště zabývali.

### **Vlastní výzkum**

probíhal v září a říjnu 1966 opět v témže závodě. Při něm jsme sledovali dvě pracovní střediska, a to středisko I. a středisko II. V obou pracují dělníci stejných profesí: soustružníci, frézaři a vrtači. Obě střediska mají stejné vnější pracovní podmínky — liší se však velmi značně ve společenském prostředí.

Středisko I. je velká dílna — kromě režijních zaměstnanců v ní v době výzkumu pracovalo 54 dělníků. Rozpadá se na podskupinky, z nichž čtyři jsou vedeny seřizovači, jejichž postavení je navíc posilováno nevelkou autoritou obou směnových mistrů. Část dělníků pracuje jen na jednu směnu, tvoří tak vlastně určitou samostatnou skupinu, která se ve svých potřebách a pracovních zájmech váže přímo na hlavního mistra.

Středisko II. naproti tomu je malá dílna s 28 dělníky. Oba směnoví mistři z nichž jeden plní zároveň úlohu hlavní-

ho mistra, zde mají mnohem silnější postavení a nepřenáší svou autoritu na seřizovače. Ti je také v žádné funkci nenahrazují a dílna se na podskupinky nerozpadá.

V obou střediscích jsme nyní sledovali pracovní produktivitu (porovnávali jsme průměr za první pololetí 1966), zmetky (na kontrole jsme namátkově vybrali jeden měsíc), fluktuaci během posledních pěti let (pokud šlo o závod i o dílnu), počet absencí (podle mzdových archů od 1. 1. 1965 do 31. 9. 1966) a počet úrazů za rok 1965 a 1966 — opět podle mzdových archů a podle evidence bezpečnostního technika. Ve zdravotních kartách závodního lékaře jsme zároveň vyhledali diagnostikované neurozy v posledních dvou letech. Prakticky nám byla k dispozici tato data o všech zaměstnancích, protože i při velké fluktuaci v obou dílnách se stále nahrazují úbytky novými zaměstnanci vyučenými v závodech.

Mistři obou středisek nám na pětibodové stupnici, převzaté z Matouškovy a Růžičkovy *Psychologie práce*, zhodnotili u každého dělníka jeho pracovní profil a vedoucí cechu ohodnotil pracovní kvality mistrů a seřizovačů. K tomu účelu jsme upravili dotazník z výzkumu R. Coopera [4], publikovaný v jeho práci *Leader's Task Relevance and Subordinate Behaviour in Industrial Work Groups*, který sloužil ke studiu vlivu vedení malých pracovních skupin na produktivitu práce. Do našeho výzkumu jsme však nemohli zahrnout větší množství skupin, a proto jsme údaje z dotazníku nezpracovávali statisticky; sloužil nám pouze k povšechnému postižení kvalit mistrů. Také otázky v referentském archu, které se týkaly vedení skupin, jsme převzali z uvedených práce. Ta část našeho výzkumu, která se týkala vlivu vedení, měla záro-

veň sloužit jako pilotážní studie k další práci zaměřené na tento problém.

S každým dělníkem jsme pak vedli podle přiloženého referentského archu řízený rozhovor, doplněný třemi sociometrickými otázkami:

1. Koho z dílny byste si nejraději vybral za přítele?

2. Kdyby vám mistr přidělil práci, na které byste musel s někým spolupracovat, koho byste si k tomu zvolil?

3. K vůli komu se musíte nejčastěji rozčilovat?

V rozhovoru jsme zároveň sledovali uspokojení dělníků v pracovní situaci a ptali jsme se po frustračních momentech, jako jsou nespravedlivé odměňování, lajdáctví ostatních, na které se musí doplácet, špatná organizace práce, obtížné pracovní podmínky, špatné zacházení vedoucích, spory a hádky ve skupině, nespokojující práce a jiné, eventuálně žádné frustrační momenty.

Otázky byly kladeny volně, s cílem navázat co nejlepší kontakt s dotazovaným. To se také v převážné části případů podařilo — nikdo z dělníků neodmítl odpovídat. S těmi, kteří byli v době našeho výzkumu v dílně nemocní, jsme provedli rozhovor po jejich uzdravení.

### Výsledky

S přihlédnutím k prvku formálního vedení se nám celý soubor rozpadl na devět malých pracovních skupin o 5—18 členech. Pro každou skupinu jsme pak podle odpovědí na sociometrické otázky vypočítali index kohezivity

$$\left( I_k = \frac{\text{počet vzájemných výběrů}}{N-1} \right).$$

Dále jsme vypočítali pro každou skupinu průměrnou hodinovou produktivitu za první pololetí 1966, průměrný počet absencí a úrazů za rok 1965 a 1966, prů-

Tabulka 1

Vzájemné vztahy kohezivity, produktivity a negativních pracovních projevů

|                                  | A     | B     | C    | D     | E    | F |
|----------------------------------|-------|-------|------|-------|------|---|
| A Index kohezivity               | —     |       |      |       |      |   |
| B Průměrná hodinová produktivita | 0,83  | —     |      |       |      |   |
| C Průměrný počet úrazů           | -0,58 | -0,80 | —    |       |      |   |
| D Průměrný počet absencí         | -0,55 | -0,81 | 0,93 | —     |      |   |
| E Průměrný počet zmetků          | -0,96 | -0,90 | 0,18 | 0,04  | —    |   |
| F Index fluktuace                | -0,76 | 0,13  | 0,48 | -0,95 | 0,07 | — |

měrný počet zmetků v náhodně vybraném měsíci a průměrný index fluktuace ve skupině z údajů o změně pracoviště během posledních pěti let. Při výpočtu indexu fluktuace jsme hodnotili každou změnu závodu dvěma a každou změnu dílny jedním bodem.

Vzájemnou závislost všech uvedených řad jsme porovnávali s pomocí Spearmanova korelačního koeficientu (viz tab. 1).

Z odpovědí na otázky po frustračních momentech pracovního prostředí jsme pro každou skupinu vypočítali koeficient nespokojenosti

$$\left( = \frac{\text{počet nespokojených} \times 100}{\text{počet dělníků celkem}} \right)$$

Při výpočtu koeficientu nespokojenosti jsme počítali s jakýmkoliv frustračním momentem a nerozlišovali jsme přitom intenzitu nespokojenosti. Koeficient nespokojenosti jsme potom korelovali s indexem kohezivitu, indexem fluktuace a průměrnou hodinovou produktivitou (viz tabulka 2).

Tabulka 2

Vzájemné vztahy nespokojenosti, kohezivitu, fluktuace a produktivity

|                           | Index kohezivitu | Index fluktuace | Prům. hodinová produktivita |
|---------------------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| Koeficient nespokojenosti | 0,79             | 0,57            | -0,23                       |

Pro každou skupinu jsme vypočítali průměrný index kvalifikace. Ukončený učební poměr v dané profesi jsme hodnotili třemi body, ukončený učební poměr v jiné profesi dvěma a základní vzdělání jedním bodem. Index kvalifikace jsme potom korelovali s průměrnou hodinovou produktivitou. Korelační koeficient  $r_s = -0.20$ .

Z uvedených výsledků je zřejmá závislost kohezivitu, pracovní produktivity a množství zmetků ve skupině. Slabší vztah existuje mezi kohezivitou, fluktuací, úrazy a absencemi. Výsledky prokazují dále závislost pracovní produktivity na jedné straně a úrazů, absencí a zmetků na straně druhé. Pozitivní vztah existuje podle našeho materiálu mezi počtem úrazů a absencí, a materiální vztah mezi

počtem absencí a indexem fluktuace. Koeficient nespokojenosti není v žádném vztahu k pracovní produktivitě, souvisí však slabě s indexem fluktuace a silněji s indexem kohezivitu. Mezi indexem kvalifikace a průměrnou produktivitou nexistuje žádná závislost.

Údaje, které se týkaly vedení skupin, jsme pro malý počet sledovaných skupin nehodnotili statisticky. Mezi všemi skupinami nebyly podstatné rozdíly v tom, zda členové pokládali svou skupinu za lepší či za horší, ani v tom, do jaké míry se s ní ztotožňovali. Všichni dělníci udávali, že problémy, které se v pracovní situaci vyskytnou, řeší vedoucí skupiny po dohodě s nimi, a že jim také pomáhá rozřešit problémy, s nimiž se na něho přímo obracejí. Všichni vedoucí ponechávali svým podřízeným také možnost vykonávat práci tak, jak to pokládali za správné. Dva z mistrů se podle mínění dělníků drželi přesně pravidel a vyžadovali s velkým nátlakem plnění plánu — a to mistr B a mistr E. Největší rozdíly byly v názoru na to, kdo má v dílně největší osobní vliv. Zatímco oběma mistrům se sklonem k autoritativnímu postoji přisuzovalo největší vliv v dílně jen 6,7 % a 8,6 % dělníků z jejich střediska, hodnotilo jako nejvlivnější osobnost hlavního mistra střediska I. (C) 72,4 % dělníků a prvního směnového mistra střediska II. (A) 63,3 % dělníků. Oba dva byli také nejvýše hodnoceni vedoucím cechu pro svoje odborné kvality a jejich skupiny dosahují zároveň nejvyšší hodinové produktivity. Seřizovačům připisovalo přední vliv v dílně 24,1 % členů jejich pracovních skupin. Ve skupinách autoritativních mistrů nebyl však koeficient nespokojenosti vyšší než v ostatních skupinách (viz tabulka 3).

Abychom mohli posoudit širší společenské souvislosti, s nimiž musíme počítat při posuzování mezilidských vztahů v pracovních skupinách, porovnávali jsme v obou střediscích některé frustrační momenty v pracovní situaci (viz tab. 4).

V obou střediscích je téměř stejný počet dělníků, kteří neudávají žádné příčiny k nespokojenosti (39,3 % a 42,6 %). Také stížnosti na obtížnost pracovních podmínek je přibližně stejně mnoho (21,4 % a 24,1 %). U ostatních frustračních fak-

Tabulka 3

Koeficient nespokojenosti v jednotlivých pracovních skupinách

| Koeficient nespokojenosti | Středisko II |      | Středisko I |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------|--------------|------|-------------|------|------|------|------|------|------|
|                           | A            | B    | C           | D    | E    | F    | G    | H    | I    |
|                           | 80,0         | 41,7 | 46,2        | 68,8 | 72,7 | 60,0 | 80,0 | 80,0 | 40,0 |

Tabulka 4

Některé frustrační momenty v pracovní situaci (vyjádřeno v procentech)

|  | Středisko I. | Středisko II. |
|--|--------------|---------------|
| Nespravedlivé odměňování                 | 16,7         | 10,7          |
| Lajdáctví ostatních, na které se doplácí | 14,8         | 10,7          |
| Špatná organizace práce                  | 29,6         | 50,0          |
| Obtížné pracovní podmínky                | 24,1         | 21,4          |
| Špatné zacházení vedoucích               | 11,1         | 3,6           |
| Spory a hádky ve skupině                 | 14,8         | 32,1          |
| Neuspokojivá práce                       | 1,9          | 17,9          |
| Jiné frustrační momenty                  | 1,9          | —             |
| Žádné frustrační momenty                 | 42,6         | 39,3          |

kteřou okolnost ve svém pracovním prostředí pokládají za nejdůležitější pro svou spokojenost v zaměstnání. Rozdělili jsme je přitom do tří skupin. V první skupině byli hoši a děvčata, kteří pracovali prvním nebo druhým rokem po vyučení. Ve druhé skupině byli ostatní kvalifikovaní dělníci a dělnice a ve třetí skupině nequalifikovaní pomocní dělníci.

Z tabulky jsou zřejmé rozdíly mezi mladými a ostatními dělníky a mezi muži a ženami zejména v tom, jak hodnotí důležitost zajímavé práce, vysokého výdělku, dobrých pracovních podmínek a mezilidských vztahů v pracovní skupině.

V obou střediscích pracuje poměrně mnoho mladých dělníků těsně po vyučení. Přicházejí sem z učňovského střediska, ale zpravidla tu dlouho nezůstávají. Během deseti měsíců (od prosince 1965 do konce září 1966) jich ze střediska II. odešlo po vzájemné dohodě 14 (tj. polovina všech zaměstnanců v dílně) a ze střediska I. také 14, tj. více než čtvrtina všech zaměstnanců (25,9%). Proto jsme při rozhovoru u mladých vyučených dělníků a dělnic zjišťovali, zda si svou profesi vybrali sami a chtějí v ní zůstat, či zda chtějí odejít (viz tab. 6).

Nápadně mnoho děvčat (58,3%), z nichž ani jedna si své povolání sama nezvolila, přitom pocházelo z neúplných rodin (ro-

torů existují mezi oběma středisky větší rozdíly.

U všech dělníků jsme dále sledovali,

Tabulka 5

Pracovní podmínky, které pokládají dělníci za nejdůležitější pro svou spokojenost (vyjádřeno v procentech)

| N:                                 | I. skupina |      | II. skupina |      | III. skupina |      |
|------------------------------------|------------|------|-------------|------|--------------|------|
|                                    | Muži       | Ženy | Muži        | Ženy | Muži         | Ženy |
|                                    | 3          | 12   | 29          | 5    | 1            | 32   |
| Zajímavá práce                     | 100,0      | 25,0 | 34,5        | —    | —            | 6,3  |
| Dobré pracovní podmínky            | —          | 25,0 | 6,9         | 60,0 | —            | 31,2 |
| Dobrá organizace práce             | —          | 8,4  | 13,8        | —    | —            | 12,5 |
| Vysoký výdělek                     | —          | 8,4  | 24,2        | —    | (100,0)      | 18,8 |
| Dobré vztahy s lidmi na pracovišti | —          | 16,7 | 10,4        | 20,0 | —            | 15,6 |
| Spravedlivý nadřazený              | —          | 16,7 | 6,9         | 20,0 | —            | 9,4  |
| Možnost pracovního postupu         | —          | —    | 3,5         | —    | —            | —    |
| Možnost zvyšovat kvalifikaci       | —          | —    | —           | —    | —            | 6,3  |

Tabulka 6

Procento mladých vyučených chlapců a děvčat, kteří si sami zvolili profesi a chtějí v ní zůstat

| N                       | Hoši | Děvčata |
|-------------------------|------|---------|
|                         | 3    | 12      |
| Zvolili si sami profesi | 66,6 | —       |
| Chtějí v ní zůstat      | 33,3 | 50,0    |

díče rozvedení, nebo některý z nich zemřel), které zřejmě pro ně nemohly najít vhodnější pracovní zařazení.

### Rozbor výsledků

Uvedené výsledky prokazují tedy skutečně nepřímou závislost mezi pracovní produktivitou a průměrným počtem úrazů, absencí a zmetků. Mezi souborem negativních pracovních projevů, jako jsou úrazy, absence, zmetky a fluktuace, nebyly s výjimkou závislosti průměrného počtu úrazů a absencí ( $r_s = 0,93$ ) a slabé závislosti mezi průměrným počtem úrazů a indexem fluktuace ( $r_s = 0,48$ ) zjištěny žádné vztahy. Zato však jsme našli silný negativní vztah mezi indexem fluktuace a průměrným počtem absencí. Jak bude zřejmé z dalšího rozboru, je možno tuto závislost vysvětlit tím, že fluktuace se vyskytuje nejčastěji u mladších dělníků, kteří nemívají tolik absencí pro nemoc jako starší věkové skupiny. K tomu, abychom mohli potvrdit existenci kladných korelací mezi celým souborem negativních pracovních projevů, byl zřejmě nutný podstatně rozsáhlejší materiál. Možnost usuzovat z přítomnosti jednoho typu negativních pracovních projevů na existenci jiného typu v témže pracovním prostředí se v našem souboru nedala prokázat.

Kohezivní skupiny skutečně vykazovaly vyšší pracovní produktivitu a méně negativních pracovních projevů, i když silnější vztahy bylo možno prokázat jen mezi skupinovou kohezivitou na jedné straně a pracovní produktivitou a průměrným počtem zmetků na straně druhé. Mezi kohezivitou a úrazy, absencemi, resp. fluktuací existovaly již slabší závislosti. Průměrná hodinová produktivita skupin nebyla nijak závislá na indexu kvalifikace; protože však nebylo možno brát v úvahu různou intenzitu práce

v jednotlivých skupinách, ani nestejnou kvalitu výkonnostních norem, není hodnota tohoto ukazatele jednoznačně průkazná. K celému skutečně systematickému výzkumu v oblasti malých skupin, který by postihl široké množství proměnných, jež se ve skupinovém procesu uplatňují, bude třeba ještě vypracovat určitou standardní baterii měř; k tomu bude ovšem třeba vynaložit mnoho úsilí nejen u nás, ale i tam, kde s výzkumem v této oblasti mají nesrovnatelně více zkušenosti.

Podle očekávání nebyla pracovní produktivita v žádném vztahu ke spokojenosti dělníků. Mezi koeficientem nespokojenosti a indexem fluktuace existovala slabá závislost ( $r_s = 0,57$ ). Silnější pozitivní vztah, který jsme pak našli mezi kohezivitou skupin a nespokojeností dělníků, potvrzuje Slejškův závěr [23], podle něhož je u nás ve stmelenejších kolektivech zpravidla lepší práce, ale zároveň je v nich také více kritiky. Naše očekávání, že ve skupinách s autoritativním vedením bude více projevů nespokojenosti, se nepotvrdilo. Jednak jsme při svém pozorování vycházeli z příliš malého počtu skupin, a jednak — jak bude z dalšího rozboru zřejmé — právě zde působí ještě další četné faktory.

Otázka vedení tým ovšem nijak nepozbývá na své prvořadě důležitosti. Téměř desetina všech dělníků v obou střediscích (9,75%) pokládá existenci spravedlivého vedoucího za nejdůležitější faktor pro svou spokojenost v práci. Velmi ostře byly v rozhovorech hodnoceny zejména povahové kazy mistrů: „B je nehodný člověk, do očí se staví, přitom je ochotný člověka shodit. Není upřímný, jen honí plán, na lidi je hrubý.“ Jiný dělník říká o témž mistrovi: „Je to křivý člověk, neupřímný, uhýbá, nepostaví se přímo, práci málo rozumí.“ Ovšem právě tak, jako na jedné straně dělníci odsuzují hrubost a neupřímnost a znevažují nedostatečné odborné kvality mistrů, dovedou na druhé straně u mistrů uzнат jejich schopnosti a poctivé dobré vztahy k lidem. Dělnice, která porovnávala mistry v druhém středisku, říká: „A je charakterní člověk, s lidmi jedná velmi dobře, nekřičí, neřekne hrubé slovo. B na lidi hrubě a nevybíravě křičí a jen honí plán. Neporadí, nikoho se ne-

zastane. Každý přitom chce, aby se s ním zacházelo dobře.“ Dělníci si přitom váží nejen toho, že s nimi mistr dobře zachází, ale dovedou vystihnout a ocenit i jeho odborné schopnosti: „C je výborný člověk, musí vidět, že se dělá, a potom i leccos promine. Je přímý a schopný.“ A o témž mistrovi jako nejvyšší uznání: „Rozumí lidem i věci.“ Nestačí totiž jen být slušný na lidi a své věci přitom nerozumět. „D je lepší, ale lidi si u něj tolik nevydělají jako u E, ten honí lidi do práce a nedá tak dlouho pokoj, dokud se nejde dělat. Víc se u něj vydělá.“ A další dělník: „E donutí lidi dělat, ale někdy to přežene. U D si lidi mohou dělat, co chtějí.“

Nejlepších pracovních výsledků, měřeno hodinovou produktivitou, dosahují skupiny těch mistrů, kteří pro své povahové vlastnosti i pro své odborné schopnosti požívají u dělníků v celé dílně nejvíce vážnosti. Z našeho materiálu nelze ovšem zevšeobecňovat, můžeme však, jak se zdá, usuzovat, že pro pracovní úspěch skupiny není ani tak důležité, je-li její vedoucí autokratický či demokratický, je-li zaměřen na úkol či na mezilidské vztahy, ale spíše, zda je osobně schopný a správně motivovaný. Tedy ve smyslu Festingerovy teorie: jednotlivec se snaží oceňovat své schopnosti tím, že je srovnává s ostatními; zjistí-li, že jeho vlastní schopnosti jsou horší, snaží se překonat rozdíl tím, že zvyšuje svůj výkon [Cooper, 4].

Podle Deutschových experimentů [6] se zpravidla očekává méně uspokojení nejen ve skupinách autokraticky vedených, ale především ve skupinách soutěživých. Podobnost obou typů skupin se odvozuje z motivace členů skupin s autoritavním vedením, kteří vlastně soutěží o postavení v očích vůdce skupiny [Hare, 11]. Členové našich skupin s autoritavním vedením o své postavení v očích mistra nesoutěžili: ani jednoho z obou na výkon zaměřených mistrů neoceňovali příliš vysoko pro jeho osobní vlastnosti či odborné schopnosti. Přitom zejména v některých případech šlo o velmi silně soutěživé skupiny, jejichž soutěživost ale byla podmíněna jinak.

Ve středisku I si poměrně mnoho dělníků stěžovalo na nespravedlivé odměňování (16,65 %) a na lajdáctví ostatních, na které se musí doplácet (14,8 %). Toto stře-

disko bylo v podniku vždy pokládáno za dílnu nejhorší pověsti — lidé tam byli překládáni, když je jinde nechtěli. Zařazovali tam dělníky, kteří přišli z výkonu trestu, a děvčata z nápravných zařízení. V dílně pracovalo vždy málo kvalifikovaných řemeslníků (kteří však zpravidla nefluktovali a nyní tvoří jádro skupiny hlavního mistra). Teprve v poslední době se počet řemeslníků zvyšuje příchodem mladých dělníků po vyučení v závodě. Téměř všichni si tu stěžují na špatné normy, upravované v poměru k velkému množství pomocných dělnic, které přišly do zaměstnání z domácnosti. Přitom se v dílně vyrábí celá léta tytéž součástky, strojový park se téměř nevyměňuje a začíná se klást stále větší důraz na kvalitu práce. Jeden ze starých zkušených dělníků říká: „Kdyby se mělo dělat jen podle norem, byly by výdělky bídné. Nějakým způsobem se musí umět vydělat víc. Buď se musí víc dřít, a to nejde stále, nebo si člověk musí u stroje nějak pomoci.“

Naproti tomu středisko II. bylo vždy elitní dílnou s velkým počtem kvalifikovaných řemeslníků. Vždy se zde dbalo více na kvalitu práce a dílna se velmi rychle zbavovala zejména mladých dělníků, kteří se v práci neosvědčili. Tady se stížnosti týkaly především špatné organizace práce. Dělníci si stěžovali na zastaralý strojový park, nekvalitní přípravky a výkresy. Všichni kvalifikovaní řemeslníci měli výhrady k práci pomocných dělnic. „Ženy nemají ani základy řemesla, stále se hádají, závidí si peníze i každou maličkost.“ — „Srazily normy dolů. Žena z domácnosti udělá všechno za jakoukoliv cenu. Nekvalitní práce přitom nikomu nevadila. Dnes se již kvalita kontroluje, ale všechny normy jsou dole.“ Starý dělník, jeden z prvních úderníků, vyznamenaný řádem práce, říká: „V dílně je stálá rvačka o peníze — i dobří dělníci okrádají kvalitu, když za ni nejsou hodnoceni. Kdyby byla práce lépe organizována, bylo by více klidu. Kvalifikovaní dělníci mají své stroje a jsou lépe zasaženi prací, ale ženy musí brát, co na ně přijde, a tak si práci prostě schovávají a žádají o další.“ Jeden z dělníků, který chtěl ze závodu několikrát marně odejít, vypráví o stálém boji s úkolářem: „Úkolář se snaží normy stlačovat. To se



při nové práci musím nejdříve dohodnout se zkušenými dělníky, a potom mu řeknu: Za tolik to nedělám. Pak naštuluju stroj a předvádím úkoláři práci tak dlouho, abych potom na ní vydělal aspoň korunu za hodinu. Tak to dělá každý zkušený dělník — někdo to umí lépe, někdo hůř. Nevyučení a ženy to nedovedou, zvlášť ženy jsou ochotné dělat za cokoliv, jen aby si vydělaly. Já vydělávám i na starých pracích, protože ten přede mnou si uměl držet normy.“

Špatná organizace práce, daná nerovnoměrným přísunem materiálu, nekvalitními přípravky a výkresy, starým strojovým parkem a neodpovídajícími výkonnostními normami pomáhá vytvářet z pracovních skupin skupiny soutěživé, v nichž se většina členů spíše snaží zákonitě uspokojit své vlastní potřeby, než aby sledovala uskutečnění skupinových cílů a řešení skupinových úkolů, a ovlivňuje tak nespokojenost jejich členů.

Silná zainteresovanost dělníků na vysoké mzdě je patrná i z naší tabulky, popisující faktory, které dělníci pokládají pro svou spokojenost za nejdůležitější. Jediný nekvalifikovaný dělník ji klade v pořadí na prvé místo, u starších kvalifikovaných dělníků i u nekvalifikovaných dělníků je již na druhém místě. Podnik, který má i jiné možnosti jak motivovat dělníky k práci, nevyužívá ke zvýšení výkonu svých zaměstnanců jiného podnětu než mzdy, a to se pochopitelně obráží i v poměru k úrazovosti. Podle Friedmana [9] jsou dělníci tím spíše ochotni pokládat práci za normálního a bezpečného rytmu za nedostačující, čím častěji jsou bezprostředně stimulováni mzdou. Podle našeho šetření z dělníků, kteří pokládali vysoký výdělek za rozhodující pro svou spokojenost, utrpělo 60 % během sledovaného období úraz. Také mistři i seřizovači potvrdzovali, že pokud nese dělník na úraze vinu, nejde zpravidla ani tak o nebdalost, jako spíše o snahu „rychle honit výdělek“

Také kolem mladých chlapců a děvčat, kteří přišli z učení, existuje v dílně mnoho problémů. Pro mladé lidi, kteří přicházejí ze školy — i učňovské — do svého prvního zaměstnání, je tento přechod sám o sobě spojen s určitými obtížemi v přizpůsobování. Charakter školní práce byl jiný než teď v dílně. Zaměstnání se

jim měnilo během dne, mladí lidé se stýkali s dalšími uční, škola i učňovské středisko na ně kladlo jasné požadavky. Nyní se situace změnila. Musí si zvyknout vydržet u téže práce — i když někdy dost jednotvárné — po celou pracovní dobu. Mistři (alespoň podle jejich zdání) preferují především starší dělníky, kterým přidělují lepší práci, a při nestejně kvalitě norem mohou být rozdíly ve výdělích přes sebelepší snahu značné. Děvčata si navíc těžko zvykají na tovární prostředí. „V práci se mi nelíbí, nemůžu si zvyknout, lidé jsou tu na sebe hrubí, závidí si a pomlouvají se, nejedná se tu hezky s člověkem.“ A jiná: „Málo si vydělám. Někdy je špatná práce, a když je dobrá, tak zase zlobí fréza, nebo něco není v pořádku a musím stále běhat na kontrolu. Tam stojí fronta. Nevyučeným seřizuje seřizovač a já ztrácím při seřizování čas i výdělek.“ Jiný mladý vyučený chlapec říká: „Vydělávají si tu jen ti, co jsou tu dost dlouho — dostávají lepší práci. Mladí si nevydělávají, a proto tu dlouho nevydrží.“ Starší dělníci se ovšem dívají na problém vyučených zase jinak: „Mladí tu dlouho nezůstanou. Ti, co přicházejí ze školy, nic neumí, ani nemají o práci zájem. Nepotřebují peníze a proto se flákají.“ V některých případech je tato kritika jistě oprávněná, určitě však zasluhují problémy mladých dělníků hlubšího rozboru. Do výchovy učňů se každým rokem vkládají velké investice, které nepřinášejí žádoucí účinek. Mladí vyučení dělníci v dílně dlouho nezůstávají. Zejména mladým chlapcům, kteří uvažují o své budoucí roli živitele rodiny, nízký výdělek nestačí a proto odcházejí — buď ještě před vojnou, naskytne-li se k tomu vhodná příležitost, nebo se z vojny už nevrátí a najdou si lépe placené zaměstnání (nejčastěji jako řidiči nebo závozníci). V našem souboru byli jen tři hoši do dvou let po vyučení, třebaže je dílna stále nově zásobována mladými dělníky z učňovského střediska. Ovšem i počet nově přihlášených učňů do strojních profesí rok od roku klesá a závody jsou nuceny snižovat svoje požadavky na jejich výběr. Žádný z mladých chlapců nepočítá s možností pracovního postupu nebo s dalším zvyšováním kvalifikace, a jen jediný chce u své profese zůstat. Druzí dva chtějí odejít, zřejmě proto, že nevidí

ve svém nynějším zaměstnání žádné perspektivy. Všichni zároveň zdůrazňují jako nejdůležitější moment pro svou spokojenost zajímavou práci. — S možností pracovního postupu počítá ostatně ze všech kvalifikovaných dělníků v obou střediscích jen jediný — a pracovní postup skutečně ani nepřichází v úvahu. Pozice mistra je navíc podle soudu dělníků málo záviděníhodná — mívá menší plat, více odpovědnosti i nepříjemností. Ani zvyšování kvalifikace zatím nepřináší žádoucí efekt pokud jde o společenské postavení i platové ohodnocení.

Situace mladých vyučených děvčat je poněkud jiná. Zejména pokud žijí u rodičů, nemusí vyhledávat dobře placená místa a svou práci oceňují spíše v termínech bezprostředního uspokojení než budoucích možností. Kladou proto spíše důraz na dobré pracovní podmínky, dobré vztahy s lidmi na pracovišti a na spravedlivého nadřízeného. Z našich děvčat si ani jedna nezvolila své povolání dobrovolně a jen polovina v něm chce zůstat, alespoň prozatím. Podobně jako mladá děvčata hodnotí faktory důležité pro pracovní uspokojení i ostatní kvalifikované dělnice. Tyto rozdíly jsou typické a jsou dány stále existující odlišnou rolí muže a ženy v naší společnosti, a tím i jejich různým postojem k zaměstnání [10]. V našem souboru jsou rozdíly mezi hodnocením mužů a žen statisticky významné na 5 % hladině významnosti ( $\chi^2 = 5,44$  při  $f = 1$ ).

Dvě z pomocných dělnic zdůrazňovaly zajímavost práce a dvě projevovaly zájem o zvyšování kvalifikace. Hodnocení však bylo posunuto směrem k vyššímu výdělku, který se objevil v pořadí na druhém místě. Toto zjištění potvrzuje již dříve uvedenou skutečnost, že pomocné dělnice jsou na rozdíl od jiných skupin velmi silně stimulovány mzdou.

Studium frustračních momentů a pracovní motivace nebylo ovšem hlavním cílem naší práce. Věnujeme mu zde pozornost jen proto, abychom ukázali, že mezilidské vztahy v malých pracovních skupinách nejsou dány jen charakteristikou členů skupin, a že zákony, jimiž se řídí skupinová struktura, jsou ovlivňovány i širšími společenskými souvislostmi.

## Souhrn

1. Mezi pracovní produktivitou a průměrným počtem negativních pracovních projevů existuje nepřímá závislost.

2. Vzájemné korelace mezi celým souborem negativních pracovních projevů není možno prokázat v malých souborech.

3. Pracovní skupiny, stmelené pozitivními vzájemnými volbami, vykazují vyšší pracovní produktivitu a méně negativních pracovních projevů než skupiny s menším počtem kladných vzájemných voleb.

4. Pracovní produktivita není v žádném vztahu k uspokojení dělníků.

5. Nebyla prokázána přímá závislost pracovního uspokojení na typu vedení skupin.

6. Zdá se, že pro pracovní úspěchy skupiny není rozhodující ani tak styl vedení, jako osobní schopnosti a správná motivace mistrů.

7. Míru nespokojenosti dělníků ovlivňuje soutěživost skupin, v kterých se většina členů spíše snaží uspokojit své vlastní potřeby, než aby sledovala uskutečňování skupinových cílů.

8. Vznik takovýchto soutěživých skupin je dán především špatnou organizací práce: nerovnoměrným přísunem materiálu, nekvalitními přípravky a výkresy, zastaralým strojovým parkem a neodpovídajícími pracovními normami.

9. Bezprostřední stimulace zejména pomocných dělníků mzdou má neblahý vliv na poměr k úrazovosti.

10. Zvláštní pozornosti zasluhuje problém mladých vyučených dělníků, u kterých byla zjištěna velmi vysoká fluktuace.

11. Mezi muži a ženami a mezi kvalifikovanými a pomocnými dělníky existují rozdíly v tom, jak hodnotí činitele v pracovní situaci, rozhodující pro jejich osobní uspokojení. Mezi muži a ženami v našem souboru jsou některé tyto rozdíly statisticky významné.

## Odkazy k literatuře:

- [1] Adams, S.: *Status Congruency as a Variable in Small Group Performance*, Soc. Forces, 1953, 32, 16—22.
- [2] Adams, S.: *Social Climate and Productivity in Small Military Groups*, Amer. Sociol. Rev., 1954, 19, 421—425.
- [3] cit. podle: Fiedler, Fred E.: *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, in: *Advances in Experimental Social*

- Psychology, ed. Berkowitz, L., New York — London, 1964.
- [4] Cooper, R.: *Leader's Task Relevance and Subordinate Behaviour in Industrial Work Groups*, Hum. Relat., 1966, 19, 57 to 84.
- [5] Danzig, E. R., Galanter, E. H.: *The Dynamics and Structure of Small Industrial Work Groups*, Inst. Rep. No 7, Inst. res. hum. relat., Philadelphia 1955.
- [6] Deutsch, M.: *An Experimental Study of the Effects of Cooperation and Competition upon Group Process*, Hum. Relat., 1949, 2, 199—231.
- [7] Fox J. B., Scott, J. F.: *Absenteeism: Management's Problem*, Boston 1943.
- [8] French, J. R. R., Jr.: *A Formal Theory of Social Power*, Psychol. Rev., 1956, 63, 181—194.
- [9] Friedmann, G.: *Industrial Society*, Glencoe, Illinois 1955
- [10] Gardner, B. B., Moore, D. G.: *Human Relations in Industry*, Homewood, Illinois 1965.
- [11] Hare, A. P.: *Handbook of Small Group Research*, New York 1962.
- [12] Heinicke, C., Bales, R. F.: *Developmental Trends in the Structure of Small Groups*, Sociometry, 1953, 16, 7—38.
- [13] Jardillier, P.: *L'avenir de la psychologie industrielle*, Le travail humain, 1960, 23, 207—340.
- [14] Janků, J., Horina, J., Janata, L.: *Vybrané faktory intenzity a produktivity práce tkadlen*, Česká Skalice 1965.
- [15] Kellner, W.: *Informale Gruppenführer sind gesünder*, Arbeit und Leistung, 1966, 20, 31—32.
- [16] Lewin, K., Lippit, R., White, R. K.: *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*, J. Soc. Psychol., 1939, 10, 271—299.
- [17] McGregor, D. M.: *The Human Side of Enterprise*, New York 1960.
- [18] Mayo, E., Lombard, G. F. F.: *Team Work and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California*, Boston 1944.
- [19] Mouton, Jane S., Blake, R. R., Fruchter, B.: *The Validity of Sociometric Responses*, Sociometry, 1955, 18, 181—206.
- [20] Seashore, S. E.: *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Ann Arbor: Univer. of Michigan 1954.
- [21] Slejška, D.: *Sociometrické studie*, Praha 1965.
- [22] Slejška, D.: *Sociologie průmyslu*, druhý díl, Praha 1966. Studijní materiály Čs. spol. pro šíření pol. a věd. znalostí.
- [23] Weiner, B.: *Sociologie průmyslu*, II. díl, Praha 1966. Studijní materiály Čs. spol. pro šíření pol. a věd. znalostí.