

Styl řídicí práce a sociální klima ve stavebním podniku

VLADISLAV CHLUMSKÝ
Ústav ekonomiky a organizace stavebnictví
Bratislava, pracoviště Praha
ALENA KUNSTOVÁ
Laboratoř sociálního výzkumu
na fakultě řízení VŠE, Praha

Potřeby naší socialistické společnosti, stejně jako tlak soutěže světového hospodářství, odhalují slabiny naší ekonomiky. V makroměřitku se je snažíme řešit globální ekonomickou reformou, v podnikové mezostruktuře jde hlavně o problematiku postavení a úlohy socialistického podniku. V jejím rámci jsou hlavním problémem *pozice a role* vedoucích pracovníků. Hlubší konkrétní poznatky v této oblasti nám však dosud chyběly.

Výzkum sociální pozice a role řídicího pracovníka socialistického stavebního podniku byl připraven a organizován na základě projektu, který vypracovala laboratoř sociálního výzkumu při katedře sociologie a psychologie na fakultě řízení VŠE v Praze pro sociologický výzkum v oborovém podniku Škoda. Tento projekt odkoupila stavební organizace a upravila jej pro vlastní potřeby. Stavebnictví je jednak odlišné od strojírenství, významnější však bylo, že potřeba zkvalitňovat řídicí práci nás nutila uplatnit v cílech výzkumu vyhraněnější sociotechnické pojetí. Současně však zůstala možnost výsledky obou výzkumů srovnávat. Toto srovnání bude provedeno v samostatné publikaci, jejímž editorem bude ÚEOS Bratislava. Vlastní výzkum byl proveden na podzim roku 1967.

Projekt vychází ze skutečnosti, že u nás *dochází poněkud opožděně k pochopení nutnosti specializace řídicí činnosti a rozvinutí teorie řízení a že těžiště řídicí činnosti nemůže být v řízení obecně pojatého výrobního procesu, ale přenáší se do sféry řízení lidí.*[1] Soubor hypotézových otázek vychází z operacionalizace pojmů *pozice a role* chápaných v Lintonovském smyslu.[2] Zde ovšem nemůžeme podat souhrnnou zprávu o výsledcích výzkumu, která obnáší v originále přes 300 stran. Omezíme se pouze na některé poznatky o stylu řídicí práce a některých dalších faktorů sociálního klimatu.[3]

Pomocí dvou dotazníků o 398 otázkách byl zkoumán soubor 205 vedoucích pracovníků v tomto složení:

Název funkce	Počet pracovníků
Podnikoví ředitelé	2
Pracovníci aparátů podnikových ředitelství, včetně náměstků	53
Ředitelé správ	14
Pracovníci aparátů správ	75
Hlavní stavbyvedoucí, respektive vedoucí středisek	61

Šlo o pracovníky ze dvou stavebních podniků. Výzkum si tedy nemůže činit nárok na reprezentativnost, má monografický charakter. Přesto mohou být získané poznatky hypotézou o obecných poměrech v našem stavebnictví, neboť principy ekonomického řízení, organizační struktura i kádrová politika byly u nás v minulosti silně unifikované.

Základními daty, z nichž zpráva vychází, jsou *výpovědi respondentů* o sobě nebo o bezprostředních či vyšších nadřízených. U valné části otázek použili respondenti k odpovědím pětistupňové ordinální škály. Leckde však měli vybrat odpověď z kafeerie, většinou polootevřené, disjunktivního i konjunktivního typu. V těchto případech používáme *absolutních i relativních četností* odpovědí. U škálovaných otázek jsme však vyšli z předpokladu, že získané odpovědi je možno alespoň přibližně symetricky rozmístit kolem střední hodnoty stupnice a zacházeli jsme s ordinální stupnicí jako se *stupnicí intervalovou*. To náš statistický popis obohatilo, neboť jsme mohli vypočítat vážené průměry. Východiskem těchto výpočtů byla tato stupnice:

Vůbec ne	0
Vůbec ne, neb mi to nepřísluší	0
V malé míře	1
Částečně	2
V dost velké míře	3
Ve značně velké míře	4

Čtenář tedy může vypočtené průměry $\bar{x}$ interpretovat slovně podle toho, kterému (a jak dalece) z těchto stupňů se přibližují.

Anonymita respondentů byla zajištěna jak organizací výzkumu, tak i formou zpracování jeho výsledků.

Za znaky sociální role byly zvoleny znaky sociálního klimatu, sociální orientace, autority, míry činnosti, míry vlastností apod. Pokud pak jde o sociální klima, zaměřil se výzkum na tři jeho stránky, tj. na styl řízení, sociální normy a sociální hodnoty.[3]

Styl řídicí práce

Co je styl řídicí práce? Uvedme dvě definice:

„Stylem řídicí práce rozumíme souhrn metod použitých při řízení. Patří sem způsob přejímání, zpracování, vydávání a předávání úkolů a rozhodování o nich, způsob vedení lidí, kontrolní metody, způsob spolupráce s kolektivem a jeho organizací, motivace a výchova podřízených, využívání prostředků přímého a nepřímého řízení apod.“[4] — „Pod stylem řídicí práce můžeme rozumět uvědomělý, vyhraněný způsob použití obecných zásad, prostředků a metod řízení, čímž činnost vedoucího dostává charakteristický, osobitý a přitom jednotný ráz. Obecný styl řídicí práce je souhrn podstatných znaků řídicí činnosti ve větších kolektivech...“[5] Obě definice nám v podstatě říkají, že stylem se rozumí metody a způsoby řízení či řídicí práce, že stylem řídicí práce je tedy především charakterizováno *jak* a *nikoliv co* nebo *koho* řídit. Nečiníme si nárok na to, že jsme naším výzkumem vyhověli požadavku komplexnosti popisu stylu řídicí práce, který z uvedených definic vyplývá. Výzkum nebyl zaměřen pouze na to. Postihujeme pouze některé faktory, a to:

1. Základní konstatování, zda jsou vedoucí pracovníci při své řídicí práci zaměřeni více na úkoly či na lidi, což je —

jak dokazuje Likert[6] a jiní — významnou determinantou výkonnosti a spokojenosti podřízených;

2. některé bližší charakteristiky vedení lidí;

3. onen sociální aspekt rozhodování, který je dán tím, o koho se vedoucí pracovník především při svém rozhodování opírá, tj. jeho sociální orientaci jakožto vedoucího pracovníka;

4. četnosti osobních a telefonických komunikací se špičkami vedení;

5. hlavní ohniska a směry konfliktů.

*

Z odpovědí na otázku „V jaké míře se Vy ve své funkci a ve svém okruhu působnosti zabýváte níže uvedenými činnostmi?“ jsme sestavili toto pořadí a indexy významnosti:

Tabulka 1: Pořadí a indexy významnosti měř činnosti pro celý soubor respondentů bez rozlišení funkcí

1. Operativa	$\bar{x} = 3,27$
2. Kontrola	2,82
3. Odborné problémy (nekonceptní a neoperativní)	2,58
4. Vedení, výchova a výběr podřízených	2,39
5. Koncepce	2,35
6. Studium	1,87

Z tabulky můžeme vyčíst, že vedoucí pracovníci jsou ve svém úhrnu *více zaměřeni na úkoly*, jež mají zvládnout (a to především na úkoly krátkodobé a na odborné problémy), *než na lidi*, které řídí za tím účelem, aby tyto úkoly zvládli. Dále je zjevné, že respondenti *preferují kontrolu* před prací s lidmi, jejíž kvalifikované provádění by mohlo její kvantitativní potřebu dosti oslabit. Ačkoli průměry všech ostatních řídicích činností dosahují hodnot vyšších, než je prostřední hodnota použité stupnice (=2=částečně), jediné studium je pod touto hodnotou. Studium jako součást řídicí práce se vyskytuje jen málo.

Z hlediska Likertova modelu participativně skupinového řízení jsme rovněž konstruovali typy rolí pro jednotlivé kategorie funkcí. Nejistili jsme základní rozdíly ve stylu řídicí práce mezi pracovníky komplexního řízení (line) a odborného řízení (staff), ale mezi vrcholovým řízením a nižšími kategoriemi vedoucích pracovníků, a to především v důrazu kladeném na kontrolu v poměru k důrazu kladeném

na práci s lidmi: čím je vedoucí blíže konkrétním, dílčím úkolům, tím více se orientuje na kontrolu jejich plnění na úkor systematického vedení, výchovy a výběru lidí, pomocí kterých je má plnit. Všechny kategorie funkcí se však cítí být *přetíženy operativou*.

Blíže jsme zkoumali kvalitu vedení lidí. Stupeň znalosti osobní problematiky podřízených na straně bezprostředních vedoucích je $\bar{x} = 2,33$; stupeň vytváření prostoru pro osobní rozvoj pracovníků bezprostředními vedoucími je $\bar{x} = 2,38$; stupeň vytváření dobrých vztahů bezprostředními vedoucími je $\bar{x} = 2,76$. Jen dobré vztahy se tedy přibližují třetímu stupni, tj. dosti velké míře, jsou však jen o něco více než částečně založeny na hlubším programu personální politiky. Rovněž při *konstruování typického kvalifikačního profilu bezprostředního vedoucího* jsme zjistili příznivější výsledky v komponentech podmiňujících dobré vztahy na rozdíl od těch, jimiž se vedení lidí stává hlouběji podložené. Schopnost lidského přístupu k podřízeným a schopnost jednat s lidmi jsou na místech prvních, kdežto schopnost objektivně hodnotit lidi, schopnost vést a vychovávat a schopnost vytvářet příznivé ovzduší a svobodný prostor pro rozvoj lidí jsou z celé kategorie třinácti schopností na místech 10., 11. a 12. Tento zdánlivý rozpor potvrzuje názor ředitele Institutu řízení J. Jirásk a: [7] „Silnou stránkou řídicího kádrů je schopnost operativního vedení lidí. Schopnosti práce s lidmi se však často přehánějí. O mnohých řídicích pracovnících se dá spíše říci, že jsou »lidoví«, že mají pro lidi porozumění, než že lidem opravdu rozumějí a jsou s to plně využít jejich tvůrčího fondu.“

Sociální orientaci bezprostředních vedoucích při rozhodování jsme zjišťovali otázkou „Či názory bere Váš bezprostřední vedoucí nejčastěji v úvahu při přípravě svých rozhodnutí?“ Odpovědi jsou následující:

Tabulka 2: Pořadí a indexy významnosti sociálních opor rozhodování bezprostředních vedoucích

Názory	Pořadí	$\bar{x}$
Vedení	1	3,15
vyššího hospodářského orgánu	2	3,07
Orgánů či pracovníků KSČ	3	2,81
Nejbližších spolupracovníků		
téže řídicí úrovně	4	2,41
Zástupce	5	2,29
Podřízených	6	2,01

Z tabulky vidíme, že na rozhodování má největší vliv vedení podniku a vyšší hospodářský orgán. Význačný vliv má rovněž stranický orgán nebo straničtí pracovníci. Naproti tomu nejslabší jsou prvky skupinového rozhodování podřízených. Horizontální rozhodovací komunikace je o něco vyšší než částečná, spolurozhodování zástupců je na předposledním místě. Z hlediska participativní hypotézy je snižena účast podřízených v poměru k „vrchnostenským“ vlivům závadou. Z personalistického hlediska je velmi nedostatečná rozhodovací účast zástupců, neboť nemají dostatečnou možnost profesio-nálně růst. Z hlediska organizace řízení se rovněž zdají být nedostatečné horizontální komunikace. *Rozhodování* je zřejmě výrazně *poznávanáno direktivismem*.

O svých pracovních komunikacích s řediteli podniků, s jejich náměstky a s řediteli správ vypovídali respondenti takto:

Tabulka 3: Četnosti osobních a telefonických kontaktů respondentů s řediteli podniků a s řediteli správ

	Kontakt			
	osobní		telefonický	
	absolutně	%	absolutně	%
Vůbec žádný	4	1,95	39	19,02
Méně než 1 × týdně	51	24,88	49	23,90
1 × až 2 × týdně	54	26,34	47	23,93
Jsme ve stálém styku	96	46,84	68	32,17
Neodpověděli			2	0,98
Celkem	205	100 %	205	100 %

Tabulka 4: Četnosti osobních a telefonických kontaktů respondentů s jejich nadřízenými nebo odborně příslušnými náměstky podnikových ředitelů

	Kontakt			
	osobní		telefonický	
	absolutně	%	absolutně	%
Vůbec ne	6	5,25	27	23,70
Méně než 1 × týdně	38	33,50	27	23,70
1 × až 2 × týdně	25	22,00	25	21,90
Jsmo ve stálém styku	45	39,25	35	30,70
Celkem	114*	100 %	114*	100 %

* Zbytku respondentů se otázka netýkala.

Jestliže je 73 % respondentů nejméně jednou týdně v osobním kontaktu s ředitelem a 56 % s nimi nejméně jednou týdně telefonuje, jestliže 61 % podřízených či odborně příslušných respondentů se nejméně jednou týdně setká se svými náměstky a 53 % s nimi nejméně jednou týdně telefonuje, můžeme říci, že ani uši, ani dveře špičkových představitelů vedení podniku nejsou vůči podřízeným vedoucím všech zkoumaných úrovní uzavřeny.

Sociální distance vyplývající ze služební hierarchie zde nepřekáží, zřejmě není velká.

V odpovědi na otázku „S kterými orgány či jejich pracovníky se nejčastěji dostáváte do sporu?“ měli respondenti možnost vybrat z rozsáhlé kateorie jedno — nejdůležitější — ohnisko svých konfliktů. Z toho vzniklo následující rozložení center konfliktnosti:

Tabulka 5: Rozložení četnosti výpovědí o centrech nejčastějších sporů

	Absolutně	%	Pořadí
V podniku:			
s pracovníky staveb	44	22,11	1
s pracovními útvary správ	30	15,08	2
s pracovními útvary podniku	21	10,55	3
s vedoucími pracovníky správ	20	10,05	4
s řadovými pracovníky podniku a správ	16	8,04	5
s bezprostředními podřízenými	16	8,04	5
se svým nadřízeným	10	5,03	6
se spolupracovníky téže řídicí úrovně	6	3,02	8
s odborovými orgány	6	3,02	8
s řediteli správ	5	2,51	9
s vedoucími pracovníky podniku	4	2,01	10
se stranickými útvary či orgány	3	1,51	11
s pracovními útvary a pracovníky generálního ředitelství	1	0,50	13
se zástupcem	—	—	—
s řediteli podniků	—	—	—
Mimo podnik:			
s vyššími hospodářskými orgány mimo obor	7	3,52	7
s národními výbory, jejich orgány, jejich pracovníky	5	2,51	9
s vyššími stranickými orgány	—	—	—
s vyššími odborovými orgány	—	—	—
s nikým + neodpověděl	2 + 3	1,01 + 1,51	—
Celkem	199*	100 %	

* Počítač vyřadil u této otázky šest dotazníků.

První, čeho si v tabulce všimneme, je skutečnost, že *nejvíce sporů se soustřeďuje směrem k výrobě*, a sice na pracovníky staveb, na pracovní útvary správ a na vedoucí pracovníky správ — celkem 47 %. Spory pracovníků staveb jsou v každém případě vertikální spory směrem dolů, neboť náš výzkum už respondenty z tohoto nejnižšího článku nezahrnul. Všechny ostatní konflikty mohou být jak vertikální směrem nahoru, tak horizontální. Orientaci nám zde poskytují výsledky druhého třídění strojně početního zpracování výsledků.

Spory s pracovníky staveb můžeme z tohoto důvodu považovat za spory pracovní, takže největší procento sourodých sporů představují vertikální, k nejnižšímu článku směřující a tedy z hlediska organizace podniku meziúrovňové spory pracovní.

To může svědčit o vážných poruchách řídicích vztahů mezi pracovníky staveb a vyššími články řízení. Jejich zdroje náš výzkum neumožňuje postihnout.

Nejméně hladce kooperují správy, neboť na nich se soustřeďuje 25 % sporů.

S nadřízenými a podřízenými, stejně jako s bezprostředními spolupracovníky téže řídicí úrovně je poměrně nejméně konfliktů (5,03 %, 8,04 %, 3,02 %). Znamená to, že *vztahy bezprostřední vertikální i horizontální spolupráce jsou jen málo konfliktní*. Řídicí vztahy i kooperace jsou zde buď dobré nebo konformní. Rovněž vysoká podniková hierarchie je jen minimálně konfliktní — ředitelé podniků 0 %, vedoucí pracovníci podniků 2,01 %, ředitelé správ 2,51 %. Protože jinak podniky vykazují značnou meziúrovňovou konfliktnost směrem dolů, usuzujeme z toho nikoli na bezporuchovost řídicí práce, ale na *konformní chování* podřízených.

Můžeme tedy shrnout, že *typický vedoucí pracovník*, konstruovaný z výpovědí všech respondentů, je více zaměřen na úkoly zejména operativního a odborně nekoncepčního charakteru než na lidi, s jejichž pomocí má tyto — i koncepční — úkoly zvládnout, že je tedy více zaměřen na řízení operací než na řízení lidí. Ve své práci rovněž výrazně preferuje kontrolu. Pokud se zabývá konkrétní prací s lidmi, nečiní tak dost kvalifikovaně, neboť nevytváří dostatek prostoru pro osobní rozvoj podřízených, ani nerozvíjí dosta-

tečně jejich tvůrčí potenciál participativním rozhodováním podřízené pracovní skupiny nebo individuálním přístupem založeným na znalosti osobní problematiky podřízených. Tento typický vedoucí je vzhledem k svému bezprostřednímu horizontálnímu i vertikálnímu prostředí konformní, se špičkami vedení se téměř nikdy nedostává do sporů, má jich však hojně s pracovníky nižších řídicích úrovní. Se svými řediteli a náměstký čile osobně i telefonicky komunikuje a nemá zde pocit žádné výrazné sociální distance. Má tedy zcela demokratický postoj vůči nadřízeným i podřízeným, avšak tato demokratičnost je vůči podřízeným služebně nezávazná, neboť jim jen nedostatečně poskytuje možnost spolurozhodování. Centrálními oporami jeho rozhodování jsou vedení, vyšší hospodářské orgány a částečně i orgány KSČ. Je to styl práce prostoupený duchem a potížemi direktivity (v jejichž podmínkách stále pracuje) a zmírněný služebně nezávaznou demokratičností.

Hodnoty a normy

Pokud jde o hodnoty jako jevy lidského prostředí tvořící základ lidského „blaha“ určité sociální skupiny a pokud jde o sociální normy jakožto obecně přijatá pravidla chování [3], náš výzkum se zaměřil na *spokojenost* s funkcí, pracovištěm a podnikem, na zkoumání aspirací, na stupnici životních hodnot respondentů a na pracovní disciplínu a morálku.

Spokojenost respondentů jsme zkoumali otázkami: „Kdybyste měl možnost, odešel byste ze své funkce (z pracoviště, podniku)?“ Dostali jsme odpovědi uvedené v tabulce 6.

χ^2 testy pro jeden výběr nám u všech těchto tří otázek prokazují, že respondenti dávají signifikantně přednost tomu, spíše nebo rozhodně neodejít, a že tedy jsou *spokojeni jak s funkcí, tak i s pracovištěm a s podnikem*. (S funkcí $\chi^2 = 33,06 > \chi^2_{0,05} = 7,8$; s pracovištěm $\chi^2 = 48,61 > \chi^2_{0,05} = 7,8$; s podnikem $\chi^2 = 120,28 > \chi^2_{0,05} = 7,8$.)

Je jistě potěšitelné pro vedení podniků, že 87 % respondentů by asi (nebo rozhodně) neodešlo z podniků a že i spokojenost s pracovištěm (71 %) a s funkcí (67 %) je vysoká. Oněch 20 %, jež představují rozdíl mezi spokojeností s podnikem a spokojeností s funkcí, připadá zčásti na aspirace na vyšší či jinou funkci v podniku,

Tabulka 6: Četnosti odpovědí respondentů o jejich spokojenosti s funkcí, s pracovištěm a s podnikem

	Spokojenost					
	s funkcí		s pracovištěm		s podnikem	
	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%
Rozhodně ano	19	9,27	14	6,83	9	4,39
Asi ano (nejsem rozhodnut)	48	23,41	40	19,51	16	7,80
Asi ne (nejsem rozhodnut)	73	35,61	70	34,15	80	39,03
Rozhodně ne	64	31,22	75	36,59	99	48,29
Neodpověděli	1	0,49	6	2,93	1	0,49
Celkem	205	100 %	205	100 %	205	100 %

zčásti na přání jít na jiné pracoviště v podniku. Připočteme-li k tomu 13 % zčásti nebo zcela nespokojených s podnikem, dostáváme 33 % respondentů, kteří nejsou se svou nynější situací v podniku spokojeni. Třetina nespokojených vedoucích pracovníků je dost velkým důvodem k zamyšlení pro vedení podniku.

Respondenti byli rovněž vyzváni, aby uvedli, kam by eventuálně chtěli odejít. Zjišťovali jsme tedy směry potenciální fluktuace a v jejich rámci i počet respondentů aspirujících na vyšší funkce. Tyto *aspirace* jsme zkoumali i přímou otázkou, zda by respondent chtěl vykonávat vyšší

funkci než je ta, kterou nyní vykonává. Získali jsme odpovědi uvedené v tabulce 7.

Určitý rozdíl mezi výsledky spokojenosti s funkcí, uvedenými v tabulce 6 (67 % by asi nebo rozhodně neodešlo), a výsledky vyplývajícími z tabulky 7 (56 % by neodešlo) můžeme přičíst odlišnosti v obsahu a typu otázky. Stupnice podle tabulky 6 umožňovala váhání, kafeerie podle tabulky 7 připustila naproti tomu řadu jiných přijatelných možností.

Pokud jde o aspirace na vyšší místo, ukazuje srovnání tabulek 7 a 8, že aspirace by podstatně stouply, kdyby byly splněny určité podmínky. Patří mezi ně (v pořadí

Tabulka 7: Směry potenciální fluktuace

Směry potenciální fluktuace	absolutně	%
Neodešel bych ze své funkce	115	56,10
Rád bych přešel		
— do nižší funkce v podniku, kde pracuji	7	3,41
— do nižší funkce mimo podnik	1	0,49
— do téže funkce v podniku na jiné pracoviště	3	1,46
— do téže funkce mimo podnik	4	1,95
— do jiné funkce na stejné úrovni v podniku	18	8,78
— do jiné funkce na stejné úrovni mimo podnik	3	1,46
— do vyšší funkce v podniku	36	17,56
— do vyšší funkce mimo podnik	4	1,95
Chtěl bych pracovat		
— jako řadový zaměstnanec v podniku	2	0,98
— jako řadový zaměstnanec mimo podnik	—	—
— ve výzkumu	5	2,44
— ve škole	2	0,98
Chtěl bych odejít jinam	2	0,98
Neodpověděli	3	1,46
Celkem	205	100 %

Tabulka 8: *Aspirace respondentů na vyšší hospodářskou funkci*

Aspirace na vyšší hospodářskou funkci	absolutně	%
Ano	42	20,49
Ano, ale s podmínkou	45	21,95
Ne	117	57,07
Neodpověděli	1	0,49
Celkem	205	100 %

významnosti) podmínky vztahující se k organizační a ekonomické situaci v podniku, dále otázky personální politiky, lepší příprava pro výkon vyšší funkce a další.

χ^2 test pro jeden výběr nás nutí u obou otázek vypovídacích o aspiracích zamítnout nulovou hypotézu. Proto můžeme říci, že především spokojenost s dosavadní funkcí, ale i aspirace na vyšší funkci jsou — v poměru k ostatním směrům potenciální fluktuace — signifikantní na hladině významnosti —

$$p = 0,05 \quad (\chi^2 = 760,73 > \chi^2_{0,05} = 21).$$

Testujeme-li pouze aspirace, dávají respondenti statisticky významnou přednost setrvání v dosavadní funkci

$$(\chi^2 = 513,03 > \chi^2_{0,05} = 6).$$

Je však zřejmé, že v ideálnějších podmínkách by aspirace stouply o více než 100 %.

Ve snaze postihnout některé životní hodnotové preference jsme položili respondentům otázku „Kdybyste měl vyslovit tři svá nejnaléhavější přání, která byste vybral z těch, které Vám níže předkládáme?“ Respondenti měli uvést přání v pořadí důležitosti. Pořadí i četnosti nám odhalují hierarchii hodnot, která je znázorněna v tabulce 9.

Jestliže třetí přání vážíme jednou, druhé dvakrát a první třikrát, získáme utřídění uvedené v tabulce 10.

Zdraví je tedy daleko nejvýraznější životní hodnotou. To je v soulase i s výsledky jiných průzkumů. Kolář uvádí [3], že „zdraví jako základní životní hodnotu udává jen málo lidí mezi 15.—19. rokem, po dosažení 45. roku tento údaj prudce stoupá nad 50 % ...“. Průměrný věk našich respondentů činí právě 45 let. Jinou otázkou jsme zjistili statisticky významnou převahu menších zdravotních obtíží (107 respondentů) a úplného zdraví (79 respondentů) v poměru k občasným (14 respondentů) a trvalým (4 respondenti) zdravotním obtížím ($\chi^2 = 147,01 > \chi^2_{0,05} = 7,8$).

Na druhém až pátém místě jsou hodnoty jak „soukromé“, tak i institucionální. Silná potřeba mít více pravomoci v rozhodování (např. více možností odměňovat

Tabulka 9: *Četnosti tří nejnaléhavějších přání*

	1. přání		2. přání		3. přání	
	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%
Mít dostatek prostředků k zabezpečení dobrého životního stylu	21	10,29	25	12,25	20	9,80
Být zdravý a svěží	113	55,39	22	10,78	9	4,41
Mít dost času pro rodinu	14	6,86	12	5,88	6	2,94
Mít klid, shodu a porozumění v rodině	7	3,43	16	7,84	5	2,45
Aby se děti dobře uplatnily v životě	14	6,86	49	24,02	24	11,76
Mít více času (možností) pro rekreaci (odpočinek)	2	0,98	3	1,47	5	2,45
Mít více možností studovat	6	2,94	8	3,92	9	4,41
Mít blízkého přítele	1	0,49	—	—	—	—
Mít více možností stýkat se s přáteli	—	—	—	—	—	—
Mít více možností cestovat	—	—	14	6,86	22	10,78
Mít více pravomoci v rozhodování	17	8,33	37	18,14	44	21,57
Mít v práci více klidu	7	3,43	15	7,35	52	25,49
Jiná naléhavá přání	1	0,49	2	0,98	6	2,94
Neuveдено	1	0,49	1	0,49	2	0,98
Celkem	204*	100 %	204*	100 %	204*	100 %

* Počítac u této otázky jeden dotazník vyřadil.

1. Zdraví a svěžest	392 body
2. Více pravomoci v rozhodování	169 bodů
3. Uplatnění dětí v životě	164 body
4. Dobrý životní styl	133 body
5. Klid v práci	101 bod
6. Čas pro rodinu	72 body
7. Klid, shodu a porozumění v rodině	58 bodů
8. Možnosti cestovat	50 bodů
9. Možnosti studovat	43 body
10. Čas a možnosti pro rekreaci a odpočinek	17 bodů
11. Jiná naléhavá přání	13 bodů
12. Mít blízkého přítele	3 body

a trestat, mít víc vlivu na odstraňování nedostatků v závodě, podniku) signalizuje nespokojenost se *slabou funkční pozicí*. Spolu s potřebou mít v práci více klidu (od organizací, nadřízených orgánů, mít méně zbytečné administrativy) může nespokojení takových potřeb být zdrojem četných frustrací. Zdá se nám proto pravděpodobné, že jsou to především důsledky věku a ne zcela uspokojivých pracovních podmínek, které činí ze zdraví a svěžesti první životní hodnotu.

Z ostatních přání vystupujících s menší naléhavostí si všimneme jen slabé potřeby mít více možností studovat. Ačkoli respondenti znají objektivní potřebu studiem podložených přístupů k práci (dokazuje to značný význam, který přiznali studiu v tzv. očekávaných měřácích činností), tato objektivní potřeba se jen v malé míře interiorizovala v potřebu subjektivní. Studium nepatří k jejich životnímu a pracovnímu stylu. To dokazuje i rozložení odpovědí na otázky, čemu

se věnují doma ve svých volných chvílích nejčastěji a čemu nejraději.

Činnost *četba* však zahrnuje nejen četbu denního tisku, zábavných časopisů a beletrie, ale i četbu odborných časopisů a publikací, jejichž průběžné sledování dává možnost intenzivnějšího vzdělávání. Sami respondenti jsou však toho názoru, že v průměru stačí sledovat nové poznatky ve svém oboru toliko částečně $\bar{x} = 2,18$).

Pokud jde o *pracovní morálku a pracovní disciplínu*, jsme si vědomi toho, že hodnoty, které jsme získali pomocí dotazníkového šetření, představují toliko názor respondentů na ně, názor usměrněný k jejich jednotnému chápání pouze jejich slovním vymezením v příslušné otázce dotazníku. Jsou to tedy syntetické hodnoty neproověřené analytickým výzkumem různých konstituant. Tím jako bychom přehlíželi složitou a ne zcela vyjasněnou strukturovanost tohoto jevu. Domníváme se však, že respondenti, usměrnění našimi

Tabulka 11: Rozložení četností výpovědí respondentů o jejich nejčastějších a nejoblíbenějších činnostech doma ve volném čase

Druh činnosti	Činnost vykonávaná					
	nejčastěji			nejraději		
	absolutně	%	pořadí	absolutně	%	pořadí
Četba	54	26,34	2	55	26,83	2
Manuální práce	75	36,59	1	57	27,80	1
Rodina, děti	31	15,12	3	24	11,71	3
Studium	15	7,32		5	2,44	
Televizí	10	4,88		12	5,85	
Sport (aktivní)	2	0,98		5	2,44	
Drobné záliby	11	5,37		27	13,17	
Jiné	4	1,95		4	1,95	
Neuvedeno	3	1,46		16	7,80	
Celkem	205	100%		205	100%	

definicemi, by mohli zcela dobře vyjádřit to, co každý vedoucí pracovník stejně nějak ve svém povědomí má: jaký je všeobecný vztah k práci v jeho okolí.

Otázky definovaly *pracovní disciplínu* jako „podřizování se požadavkům režimu práce, směrnic a nadřízených“, a *pracovní morálku* jako „uvědoměle ukázněný, aktivní a iniciativní přístup k práci a k její problematice“. Získali jsme následující rozložení odpovědí:

Tabulka 12: Názory respondentů na pracovní disciplínu a morálku v jejich širším pracovním okolí

	Disciplína		Morálka	
	absolutně	%	absolutně	%
Velmi špatná	5	2,44	4	1,95
Spíše špatná	34	16,59	27	13,17
Slušná, průměrná	81	39,51	92	44,88
Spíše dobrá	68	33,17	60	29,27
Velmi dobrá	16	7,80	21	10,24
Neuvedeno	1	0,49	1	0,49
Celkem	205	100 %	205	100 %

Průměr pracovní disciplíny je $\bar{x} = 2,27$

Průměr pracovní morálky je $\bar{x} = 2,33$

Ačkoli můžeme z údajů tabulky 12 vyvodit domněnku, že se ve vědomí respondentů ve značné míře identifikuje pracovní morálka s pracovní disciplínou, nemůžeme tuto domněnku zcela prokázat, neboť náš statistický projekt neaplikoval třídění potřebné pro analýzu závislosti kvalitativních znaků o více třídách. Můžeme však říci, že respondenti uvádějí v průměru o něco lepší pracovní morálku než disciplínu, že to však nebude asi statisticky významné. Test náhodnosti (absolutních četností) pomocí iterací nám to potvrzuje ($i = 7 > a < i_{0,05} = 2-9$). Nic tedy nenásvědčuje tomu, že by rozdíl v průměrném stupni morálky a disciplíny spočíval na signifikantní rozdílnosti obou zkoumaných výběrů. Obojí je vcelku mírně nadprůměrné.

Chtěli bychom rovněž vyslovit několik domněnek o závislosti mezi pracovní morálkou a některými zkoumanými jevy. O pouhé domněnky půjde právě proto, že jsme nemohli použít k analýze kontingenčních tabulek $k \times m$. Protože jsme zjistili, že obě složky vztahu k práci, tj. disciplína i morálka, jsou v pracovním

chování zastoupeny zhruba stejně, budeme nadále vycházet už jenom z pracovní morálky. Její slovní vymezení je také širší a disciplínu v sobě zahrnuje. Kromě toho nám i pořadová korelace (Spearman) potvrzuje absolutní, tj. funkční závislost ($R = 1 > r = 0,886$ při $p = 0,05$).

Ačkoli jsme výsledky výzkumu o autoritě bezprostředních vedoucích zde neuváděli, přece jenom poznamenejme, že pořadová korelace vypočítaná z absolut-

ních četností neproказuje závislost mezi autoritou a pracovní morálkou, neboť $R = 0,657 < r = 0,886$. Průměrná autorita bezprostředního vedoucího je $\bar{x} = 3,00$, průměrná pracovní morálka $\bar{x} = 2,33$.

Pokud jde o vztah mezi spokojeností s funkcí, pracovištěm a podnikem a pracovní morálkou, musíme se omezit na logickou úvahu, neboť jsme nemohli použít ani kontingenční tabulky, ani pořadové korelace. Zjistili jsme, že respondenti dávají signifikantně přednost tomu, spíše anebo rozhodně neodejít, a že jsou tedy v podstatě v převážné míře spokojeni. Tato spokojenost je však zatížena řadou závažných výhrad, jež uvádějí respondenti pro případ hypotetického znovupřijetí jejich nynější funkce. Na prvních místech závažnosti jde o změny v organizačních a ekonomických podmínkách podniků, o změny v otázkách personální politiky, o lepší platové podmínky atd. Rovněž ti, kdo jsou nespokojeni, uvádějí své důvody, a to na prvním místě nevyužití vzdělání, na druhém místě charakter práce (nízké uspokojení, pracovní přetížení, snaha po jiné činnosti či menší

odpovědnosti apod.), a na třetím místě organizační a ekonomické nedostatky podniků. Je proto možné, že mezi úrovní pracovní morálky a spokojenosti je pozitivní korelace: respondenti jsou v podstatě spokojeni, mají však řadu závažných výhrad. Rezultátem pak je mírně nadprůměrná pracovní morálka. Každý pracuje v průměru tak, aby byl natolik dobrý, aby si nekomplikoval život v podniku a ve funkci, v nichž chce většinou zůstat. Tomu průměrný stupeň pracovní morálky $\bar{x} = 2,33$ výborně odpovídá. Ba co víc, taková pracovní morálka — jen mírně náročná — může být i jedním z významných zdrojů spokojenosti.

Charakteristika stylu řídicí práce, kterou jsme již dříve uvedli, nenasvědčuje jeho příliš inspirujícímu duchu. Průměry dvou rozhodujících komponentů, tj. stupně znalosti osobní problematiky podřízených $\bar{x} = 2,33$ a stupně vytváření prostoru pro osobní rozvoj podřízených $\bar{x} = 2,38$, jsou dokonce nápadně shodné s průměrem pracovní morálky $\bar{x} = 2,33$. Pořadová korelace absolutních četností nám potvrzuje vysokou závislost, neboť pro vztah znalosti osobní problematiky a pracovní morálky $R = 1 > r = 0,886$ a pro vztah vytváření prostoru pro osobní rozvoj a pracovní morálky platí $R = 0,942858 > r = 0,886$, v obou případech na pěti-procentní hladině významnosti. Naproti tomu korelaci mezi dobrými vztahy mezi lidmi, vytvářenými bezprostředními nadřízenými, a pracovní morálkou prokázat nemůžeme, neboť $R = 0,857145 < r = 0,886$. Zde také stojí proti průměru pracovní morálky průměr výrazněji odlišný, a sice $\bar{x} = 2,76$. Znamená to, že lidské vztahy hodnocené průměrně jako dosti dobré nemají svůj korelát ve stejně hodnocené pracovní morálce, že však tento korelát má kvalita přístupu vedoucích k lidem.

Pokud tedy jde o ty faktory a znaky sociálně profesionální role vedoucích pracovníků, které spoluvytvářejí sociální klima a zejména také ovlivňují úroveň pracovní morálky, jeví se nám situace takto: Ani průměrně dosti dobrá autorita vedoucích, ani fakt, že v průměru poměrně příznivě ovlivňují vztahy mezi lidmi, není pravděpodobně ve vztahu ke zjištěné úrovni pracovní morálky. Ta je spíše ve shodě se základní spokojeností respondentů, jež je však zatížena mnoha výhra-

dami, a rovněž s průměrnou úrovní kvalifikovanosti konkrétní práce s lidmi. Jsou tedy pravděpodobně námi postihované znaky sociálního klimatu *rozporné*, neboť klady — jako dosti dobré vztahy mezi lidmi a zmíněná spokojenost respondentů — jsou negativně vyvažovány řadou výhrad k situaci v podniku a jen částečně kvalifikovanou prací s lidmi. To shodně doplňuje i značná podmíněnost aspirací vedoucích pracovníků na vyšší místa a okolnost, že přání mít více pravomoci v rozhodování a mít více klidu v práci mají pro respondenty značný význam. Celá tato situace je — jak jsme již dříve konstatovali — poznamenána duchem direktivity, zmírněným služebně nezávaznou demokratičností.

LITERATURA

- [1] Kolektiv katedry sociologie a psychologie VŠE, Praha: *Projekt sociologického výzkumu sociální pozice a role vedoucích pracovníků socialistického podniku*. Interní materiál katedry, Praha 1967.
- [2] Z. Bauman, *Sociologie*, Orbis, Praha 1965.
- [3] J. Kolář, *Sociologie podniku*, Práce, Praha 1968.
- [4] J. Štěrba, *Příspěvek ke stylu řídicí práce v oblasti stavební výroby se zřetelem na novou soustavu řízení*. Interní materiál vydaný generálním ředitelstvím Pozemní stavitelství, Praha 1966.
- [5] J. Čamra, *Styl řídicí práce. Kurs vědeckého řízení*, II. díl, Učební texty vysokých škol, VŠE, Praha 1966.
- [6] R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London 1961.
- [7] J. Jirásek, *Co víme o řídicích pracovnících*, Rudé právo 12. 10. 1967.

Резюме

В. Хлумски, А. Кунцова: Стиль руководящей работы и социальный климат в строительном предприятии

Исследование социального положения и роли руководящего работника социалистического строительного предприятия было подготовлено и организовано на основе проекта, разработанного лабораторией социального исследования при кафедре социологии и психологии высшего экономического учебного заведения в Праге для исследования в предприятии «Школа». Упомянутый проект купила строительная организация и приспособила его своим потребностям.

При помощи двух опросных листов, содержащих 398 вопросов изучался коллектив 205 руководящих работников от директоров предприятий вплоть до главных заведующих по-

строителями из двух строительных предприятий. Хотя исследование имело монографический характер (была применена статистическая, монографическая и типологическая процедура), результаты можно считать гипотезом об общих отношениях в чехословацком строительстве, так как отношения в нем значительно унифицированы.

Знаками социальной роли были избраны знаки социального климата, социальной ориентировки, авторитета, меры деятельности, меры свойства и т. д. Поскольку речь идет об социальном климате, исследование было направлено на стиль управления, социальные нормы и социальные ценности.

Стиль руководящей работы: Типичный руководящий работник, конструированный из показаний всех респондентов, больше направлен на задачи, в особенности оперативного и специнконцепционного характера, чем на людей с помощью которых должен с этими — и концепционными — задачами справиться. Следовательно он больше направлен на руководство операциями, нежели на управление людьми. В отношении к комплексно понимаемой работе с людьми (ведение, воспитание и подбор подчиненных) также выразительно предпочитает контроль. Поскольку занимается контрольной работой с людьми, не делает это так качественно, так как не создает достаточный простор для личного развития подчиненных и не развивает достаточно их творческий потенциал партиципативным решением подчиненной рабочей группы или индивидуальным подходом, основанным на знании личной проблематики подчиненных. Ввиду своей «народности» создает довольно хорошие отношения между людьми. Со своими директорами и их заместителями находится в живой связи и не проявляет здесь никакой выразительной социальной дистанции. Чувствует себя полностью демократическим по отношению к вышестоящим и подчиненным. Однако эта демократичность помечена конформитой (в особенности по отношению к верхушкам управления). По отношению к подчиненным она служебно безвредная, так как предоставляет им только недостаточные возможности совместного решения. Центральными опорами решения является руководство, высшее экономические органы и частично КПЧ. Это стиль работы наполненный духом и трудностями директивности и смягченный служебно необязательной демократичностью.

Ценности и нормы: Нами изучалась удовлетворительность респондентов с функцией, рабочим местом и с предприятием, стремление, самое настоятельное желание респондентов, чем больше проводить дома свободное время, трудовая мораль и дисциплина. Поскольку речь идет об удовлетворении респондентов тесты для одного подбора доказывают χ^2 , что респонденты решительно предпочитают не уходить из функции, рабочего места или из предприятия. Следовательно они довольны. Однако это довольство отягощено рядом оговорок, к которым в первую очередь относятся изменения в организационных и экономических условиях предприятия, изменения в вопросах персональной политики, лучшие условия зар-

платы и т. д. На высшую экономическую функцию претендует 20,49% без условий, дальнейших 21,95% с различными условиями. Очередь первых пяти самых неотложных желаний является: 1) здоровье и свежесть, 2) больше правомочности в решении, 3) применение детей в жизни, 4) хорошее материальное обеспечение для хорошего жизненного стиля, 5) больше спокойствия на работе.

Показания опрашиваемых о трудовой морали и дисциплине были квантифицированы при помощи пятиступенчатой шкалы, где 0 = очень плохая, 4 = очень хорошая. Средняя рабочая мораль представляла потом $\bar{x} = 2,33$, дисциплина $\bar{x} = 2,27$.

Поскольку речь идет о тех факторах и знаках социально-профессиональной роли руководящих работников, которые вместе создают социальный климат и в особенности влияют также на уровень трудовой морали, положение является следующим: Даже в среднем довольно хороший авторитет заведующих, даже ни то, что в среднем довольно благоприятно влияют на отношения между людьми, не находится правдеподобно в отношении к установленному уровню трудовой морали. Последняя скорее находится в сродстве с основной удовлетворенностью опрашиваемых. Однако она отягощена многими оговорками и стилем руководящей работы, в особенности уровнем квантифицированности работы с людьми.

Summary

V. Chlumský, A. Kunstová: The Style of Managerial Work and the Social Climate in a Building Enterprise

The research into the social position and role of the manager of a socialist building enterprise was prepared and organized on the basis of a project worked out by the Social Research Laboratory, Department of Sociology and Psychology, High School of Economy, Prague, for research purposes in the branch enterprise Škoda. The building organization bought this project and modified it according to its requirements.

By means of two questionnaires comprising 398 questions, a set of 205 managers — from enterprise managers to the chief building leaders — in two enterprises was examined. Although the research was of a monographic character (statistical, monographic and typological procedures were applied), the results may be regarded as a hypothesis concerning the general conditions in the Czechoslovak building industries, since the conditions prevailing in this area are considerably unified.

Features of the social climate — social orientation, authority, extent of activities, degree of properties, etc. — were chosen as the features of the social role. As regards the social climate, the research was orientated to the style of management, social norms and social values.

Style of managerial work: The typical manager, construed from the statements of all the respondents, is more orientated to

tasks of a primarily operative and professionally non-conceptual character than to people with whose help he is to master these tasks, also conceptual ones. He, therefore, is more orientated to managing operations than to managing people. In relation to the complexly conceived work with people (management, education and selection of subordinate workers) he also expressively prefers control. In so far as he is concerned with concrete work with people, he does not do so competently enough, since he neither creates sufficient room for the personal development of subordinate workers nor adequately develops their creative potential by means of participative decision-making of the subordinated working group or by an individual approach based on the knowledge of the subordinated workers' personal problems. With respect to his "popular way", he creates fairly good relations among people. He busily communicates with his directors and deputy directors without experiencing any conspicuous social distance. He entertains quite democratic feelings towards both his superiors and his inferiors. This democratic character is, however, marked by conformity especially towards the heads of management and does not put the subordinate workers under any working obligation, for it gives them only insufficient possibilities to participate in decision-making. The central pillars of decision-making are the management, the higher economic organs and, in part, the Communist Party of Czechoslovakia. This is the style of work penetrated by the spirit and difficulties of directivity and softened by a non-obliging democratic character in service.

Values and Norms: We have investigated the respondents' satisfaction with their functions, working place and enterprise, their aspirations and most urgent requirements, their most frequent occupation during leisure at home, their working morale and

discipline. With respect to the respondents' satisfaction, the χ^2 tests for one sample demonstrate that the respondents significantly prefer rather (or decidedly) not to give up the function and not to leave their working place or their enterprise and that, therefore, they are satisfied. This satisfaction, however, is burdened by a number of reserves which comprise primarily the changes in organizational and economic conditions in the enterprises, changes in the questions of personal policy, better wage conditions, etc. 20.49 % of the respondents aspire at a higher economic function without stating any conditions, further 21.95 % do so laying down their conditions. The order of the first five most urgent requirements is the following: 1. health and briskness, 2. more competence in decision-making, 3. the children's winning through in life, 4. good material provision for a good standard of living, 5. more peace at work.

The statements made by the respondents on working morale and discipline were quantified by means of a five-grade scale, where 0 = very bad, and 4 = very good. The average working morale then was $\bar{x} = 2.33$, discipline $\bar{x} = 2.27$.

With regard to those factors and characters of the managers' socio-professional role which help to form the social climate and also substantially influence the level of the working morale, the situation appears as follows: Neither the average fairly good authority of the managers nor the fact that, on average, they rather favourably influence the relations among people probably are not in relation to the ascertained level of the working morale. This is rather in accord with the basic satisfaction of the respondents which, however, is burdened by many reserves, and with the style of managerial work, especially with the level of qualification of the work with people.