

Předkládaná stať vychází z teoretické části projektu sociologického výzkumu *Mistr a dílna jako malá sociální skupina*, který byl připravován výzkumným týmem katedry sociologie a psychologie fakulty řízení VŠE v Praze. Projekt, který byl vypracován v létě 1968, měl jednak část sociologickou, jednak část psychologickou. Obě části obsahovaly vedle teoretického rozboru zkoumané problematiky i návrh metodiky, včetně technik použitelných při terénním výzkumu.

Tato stať je stručným výtahem z teoreticky zaměřené partie sociologické části projektu. Je rozdělena do dvou částí. První charakterizuje mistra jako vedoucího hospodářského pracovníka a rozebírá mj. zejména komplex faktorů a činitelů, podmiňujících jeho postavení a úlohu v našich současných podmínkách. Druhá část obsahuje výklad základní sociologické problematiky dílenského kolektivu, který je námi chápán a pojímán jako sociální systém.

I. Mistr jako vedoucí hospodářský pracovník

A. Úvodní poznámky

Mistr bývá často označován za „muže ve středu“. Toto označení můžeme považovat za plně oprávněné. Mistr je totiž současně vystaven dvojímu bezprostřednímu protichůdnému tlaku: na jedné straně ze strany nadřízených (tj. „těch nahoře“), na druhé straně ze strany podřízených (tj. „těch dole“). Proto je jeho pozice ve výrobní organizaci — ve srovnání s jinými profesionálními skupinami pracovníků — specifická.

V hierarchickém uspořádání výrobní organizace představuje mistr základní mezičlánek. Je prvním článkem řídicí hierarchie. Jeho význam ve výrobní organizaci je dán tím, že je nezbytným činitelem při zajišťování jejího chodu a realizování jejích cílů. Na něm v nemalé míře závisí

jak kvantita a kvalita výrobků včetně jejich včasného dohotovení, tak i hospodárnost výroby.

Jak již bylo uvedeno, představuje mistr první článek řídicí hierarchie a jako takový patří tedy k řídicím pracovníkům. Vykonává řídicí funkce, tj. specifické činnosti, které řízení charakterizují a vytvářejí a kterými se řízení projevuje. Těmito činnostmi jsou plánování, organizování, personální činnosti, vedení a kontrolování. V praxi však bývá mistr někdy jen vedoucím pracovníkem, a to tehdy, vykonával-li z uvedených řídicích funkcí jen poslední dvě, tj. vedení a kontrolování.

Uvedené řídicí funkce (tj. plánování, organizování, personální činnosti, vedení a kontrolování) mají povahu řídicích funkcí jen tehdy, znamenají-li rozhodování. Naproti tomu činnosti, které se sice rovněž týkají plánování, organizování, personálních činností, vedení a kontrolování, ale nemají povahu rozhodování, nejsou činnostmi řídicími, ale neřídicími — výkonnými (i když je vykonává řídicí pracovník). Menší nebo větší množství neřídicích činností vykonává zpravidla též mistr.

Řízení dílenského kolektivu se týká jak podřízených pracovníků, tak hmotných předmětů a hmotných procesů. Ale mistr nedisponuje těmito předměty a nerealizuje tyto procesy přímo, tj. sám, nýbrž jen prostřednictvím svých podřízených. Z toho vyplývá, že řízení dílenského kolektivu má vždy sociologický a psychologický aspekt. A protože disponování hmotnými předměty a realizování hmotných procesů závisí na faktorech společenských a psychologických, znamená to, že sociologický a psychologický aspekt řízení dílenského kolektivu nutně vystupuje do popředí.

Z hlediska společenskovední analýzy je možno rozdělit problematiku mistra ve výrobní organizaci do tří skupin, a to:

1. formální a neformální *pozice a role mistra*;

2. *osobnost mistra*, tj. soubor jeho psychických vlastností a procesů a jejich vnějších projevů;
3. *konkrétní podmínky*, které determinují mistrovi pozici a roli i jeho osobnost.

Každá z těchto skupin problémů má tři aspekty, které mohou být ve shodě nebo v rozporu, a které musí brát v úvahu. Jde o aspekt normativní, subjektivní a faktický.

1. *Normativní aspekt* je obsažen jednak ve formálních, tj. organizačních a právních normách, jednak v neformálních normách dílenského kolektivu a výrobní organizace. Tyto normy říkají: jaká má být pozice a role *mistra*, jaká má být osobnost *mistra* a jaké mají být konkrétní podmínky. Přitom požadavky formálních norem mohou být — a také zpravidla více či méně bývají — v rozporu s požadavky neformálních norem.

2. *Subjektivní aspekt* vyjadřuje mistrovi koncepci (definici, představu) toho, co má být: jaká má být jeho pozice a role, jaká má být jeho osobnost a jaké mají být konkrétní podmínky.

3. *Faktický aspekt* vyjadřuje to, co je: jaká je skutečná pozice a role mistra, jaká je skutečně jeho osobnost a jaké jsou skutečné konkrétní podmínky.

B. *Faktory obecně podmiňující funkce mistra*

Nejen povaha, ale i rozsah mistrem vykonávaných funkcí (včetně způsobu jejich vykonávání) závisí na konkrétních podmínkách, ve kterých mistr své funkce vykonává. Uvádíme některé základní faktory obecného charakteru, které působí na povahu, rozsah a způsob vykonávání funkcí mistra:

1. *Míra opakovatelnosti* výrobních procesů, a to jednak podle jejich přerušitelnosti, jednak podle velikosti zadávané série. Z hlediska přerušitelnosti můžeme potom rozlišit především výrobní procesy nepřetržité (kontinuální) a přetržité (diskontinuální). Z hlediska velikosti zadávané série se potom rozlišuje výroba kusová a malosériová, výroba sériová, a výroba hromadná a velkosériová.

2. *Charakter práce ve skupině*, a to podle míry složitosti, rozmanitosti, tvořivosti,

obtížnosti a technické vybavenosti práce. Podle tohoto hlediska můžeme rozlišit například těžké ruční práce, jemné ruční práce, částečně mechanizované práce, mechanizované práce, pásové práce, automatizované práce, pultové a laboratorní práce a práce technické obsluhy.

3. *Povaha disponibilního technického zařízení a povaha používaných technologických postupů*. Tyto faktory působí zejména na povahu vykonávaných činností (charakter práce) a na způsob organizace práce.

4. *Způsob organizace práce* v dílenském kolektivu i v celé výrobní organizaci, včetně úpravy organizačních vztahů mezi jednotlivými odděleními a útvary. Tento způsob má vztah v první řadě k povaze disponibilního technického zařízení, povaze technologických procesů a stupni centralizace plánování a organizování ve výrobní organizaci.

5. *Ekonomická pravidla* (zásady, normy), která jsou užívána v dané výrobní organizaci, a která se týkají především hodnocení efektivnosti a hospodárnosti výrobních procesů i hodnocení práce jednotlivých pracovníků a skupin.

6. *Povaha personálních činností* ve výrobní organizaci, která závisí jednak na povaze pravidel (zásad, norem), která tyto činnosti upravují, jednak na jejich skutečné aplikaci příslušnými pracovníky řídicími i odbornými (personalisty).

7. *Kvalifikační struktura* pracovníků skupiny. Z tohoto hlediska můžeme rozlišit například pracovníky nekvalifikované, středně kvalifikované a vysoce kvalifikované.

8. *Homogenita*, respektive heterogenita skupiny z hlediska rozmanitosti činností (profesí), které příslušníci skupiny vykonávají. V průmyslové výrobě je příkladem homogenní skupiny technologická organizace dílny, příkladem skupiny heterogenní pak předmětná organizace dílny.

9. *Fyzická (prostorová) blízkost* nebo vzdálenost příslušníků skupiny mezi sebou, tj. prostorové soustředění nebo naopak rozptýlení skupiny.

10. *Stupeň centralizace a decentralizace* řízení i odborných řídicích činností ve výrobní organizaci. Jde tedy například o stupeň centralizace, respektive decentralizace plánování, organizování, personálních činností, kontroly atp.

11. *Povaha formálních* (tj. především organizačních a právních) *norem* ve výrobní organizaci.

12. *Neformální struktura* skupiny a charakter jejich neformálních norem, a to zejména z hlediska vztahů spolupráce a pracovní návaznosti (kooperace) ve skupině a plnění jejich výrobně účelových funkcí.

13. *Osobnosti příslušníků skupiny*, a to (stejně jako v předchozím případě) z hlediska kooperace ve skupině a plnění jejich úkolů.

14. *Konkrétní situace*, jako je například nepřipravenost práce, nedostatky ve výrobní dokumentaci, nedostatek materiálu, surovin, resp. polotovarů, konflikty ve skupině atd.

Uvedené faktory samozřejmě nejsou vyčerpávajícím a úplným výčtem všech společenských, kulturních, psychických a přírodních faktorů, které ve svém komplexu současně působí na povahu a rozsah mistrů vykonávaných funkcí, jakož i na způsob jejich vykonávání. Pro naše další úvahy však považujeme tento výčet za dostačující.

C. *Disfunkčně působící faktory*

Mluvíme-li o faktorech, které působí na povahu a rozsah mistrů skutečně vykonávaných činností, jakož i na způsob jejich vykonávání, musíme se rovněž zmínit o faktorech, které u nás v posledních letech působily disfunkčně na vykonávání řídicích funkcí mistrů. Přitom zde nemáme na mysli faktory, působící výhradně v jednotlivých dílenských kolektivech a v jednotlivých výrobních organizacích, ale faktory, působící v celé ekonomice a podmiňené celospolečensky (sociální strukturou, společenskou ideologií, právními normami atd.). Tyto faktory působily i přes různá — převážně dílčí a nedůsledná — opatření, usilující o odstranění nedostatků ve vykonávání řídicích funkcí mistrů. Nelze se domnívat, že tyto nedostatky je možno odstranit okamžitě a pouze formální cestou, tzn. takovou změnou právních a organizačních norem.

Jedním z těchto disfunkčně působících faktorů byly *direktivní a detailní formy řízení*. Oblast pravomoci (rozhodování) mistrů byla omezena. Důraz byl položen na administrativně evidenční

a výrobně organizační činnosti. Mistr neměl dostatečnou pravomoc, ani dostatečné prostředky, aby mohl odpovídajícím způsobem jednak odměňovat kvalitní výkon, hospodárnost a iniciativu, jednak trestat nekvalitní a nevhodnou práci a neodpovědné chování. Právě tak neměl k dispozici ani takové negativní sankce, jako je vyloučení pracovníka z dílenského kolektivu nebo jeho propuštění z výrobní organizace. V této souvislosti poznamenáme, že ačkoliv tyto negativní sankce nejsou v naší ekonomice ani rozhodující ani prvotní, přesto je nelze z řídicí praxe naprosto odstranit. Není pochyb o tom, že v současné době by mohlo jejich oprávněné použití (jakož i jen pouhá možnost jejich použití v případě potřeby) podstatně přispět ke zvýšení pracovní morálky a autority mistra.

Dalším z těchto faktorů bylo *převládající veřejné mínění*. Vedle jiného vznikl tzv. kult podřízeného pracovníka, který měl vliv na oslabení autority mistrů. Snižil se (nejen de iure, ale via facti) mistrův vliv na hodnocení množství a kvality prací, provedených jeho podřízenými. Pracovníci jsou mnohdy odměňováni nikoli za skutečné kvantitativní a kvalitativní výsledky své práce, ale i za neefektivně vynaloženou činnost a dokonce i jen za čas strávený na pracovišti (za pouhou „fyzickou přítomnost“). Právě tak nemá mistr fakticky možnost odmítnout špatně a nekvalitně provedenou práci.

Jedním z těchto faktorů byl také *nedostatek podpory ze strany stranických a odborových organizací*. V této souvislosti je nutno připomenout i obcházení a nedbání pravomoci mistrů ze strany jejich nadřízených.

Čtvrtým z těchto faktorů byla *povaha personálních činností*. Jejich provádění se u nás v minulých letech vyznačovalo především nesystematičností, neplánovitostí, formálností a nedostatečnou kvalifikovaností personálních (kádrových) pracovníků. K tomu ještě přistupovalo opomíjení základních poznatků společenskovedních disciplín, ačkoliv tyto jsou nezbytným předpokladem racionálního personálního řízení vůbec.

Pátým z těchto faktorů byla *nivelizace*. Důležitost pozice a role mistra nebyla adekvátním způsobem ekonomicky ohodnocena. Úroveň jeho odměny se jen velmi

málo odlišovala od úrovně odměny jeho podřízených a někdy byla dokonce nižší.

Šestým z těchto faktorů je *konkrétní ekonomická situace*. Je to patrné zejména v těch oborech a v těch geografických oblastech, kde se projevuje výrazná nerovnováha mezi zdroji pracovních sil a jejich potřebou, kde tedy převládá poptávka nad nabídkou. Tato nerovnováha má disfunkční následky na dodržování pracovní doby, technologickou kázeň, kvalitu práce a kvalifikaci pracovníků a tím i na autoritu mistra.

Šedým z těchto faktorů je *chování samotných mistrů*. Jde například o takové případy, jako je vyhýbání se rozhodnutí, přenášení odpovědnosti na druhé, zneužívání pravomoci nebo snaha vyhnout se konfliktům. Na druhé straně je však nutno mít na paměti, že na chování mistrů působily jak výše uvedené faktory, tak další, zde výslovně neuvedené faktory.

Souhrnně je možno říci, že v posledních letech se u nás mistři nalézají v situaci, která je charakterizována těmito rysy:

1. Není zajištěna dostatečná stimulace a motivace mistrů, která patří k základním předpokladům úspěšného výkonu jejich funkcí.
2. Nejsou vytvořeny adekvátní organizační podmínky, které by zajistily rovnováhu mezi faktickou, respektive vyžadovanou odpovědností mistrů a mezi jim přiznanou pravomocí, ačkoliv také tyto podmínky patří k základním předpokladům úspěšného výkonu jejich funkcí.
3. Došlo k oslabení jak formální, tak neformální pozice a role mistrů ve výrobních organizacích. Jak bylo řečeno, působily na toto oslabení faktory objektivní i subjektivní. Na jedné straně to byl například nedostatek adekvátních organizačních podmínek a nivelizace, na druhé straně například chování a nedostatek kvalifikace mistrů.
4. Následkem nedostatečné stimulace a motivace, neadekvátních organizačních podmínek a oslabení formální i neformální pozice a role mistrů došlo i ke snížení statusu mistrů, tzn. ke snížení jejich pozice ve společnosti. Tato skutečnost pak patří k těm, které působí na malou přitažlivost této profese a na kvalitu mistrem vykonávaných činností.

Mistr se tedy nalézá v situaci, kdy na jedné straně není vždy druhými řídicími pracovníky považován za řídicího pracovníka a často jim také fakticky není, na druhé straně v něm podřízení vidí reprezentanta řídicí hierarchie, ale současně jej přehlížejí, podceňují a ignorují, a to následkem působení výše uvedených disfunkčních faktorů. Za této situace vyvstává otázka, zda v současné době je u nás mistr ve výrobní organizaci jen „mužem středu“, nebo zda není navíc i marginálním (hraničním) jedincem. Přitom nejde pouze o oslabení pozice a role mistra ve výrobní organizaci, ale také o psychické následky této situace, jako je například neuspokojení, frustrace, psychické konflikty a neurotizace.

II. Dílenský kolektiv jako sociální systém

V této části podáváme výklad základní sociologické problematiky dílenského kolektivu. Tento dílenský kolektiv se skládá z mistra a jemu podřízených pracovníků, přičemž uvažujeme jen ty případy, kdy jsou v bezprostřední, tzv. „face to face“ interakci.

Dílenský kolektiv zde pojímáme jako sociální systém. V této souvislosti je nutno zdůraznit, že jde o jeden z možných přístupů k sociologické problematice dílenských kolektivů. Používáme systémový přístup, protože jej považujeme za komplexní, to znamená za takový, který umožňuje pojímat, zkoumat a interpretovat jednotlivé konkrétní sociální jevy nikoliv izolovaně, ale v souvislosti se všemi relevantními faktory. Z hlediska konkrétního sociálního jevu je relevantním faktorem každý faktor, který je s tímto sociálním jevem ve vztahu vzájemného působení, závislosti a podmíněnosti.

A. Sociální systém

Sociální systém je souborem strukturovaných prvků. V případě dílenského kolektivu jako sociálního systému jsou jeho prvky jedinci, kteří v něm zaujímají určité pozice a vykonávají určité role. Jeho struktura je představována relativně trvalou interakcí (vztahy), či přesněji sítí relativně trvalé interakce mezi těmi jedinci, kteří jsou jeho prvky.

Dílenský kolektiv jako sociální systém má dva aspekty, a to formální a nefor-

mální. Nejprve se zmíníme o prvním z nich.

Po formální stránce je sociální systém dilenského kolektivu charakterizován specifickým, vědomě (záměrně) stanoveným účelem a cílem a vědomě vytvořenou strukturou pozic a rolí. Tyto formální (tj. vědomě, záměrně vytvořené) pozice a role a interakce (vztahy) mezi nimi existují bez ohledu na konkrétní jedince, kteří je zaujímají a vykonávají nebo budou zaujímat a vykonávat v budoucnu a jsou upraveny formálními (především organizačními) normami. Odejde-li tedy určitý jedinec z dilenského kolektivu, může být nahrazen jiným jedincem, který zaujme uprázdněnou pozici a vykonává s ní spojenou roli, aniž by se změnila formální struktura dilenského kolektivu.

Vztahy mezi pozicemi mohou být vztahy nadřízenosti a podřízenosti nebo vztahy rovnosti. V našem případě předpokládáme, že v dilenském kolektivu jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti uspořádány do dvoustupňové hierarchie.

Pozice je relativní místo, které jedinec zaujímá ve struktuře sociálního systému vzhledem k druhým jedincům. V uvažovaném dilenském kolektivu jde v podstatě o pozici mistra, dělníků a technického (administrativního) pracovníka.

S každou pozicí je spojena jedna nebo několik rolí, které mají pro daný sociální systém funkční význam, to znamená, vyvolávají v něm následky. *Rolí se rozumí očekávané standardizované chování, které v konkrétním procesu společenské interakce očekávají jednotliví účastníci od určitého jedince z titulu jeho pozice.* Toto očekávané standardizované chování představuje povinnosti, zahrnuté v určité pozici. Pozice však současně zahrnuje i určitá práva, tj. způsob chování, který jedinec z titulu své pozice očekává od druhých jedinců.

Od role, ve smyslu očekávaného standardizovaného chování, je nutno odlišovat jednak jedincovu koncepci role, kterou má v sociálním systému vykonávat, jednak jedincovo skutečné chování v dané pozici. Tyto tři aspekty role (normativní,

subjektivní a faktický) jsou relativně nezávislé, i když jsou ve vzájemném vztahu, přičemž mohou být navzájem — a to úmyslně nebo neúmyslně — ve shodě nebo v rozporu.

Skutečné chování jedince v dané pozici může mít pro daný sociální systém eufunkční, disfunkční nebo/a afunkční následky. Skutečné chování jedince v dané pozici podléhá také pozitivním a negativním skupinovým (společenským) sankcím. Tyto sankce jsou prostředkem sociální kontroly a jsou uplatňovány buď výhradně podle shody nebo rozporu skutečného chování s očekávaným standardizovaným chováním nebo též s přihlédnutím k objektivním následkům skutečného chování a případně i k motivaci dotyčného jedince.

Každá formální pozice spočívá na určitém prestiži, tj. na relativní hodnotě, připisované určité formální pozici, bez ohledu na to, kdo ji zaujímá. Jedinec tudíž tento poziční prestiž má nebo získá jen tehdy, zaujímá-li nebo získá-li formální pozici, která je dána tímto prestižem; ztratí-li tuto pozici, ztrácí i tento prestiž. Hierarchie formálních pozic v dilenském kolektivu je tedy vytvořena na základě určitých hodnot a určitého hodnocení, a to jednak z hlediska specifického, vědomě (záměrně) stanoveného účelu a cíle dilenského kolektivu, jednak z hlediska funkčního významu jednotlivých činností pro dilenský kolektiv (pro plnění jeho účelu a dosahování jeho cílů).¹

Dilenský kolektiv jako sociální systém má ovšem vedle formálního aspektu, kterým jsme se dosud zabývali, i aspekt neformální. V dilenském kolektivu dochází totiž vedle formální interakce též k neformálním vztahům a kontaktům. Mohou se zde dále vytvářet užší neformální skupiny, nebo posléze celý dilenský kolektiv může být současně jedinou neformální skupinou. Tím je současně řečeno, že prvky neformální struktury dilenského kolektivu jsou titíž jedinci, kteří jsou prvky jeho formální struktury.

Na druhé straně nejsou neformální vztahy a kontakty omezeny jen na příslušní-

¹ Z toho vyplývá, že stoupá-li funkční význam určité činnosti ve výrobní organizaci, stoupá i její poziční prestiž, což se může a případně i musí projevit nejen zvýšením hmotných nebo nehmotných odměn, ale také vzestupem příslušné formální pozice v existující hierarchii formálních pozic. Například výstupní technická kontrola, která byla

dosud organizačně podřízena výrobnímu náměstkovi, je za určitých podmínek organizačně podřízena přímo řediteli podniku; poklesne-li však později funkční význam výstupní technické kontroly, protože se trvale zvyšuje kvalita výroby, je znovu organizačně podřízena výrobnímu náměstkovi.

ky dílenského kolektivu. Jednotliví příslušníci dílenského kolektivu mohou udržovat neformální vztahy a kontakty i s jinými příslušníky výrobní organizace, respektive mohou být příslušníky neformálních skupin, které jsou vytvořeny z příslušníků různých formálních kolektivů. Vedle toho může docházet k neformálním vztahům a kontaktům dílenského kolektivu jako celku s jinými formálními nebo neformálními skupinami ve výrobní organizaci. Konečně nejsou vyloučeny ani neformální vztahy a kontakty jednotlivých příslušníků dílenského kolektivu, respektive dílenského kolektivu jako celku se společenskými subjekty, stojícími mimo výrobní organizaci.

Neformální skupiny, vztahy a kontakty se mohou týkat záležitostí, které — z hlediska dílenského kolektivu — mají povahu interní nebo externí, pracovní nebo mimopracovní, odbornou nebo personální, kolektivní nebo individuální, trvalou (dlouhodobou) nebo přechodnou (krátkodobou). Může jít například o otázky přátelské, známostní, umělecké, sportovní, rekreační, vzdělávací, prestižní, mocenské, politické, kompetenční, odměňovací, profesionální, kooperační apod.

Z hlediska dílenského kolektivu a právě tak z hlediska výrobní organizace mohou mít neformální skupiny vztahy a kontakty eufunkční, disfunkční nebo/a afunkční následky, přičemž následky, které jsou z hlediska dílenského kolektivu například eufunkční, mohou být z hlediska výrobní organizace disfunkční nebo afunkční, jakož i opačně.

Formální a neformální aspekty dílenského kolektivu se prolínají a jsou ve vztahu vzájemného působení, závislosti a podmíněnosti. Přitom mezi nimi dochází k rozporům, které nikdy nelze úplně vyloučit a odstranit.

Závěrem k těmto úvahám o sociálním systému ještě dodejme, že v rámci dílenského kolektivu jako sociálního systému se vytvářejí tři základní dílčí struktury — struktura moci, struktura odměn (resp. příjmů) a struktura prestiže. Každé ze sociálních pozic je připisována určitá míra těchto hodnot. Vzájemný vztah těchto veličin však zdaleka není přímo úměrný. Každý prestiž nemusí vést k moci, právě tak jako růst moci nemusí mít za následek růst prestiže. Rovněž struktura od-

měn (resp. příjmů) nemusí být totožná s druhými dvěma strukturami.

B. Prostředí dílenského kolektivu jako sociálního systému

Sociální systém je systém relativně uzavřený, to znamená, že má hranici, která jej odděluje a odlišuje od jeho prostředí. Současně však je systémem otevřeným, protože se svým prostředím je ve vztahu vzájemného působení, závislosti a podmíněnosti.

Prostředí sociálního systému zahrnuje všechny faktory, které nepatří k prvkům sociálního systému. Toto prostředí je možno rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž každé z nich je možno ještě dále podrobněji dělit. Toto dělení nyní uvedeme a současně je doprovodíme příklady, které jsou zvoleny z hlediska dílenského kolektivu jako sociálního systému.

Vnitřní prostředí dílenského kolektivu jako sociálního systému zahrnuje:

1. *Biologické faktory*, tj. biologické systémy (organismy) příslušníků dílenského kolektivu. Patří sem tedy například zdravotní stav a fyzická zdatnost příslušníků dílenského kolektivu.
2. *Psychické faktory*, tj. psychologické systémy (osobnosti) příslušníků dílenského kolektivu. Patří sem tedy psychické vlastnosti a procesy příslušníků dílenského kolektivu a jejich vnější projevy, jako jsou například city, temperament, přání, hodnoty, zájmy, postoje, poznatky, životní zkušenosti, orientace, aspirace, spokojenost s prací, psychické konflikty apod.
3. *Demografickou strukturu* dílenského kolektivu, tj. složení příslušníků dílenského kolektivu podle různých kritérií, a to biologických, psychologických, kulturních a sociálních jako je například pohlaví, věk, rodinný stav, stáž (tj. délka příslušnosti k dílenskému kolektivu), třídní příslušnost, vzdělání, národnost a náboženství.
4. *Kulturní systém* dílenského kolektivu, kterým se rozumí soubor kulturních standardů, tj. hodnot, norem, poznatků, tradice, mravů, morálky, práva, filosofie, vědy a náboženství. Vedle jiného sem patří formální i neformální normy, týkající se rozdělování úkolů, povinností, práv, odpovědností, chování, interakce, odměňování a trestání, jakož i skupinové zvyky a obyčeje, předsudky a různá tabu.

Vnější prostředí dílenského kolektivu jako sociálního systému zahrnuje:

1. *Hmotné kulturní tvůrby*, které má dílenský kolektiv k dispozici, to znamená především technický systém (včetně technologie). Patří sem tedy zejména pracovní prostředky (stroje, nástroje, dopravní zařízení atd.) a pracovní předměty (suroviny, polotovary atd.), ale též sociální zařízení (umývárny, sprchy, klobouky, oddychové koutky apod.).

2. *Širší sociokulturní prostředí*, ve kterém se dílenský kolektiv nalézá. Patří sem tedy například nadřízený mistr (ředitel závodu či podniku), štábní pracovníci, jiné dílenské kolektivy a organizační útvary, odborová organizace, stranická organizace, jiní jedinci a skupiny (např. dodavatel, odběratel, konkurenti, rodinní příslušníci, přátelé), organizační normy podniku, právní předpisy a společenská tradice, sociální stratifikace a ekonomický a politický systém společnosti, zásobovací a dopravní podmínky, možnosti využívání volného času apod.²

3. *Demografickou strukturu* tohoto širšího sociokulturního prostředí, která má pro dílenský kolektiv význam zvláště v případech, kdy dílenský kolektiv potřebuje a hledá nové příslušníky, kteří mají splňovat určitá kritéria, nebo naopak v případech, kdy příslušníky dílenského kolektivu jsou jedinci, kteří jsou pro své určité vlastnosti hledáni jinými organizacemi.

4. *Mimolidské přírodní podmínky*, tj. podnebí, geografická poloha, přirozené komunikace, ložiska surovin atd. Z hlediska dílenského kolektivu má zde význam například teplota a vlhkost vzduchu, viditelnost, hluk, vliv počasí při práci na volném (nechráněném) prostranství, geografická vzdálenost mezi jednotlivými pracovišti či mezi pracovištěm dílenského ko-

lektivu a jinými relevantními organizačními útvary.

Ze skutečnosti, že dílenský kolektiv jako sociální systém je souborem strukturovaných prvků a má vnitřní prostředí, s kterým je ve vztahu vzájemného působení, závislosti a podmíněnosti, vyplývá pro něho potřeba *integrace*, tj. jednak koordinace jeho příslušníků a jejich činností a vztahů, jednak stabilizace jeho kulturního systému, tzn. uznávání a dodržování nezbytných společných hodnot a norem. Ze skutečnosti, že dílenský kolektiv jako sociální systém má vnější prostředí, s kterým je ve vztahu vzájemného působení, závislosti a podmíněnosti, vyplývá pak pro něho potřeba *adaptace*, tj. přizpůsobení se vnějšímu prostředí.

Dosahování cílů, integrace a adaptace dílenského kolektivu jako sociálního systému je nezbytné k zachování jeho rovnováhy a existence. *Rovnováhou* (stabilitou) dílenského kolektivu se rozumí takové vzájemné přizpůsobení příslušníků dílenského kolektivu a jejich činností a vztahů, které v daném vnitřním a vnějším prostředí zajišťuje nerušené a účinné fungování každého příslušníka dílenského kolektivu i dílenského kolektivu jako celku. Tato rovnováha je dynamickou rovnováhou, neboť některé změny vnějšího i vnitřního prostředí ji porušují, ale dílenský kolektiv tenduje k jejímu opětovnému dosažení, a to buď přizpůsobením se vnějšímu i vnitřnímu prostředí (respektive jeho přizpůsobením) nebo změnou své struktury.³

Na dílenský kolektiv působí značné množství vnitřních i vnějších faktorů (často nahodilých) a jejich různé a nahodilé kombinace. Proto je dílenský kolektiv jako sociální systém systémem pravděpodobnostním, nikoli determinovaným. To

² Pro některé příslušníky dílenského kolektivu mohou mít někteří druzí jedinci (a to jak příslušníci dílenského kolektivu, tak příslušníci širšího sociokulturního prostředí) a některé skupiny (a to jak skupiny patřící do širšího sociokulturního prostředí, tak sám dílenský kolektiv) povahu referenčních jedinců, respektive referenčních skupin. Referenční jedince (skupiny) je možno rozdělovat na typy pozitivní a negativní. Pozitivní typ referenčního jedince znamená, že jedinec se ztotožňuje s referenčním jedincem, přijímá a napodobuje chování, postoje, hodnoty a názory tohoto jedince v jeho několika rolich. Při pozitivním typu referenční skupiny musí jedinec, aby udržel svou subjektivní představu příslušníka skupiny, přizpůsobovat určitým způsobem své chování a splňovat očekávání příslušníků skupiny. Negativní typ jedince (skupiny) zahrnuje motivované odmítnutí, tzn. nejen nepřijetí chování, postojů, hodnot a názorů, ale také tvorbu protihodnot. Vedle rozdělení

na pozitivní a negativní typ je možno rozdělovat referenční jedince (skupiny) na typ normativní a typ srovnávací. Normativní typ udává a udržuje standardy pro jedince. Srovnávací typ poskytuje rámec pro srovnávání, vzhledem k němuž jedinec hodnotí sebe i druhé. Normativní typ může být jen pozitivní, naproti tomu srovnávací typ může být jak pozitivní, tak i negativní.

³ Rovnováha dílenského kolektivu jako sociálního systému není nikdy naprostá a trvalá, protože se neustále objevují určité deviace, a to jednotlivé (ojedinělé) nebo hromadné, nepodstatné nebo podstatné. Odstranění některých deviací umožňuje dosažení původní rovnováhy, která byla porušena. Naproti tomu odstranění jiných deviací předpokládá a vyžaduje dosažení nové rovnováhy, která je odlišná a původní. Opětovné dosažení nové rovnováhy (a to jak původní, tak nové) může nastat buď vědomě nebo spontánně (automaticky).

znamená, že jeho reakce na určitý podnět se nedějí vždy stejným a předem jednoznačně známým způsobem. Tyto reakce nejsou tedy zcela (do všech podrobností) predikovatelné a predikce o nich zůstává pouze v mezích pravděpodobnosti.⁴

Faktory, které tvoří prostředí dílenského kolektivu jako sociálního systému, mohou mít pro dílenský kolektiv eufunkční, disfunkční nebo/a afunkční následky. Mohou působit buď na celý dílenský kolektiv (na všechny jeho příslušníky) nebo jen na některé příslušníky dílenského kolektivu (např. na mistra nebo na určitého dělníka). Toto působení může být buď přímé nebo nepřímé, přičemž faktory, které přímo nebo nepřímo působí jen na některého příslušníka dílenského kolektivu jako takového, působí nepřímo (tj. prostřednictvím dotyčného jedince) i na ostatní příslušníky dílenského kolektivu.

Je nutno mít na paměti, že týž faktor může vyvolat u jednotlivých příslušníků dílenského kolektivu různé reakce, opačně pak různé faktory mohou vyvolat u jednotlivých příslušníků dílenského kolektivu tutéž reakci.

C. Kooperace a konflikt v dílenském kolektivu (viz schéma 1)

Interakce mezi příslušníky dílenského kolektivu může mít v podstatě formu kooperace nebo konfliktu. Totéž platí i pro interakci mezi dílenským kolektivem a druhými skupinami.

Kooperace je základní formou interakce v dílenském kolektivu a je nezbytná k zachování jeho rovnováhy a existence i k dosažení jeho cíle. Nemá-li dojít k dezintegraci dílenského kolektivu, musí převyšovat konflikt, na druhé straně však může konflikt vyvolávat a být jím provázena. Opačně konflikt může zahrnovat i kooperaci a z hlediska dílenského kolektivu může mít nejen disfunkční, ale také eufunkční následky.

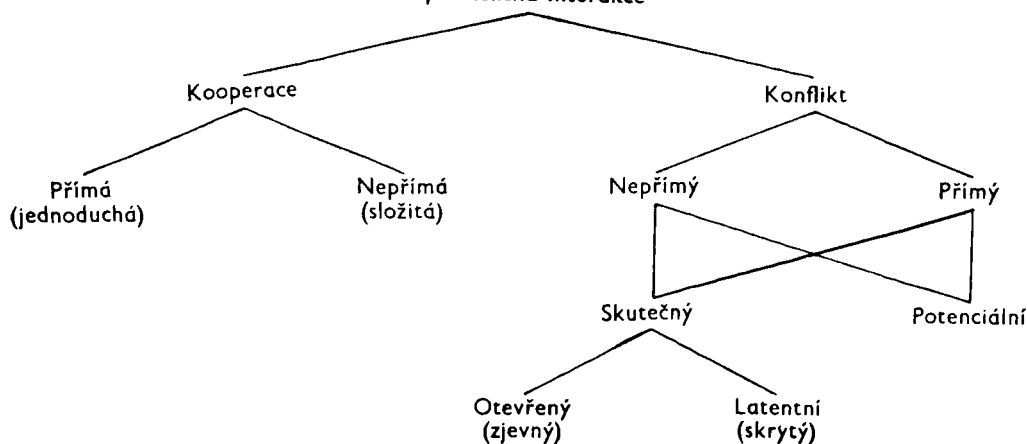
Kooperace je harmonické vykonávání činností společenskými subjekty k dosažení společného cíle. Předpokládá zejména existenci podobných nebo společných zájmů a vzájemné přizpůsobení chování a postojů kooperujících subjektů.

Kooperace může mít dvě formy, a to *přímou* (jednoduchou) nebo *nepřímou* (složitou). Při přímé kooperaci vykonává každý z kooperujících jedinců v podstatě stejnou činnost, neboli plní v podstatě stejný úkol. Naproti tomu nepřímá kooperace spočívá na dělbě práce, přičemž každý z kooperujících subjektů vykonává odlišnou činnost — plní jiný úkol. Přímá kooperace může být součástí nepřímé kooperace, nikoli však opačně.

V dílenském kolektivu se může vyskytovat kooperace přímá i nepřímá, přičemž v podmínkách moderní průmyslové výroby převažuje kooperace nepřímá. Nepřímá kooperace klade na mistra podstatně větší požadavky než kooperace přímá.

Schéma 1

Společenská interakce



⁴ Z uvedeného vyplývá, že nikdy není možno předem a s naprostou jistotou předvídat, jak bude dílenský kolektiv reagovat například na změnu organizačních norem, nový způsob odměňování, odvolání dosavadního mistra, zavedení nové techno-

logie, zlepšení pracovních podmínek apod. Je tomu tak i v případech, kdy konkrétní změna je realizována teprve po předcházející dostatečující analýze stávajících konkrétních podmínek a těmito podmínkám přizpůsobena.

Přejdeme nyní ke konfliktům, které zde pojímáme širěji, než jak jsou běžně pojímány.

Konflikt je střetnutí společenských subjektů o určitý objekt, a to jak hmotný, tak nehmotný. Může vzniknout nejen z rozdílných či protikladných zájmů a postojů, ale také z podobných či dokonce totožných zájmů a postojů. Na druhé straně ovšem všechny rozdílné či protikladné zájmy nemusí vždy vést ke konfliktu. Mohou se rovněž projevit například lhotežností, stažením se nebo averzí.

Podobně jako kooperace může mít i konflikt dvě formy, a to nepřímou a přímou. Přitom jedna forma může přejít v průběhu doby ve formu druhou.

Při nepřímém konfliktu usilují společenské subjekty souběžně, aniž by si vzájemně zasahovaly do činnosti, o dosažení téhož cíle, který však může dosáhnout pouze jeden z nich. V dilenském kolektivu se nepřímý konflikt projevuje zejména jako soutěžení nebo rivalita. Naproti tomu při přímém konfliktu usilují společenské subjekty o dosažení určitého cíle prostředky a metodami, které zasahují do činnosti druhých společenských subjektů. V dilenském kolektivu se přímý konflikt projevuje například jako polemika, hádka, spor nebo rvačka.

Nepřímý i přímý konflikt se může dít buď podle přesných pravidel, může být částečně regulován, nebo může probíhat bez jakýchkoliv pravidel. Tato pravidla mohou mít povahu buď formálních nebo neformálních norem. Táž forma konfliktu (např. soutěž, spor) může probíhat někdy podle přesných pravidel a jindy naopak bez jakýchkoliv (nebo téměř jakýchkoliv) pravidel.

Nepřímé i přímé konflikty v dilenském kolektivu i mezi dilenským kolektivem a jinými skupinami mohou být nejen skutečné, ale také potenciální. Skutečné konflikty mohou pak být jak otevřené (zjevné), tak latentní (skryté), a mohou probíhat jednak s různou, byť měnící se intenzitou, jednak mít různé trvání.

Toto rozdělení nepřímých i přímých konfliktů má význam pro usměrňování konfliktů, tzn. pro jejich předcházení, pod-

něcování, regulování, utlumování a řešení. Mistři a jejich nadřízení na ně nesmějí zapomínat.⁵

V souvislosti s přímým konfliktem musí mít ovšem mistři a jejich nadřízení na paměti ještě další skutečnosti, které nyní stručně a souhrnně uvedeme:

1. Každý přímý konflikt je zpravidla výsledkem několika přímo i nepřímo působících faktorů, a to zejména sociálních, kulturních a psychologických. Tyto faktory působí jako příčiny, podmínky a podněty přímých konfliktů.
2. Od těchto faktorů je nutno odlišovat objekty přímých konfliktů, projevy přímých otevřených konfliktů a symptomy (příznaky) latentních přímých konfliktů.
3. Přímé konflikty mohou být v podstatě řešeny třím způsobem: spontánně (automaticky), jednáním účastníků přímého konfliktu a zásahem nezúčastněného subjektu (např. mistra či jeho nadřízeného).
4. Trvalé řešení každého přímého konfliktu vyžaduje v každém případě nezbytné současnou změnu jak chování a postojů jedinců, tak společenských příčin a podmínek tohoto chování a těchto postojů, jakož i všech ostatních relevantních faktorů.
5. Má-li být přímý konflikt řešen zásahem nezúčastněného subjektu, musí tento subjekt nejprve rozhodnout, zda má vůbec do přímého konfliktu zasáhnout. V kladném případě musí dále rozhodnout, jakým způsobem tak učiní a kdy tak učiní.
6. Řešení přímého konfliktu je trvalé jen tehdy, je-li přijatelné pro všechny jeho účastníky a je-li jimi také uznáno; řečeno jinými slovy, trvalé řešení přímého konfliktu musí odpovídat hodnotám a postojům jeho účastníků.

Společenské konflikty je nutno odlišovat od psychologických konfliktů, i když na sebe vzájemně působí. Společenské konflikty mohou vést k psychologickým konfliktům, jakož i k frustraci a neurotizaci jedinců. Opačně pak psychologické konflikty, frustrace a neurotizace jedinců působí na

⁵ Bylo již jednou řečeno, že konflikt může mít z hlediska dilenského kolektivu nejen disfunkční, ale také eufunkční následky. Přesněji řečeno, eufunkční následky může mít jak nepřímý, tak přímý konflikt, přičemž tyto následky mohou být eufunkční nejen z hlediska dilenského kolektivu,

ale také z hlediska závodu či podniku. Například polemika nebo spor mohou vést k odhalení nedostatků, k nalezení vhodnějších řešení (prostředků, metod), k jasněmu a přesnému formulování problémů, k odstranění úzkých profilů, k úspoře nákladů apod.

jejich chování a na vznik, průběh, trvání, rozsah, intenzitu a řešení společenských konfliktů.

D. Autorita

Zachování rovnováhy a existence sociálního systému předpokládá dosahování cílů, integraci a adaptaci. Tyto předpoklady (a tedy i zachování rovnováhy a existence sociálního systému) zahrnují a vyvolávají otázku řízení v sociálních systémech.

Sociální systém, který se řídí sám (tj. bez vnějšího zásahu), má dvě části, a to řídicí a řízenou. V případě dílenského kolektivu jako sociálního systému je řídicí částí mistr, k řízené části pak patří všichni ostatní příslušníci dílenského kolektivu. Řízení v dílenském kolektivu spočívá na autoritě mistra.

Autoritou mistra se rozumí uznávaný vliv, který mistr vykonává ve společenských vztazích na budoucí chování a na budoucí psychické procesy a stavy druhých společenských subjektů. Přitom autorita předpokládá, že její nositel jednak si svůj vliv uvědomuje, jednak jej vykonává vždy vědomě a na základě předchozího rozhodnutí. Autorita je tedy vědomým společenským vlivem neboli společenskou mocí, přesněji — jedním druhem společenské moci.

Mistr jako řídicí část dílenského kolektivu je nositelem formální autority, která plyne z jeho formální pozice v dílenském kolektivu a je upravena a sankcionována formálními (především organizačními) normami. Vedle toho však může mistr získat i neformální autoritu, která plyne z jeho osobních vlastností. Pokud se tato neformální autorita týká jeho role jako mistra, provází, posiluje a upevňuje jeho formální autoritu.

V dílenském kolektivu se ovšem mohou vyskytovat vedle mistra ještě jiní nositelé neformální autority, například zkušení dělníci. Tito nositelé neformální autority mohou mistra na jedné straně doplňovat a podporovat, na druhé straně však mohou proti němu vystupovat. Forma interakce mezi těmito nositeli neformální autority a mistrem má pro dílenský kolektiv eufunkční nebo disfunkční následky.

Autorita mistra — právě tak jako jakéhokoliv jiného jedince — je společenským jevem, má však rovněž psychologický as-

pekt. Je charakterizována určitými obecnými rysy (znaky); kde se tyto rysy nevyskytují, nelze mluvit o autoritě. K těmto obecným rysům (znakům) autority přistupují pak v každém konkrétním případě ještě další, specifické rysy (znaky), které plynou z konkrétních podmínek, ve kterých konkrétní autorita existuje a působí.

Prvním obecným rysem (znakem) autority je vztah nadřízenosti a podřízenosti, a to takový, který plyne ze vztahu mezi formálními nebo neformálními pozicemi a rolemi. Následkem toho je tento vztah spojen s určitými povinnostmi, právy a odpovědností na straně mistra i na straně jeho podřízených.

Vztah nadřízenosti a podřízenosti je dále spojen s určitým společenským odstupem (distancí) mezi mistrem a jeho podřízenými. Společenským odstupem se rozumí nedostatek (omezení) kontaktů a interakce mezi společenskými subjekty. Je provázen psychickým odstupem, tj. odlišností názorů, hodnot a postojů, jakož i pocitem odlišnosti od druhých společenských subjektů vůbec.

Mistr může na jedné straně udržovat velký, rigidní a nepřekročitelný společenský odstup, a to tím, že omezuje interakci s podřízenými pracovníky pouze na pracovní a odborné záležitosti. Na druhé straně může udržovat jen nepatrný společenský odstup, například tím, že se s podřízenými pracovníky v pracovní době baví, že jim ponechává naprostou volnost jednání, že se dává od nich hostit apod. V obou případech může být následkem poklesu prestiže a oslabení autority mistra, který by měl vždy udržovat takový společenský odstup, aby byla zajištěna jeho prestiž a autorita. To však nevylučuje, aby mistr svůj společenský odstup vůči jednotlivým podřízeným nediferencoval a podle potřeby neměnil.

V souvislosti se vztahem nadřízenosti a podřízenosti je nutno mít na paměti, že mistr je vystaven dvojímu protichůdnému tlaku. Na jedné straně je podřízen svému bezprostřednímu nadřízenému, na druhé straně je nadřízen příslušníkům dílenského kolektivu. Požadavky, přání a představy jeho nadřízeného nemusí být totožné s požadavky, přáními a představami příslušného dílenského kolektivu. Z toho důvodu je mistr typickým „mužem ve středu“ a může být postaven před kon-

flikt rolí, ke kterému dochází, protože je současně příslušníkem dvou skupin a v každé z nich se od něho očekává jiné standardizované chování, takže jeho role v těchto skupinách jsou navzájem v rozporu.⁶

Konflikt rolí ztěžuje nebo dokonce znemožňuje mistrovi adekvátní vykonávání těch rolí, které jsou navzájem v rozporu. Vyvolává v něm rovněž psychické napětí a může případně vést k jeho neurotizaci. Může též působit jako příčina, podmínka, či podnět společenských konfliktů v dílenském kolektivu a v jiných skupinách.

Jedním ze způsobů, jakým se může mistr snažit tento konflikt vyřešit nebo alespoň zmírnit, je jeho jednostranná orientace na tu skupinu, která má pro něho největší význam, resp. o kterou má největší zájem; požadavkům této skupiny pak také přizpůsobuje své chování. Mistr se tedy může orientovat například na dílenský kolektiv nebo na své nadřízené nebo na druhé mistry nebo na odborovou organizaci. Přitom očekává, že skupina, na kterou se orientuje, mu poskytne podporu a pomoc, a to jak psychickou, tak společenskou.

Druhým obecným rysem (znakem) autority je uznání v ní zahrnutého vztahu nadřízenosti a podřízenosti a z něho plynoucích následků podřízenými subjekty. Může spočívat na povolnosti (ochotě), identifikaci nebo internalizaci. V prvním případě se jedinec podřizuje mistrovi, protože toto podřízení mu umožňuje jednak uspokojovat určité potřeby a zájmy, které by jinak nemohly být uspokojeny (podřízení mu přináší ekonomické a případně i jiné odměny), jednak vyhnout se negativním sankcím (trestům), které má mistr k dispozici. V druhém případě přijímá jedinec vědomě nebo nevědomě chování, postoje, hodnoty a názory, odvozené od mistra, protože se mu jeví přitažlivými (žádoucími), i když se s nimi sám o sobě pro jejich obsah vnitřně neztotožňuje. A konečně v třetím případě se jedinec podřizuje mistrovi, protože obsah očekávaného (požadovaného) chování je ve shodě s jeho hodnotami, a proto se s tímto chováním vnitřně ztotožňuje.

V dílenském kolektivu mohou někteří podřízení pracovníci uznávat autoritu mistra na základě povolnosti, jiní na základě identifikace a další na základě internalizace. Tyto základny se ovšem mohou v průběhu času nebo pod vlivem společenské situace měnit: například dělníci, kteří původně uznávali autoritu mistra pouze na základě povolnosti, mohou ji později uznávat na základě identifikace nebo dokonce internalizace, která je z těchto základů nejučinnější, nejjistější a nejtrvalejší.

Není-li už autorita mistra ve shodě s hodnotami a postoji jeho podřízených pracovníků, přestává být podřízenými pracovníky uznávána a následkem toho přestává být autoritou a v tomto smyslu zaniká. V takových případech musí mistr, aby udržel svou nadřízenost a prosadil svá rozhodnutí, používat převážně hrozbu donucení a případně i donucení; nebo dílenský kolektiv není řízen mistrem, ale některým z jeho podřízených pracovníků, který je nositelem neformální autority a vykonává fakticky jeho roli; nebo dílenský kolektiv není řízen vůbec, což je ovšem možné jen na přechodnou dobu; nebo je dosavadní mistr nahrazen jiným mistrem.

Třetím obecným rysem (znakem) autority je dobrovolná poslušnost (kázeň, disciplína) podřízených subjektů. Vyplývá z uznávání autority mistra jeho podřízenými pracovníky a znamená, že tiho přijímají, dodržují a realizují jednotlivá rozhodnutí (podněty) mistra bez hrozby donucení a bez donucení.

Dobrovolná poslušnost se pohybuje mezi dvěma póly. Na jednom pólu je automatická poslušnost. Přijímá, dodržuje a realizuje jakákoliv rozhodnutí mistra bez přezkoumání a pochybností. Je tedy nekritická a bezpodmínečná. Na druhém pólu je vědomá poslušnost. Přijímá, dodržuje a realizuje jakékoli rozhodnutí mistra teprve po jeho přezkoumání. Je tedy kritická a podmíněčná.

Někteří podřízení pracovníci mohou reagovat na rozhodnutí mistra automatickou poslušností, jiní vědomou poslušností. Ale také tentýž jedinec může reagovat na jedno rozhodnutí mistra automatickou po-

⁶ Mistr může být ovšem postaven před konflikt rolí nejen ve dvou skupinách, ale také ve více skupinách. Může být totiž dále příslušníkem např. skupiny, která se skládá z mistrů různých dílen-

ských kolektivů, nebo příslušníkem odborové organizace. Každá z těchto skupin může od něho požadovat jiné chování, a to nejen jako od příslušníka té které skupiny, ale také jako od mistra.

slušnosti (např. tehdy, jde-li o běžné, opakující se, rutinní rozhodnutí), na jiné vědomou poslušnosti (např. tehdy, jde-li o mimořádné, neočekávané rozhodnutí).

Čtvrtým obecným rysem (znakem) autority je vynutitelnost poslušnosti, tj. možnost mistra zajistit si u podřízených pracovníků přijetí, dodržení a realizování svých rozhodnutí. V pojmu autority je totiž sice obsažen předpoklad a požadavek, že autority bude dobrovolně uposlechnuto, ale na druhé straně není v pojmu autority obsaženo, že autority musí být a také vždy skutečně bude uposlechnuto. Podřízení pracovníci mohou reagovat na jednotlivá rozhodnutí mistra v podstatě takto:

- anticipováním konkrétního rozhodnutí mistra a jeho realizováním dříve, než je mistr vyjádří;
- dobrovolným uposlechnutím konkrétního rozhodnutí mistra;
- působením na mistra, aby určité rozhodnutí neučinil či uspíšil, nebo aby učiněné rozhodnutí změnil či odvolal, resp. jeho realizování odložil, nebo aby určitého podřízeného pracovníka z učiněného rozhodnutí vyjmul;
- skrytým neuposlechnutím, tzn. jeho nebdáním, odkládáním či protahováním jeho realizování nebo jeho obcházením;
- zjevným neuposlechnutím.

Vynutitelnost poslušnosti se děje jednak vyvoláváním žádoucích reakcí na straně podřízených pracovníků, jednak předcházením a potlačováním nežádoucích reakcí na straně podřízených pracovníků. Za tím účelem má mistr k dispozici zejména na jedné straně motivování a stimulování, tzn. vyvolávání, vytváření a posilování odpovídajících hodnot a postojů, jakož i utlumování negativních hodnot a postojů, na druhé straně sankce pozitivní (tj. hmotné i nehmotné odměny) a negativní (tj. donucení neboli tresty).

Z uvedeného vyplývá, že v každém konkrétním případě autority mistra jde o stupeň jejího uznávání a dobrovolného uposlechnutí neboli o stupeň autority mistra. Tento stupeň je možno stanovit na základě toho, jak se podřízení pracovníci chovají, tzn. jak přijímají, dodržují a realizují rozhodnutí mistra bez skutečného použití donucení, resp. bez použití hrozby donucení.

Toto jsou obecné rysy (znaky), které charakterizují autoritu mistra. Nyní přejdeme k otázce jejich funkcí.

Jako nositel formální autority může být mistr buď řídícím pracovníkem nebo vedoucím pracovníkem. V prvním případě vykonává pět řídicích funkcí, které charakterizují a vytvářejí ekonomické řízení, a to plánování, organizování, personální činnosti, vedení a kontrolování. V druhém případě vykonává pouze poslední dvě z nich, tzn. vedení a kontrolování.

Vedle těchto funkcí může však mistr vykonávat ještě další funkce, přičemž některé z nich může vykonávat jako nositel formální autority, jiné jako nositel neformální autority. K těmto funkcím patří například funkce arbitra a zprostředkovatele, funkce symbolu skupiny, funkce reprezentanta skupiny, funkce náhrady za individuální odpovědnost a funkce „obětního beránka“.

Jako obecná zásada platí, že mistr musí vykonávat v dílenském kolektivu všechny funkce, které jsou v daných podmínkách nezbytné k zajištění dosahování cílů, integrace a adaptace dílenského kolektivu, má-li být zachována jeho rovnováha a existence. Nevykonává-li proto mistr v dílenském kolektivu všechny funkce, které jsou pro tento kolektiv v daných podmínkách nezbytné, pak buď jeho autorita není už podřízenými pracovníky uznávána, přestává být autoritou a v tomto smyslu zaniká, nebo v dílenském kolektivu může, resp. musí se vyskytovat současně a vedle sebe několik nositelů autority, z nichž každý plní jen určitou funkci, resp. několik určitých funkcí.

Problematika autority mistra není ovšem vyčerpána obecnými rysy (znaky) a funkcemi autority. Na tomto místě připomeňme ještě dva další problémy.

Prvním z těchto problémů je komunikace. Protože autorita mistra je společenským vztahem, je současně nezbytné i komunikaci. Tato komunikace je a musí být převážně oboustranná, tzn. nejen od mistra k podřízeným pracovníkům, ale také opačně. Na ní v nemalé míře závisí, jak budou podřízení pracovníci reagovat na jednotlivé podněty mistra (a opačně), jak budou dosahovány cíle dílenského kolektivu a jaká bude jeho integrace a adaptace.

Druhým z těchto problémů je styl řízení. Mistr může řídit dílenský kolektiv v zá-

sadě autokraticky, demokraticky nebo liberálně. Při autokratickém stylu řízení mistr centralizuje rozhodování, která mají zpravidla formu rozkazu (tj. příkazu nebo zákazu) a interakční (komunikační) struktura má tvar hvězdy. Při demokratickém stylu řízení se na rozhodování podílejí všichni příslušníci dílenského kolektivu, rozhodnutí mistra mají zpravidla jinou formu než formu rozkazu a interakční (komunikační) struktura má tvar sítě. Při liberálním stylu řízení ponechává mistr většinu činností a procesů ve skupině volný průběh, je málo aktivní a iniciativní. Tyto styly jsou typy, které se v čisté podobě ve skutečnosti zpravidla nevyskytují a jednotlivé konkrétní případy řízení pouze více či méně tendují k jednomu z nich.

III. Závěr

Druhou část, ve které podáváme systematický výklad dílenského kolektivu jako sociálního systému, považujeme pouze za rámcový nástin systémového postupu k této problematice, nikoliv za vyčerpávající. Současně jsme si vědomi (jak jsme ostatně již dříve uvedli), že tento přístup je pouze jedním z možných přístupů

V dalších částech projektu jsme se snažili shrnout výše vyložené teoretické problémy do soustavy dílčích otázek, podávajících obsah jednotlivých problémových okruhů. Tyto otázky (tvořící jakýsi inventář problémů) mohou být základem jak pro formulaci obecných i konkrétních výzkumných hypotéz, tak i pro přípravu a volbu výzkumných technik, sloužících pro sběr údajů a informací přímo v terénu. Tyto otázky zde však pro nedostatek místa nemůžeme uvádět.

LITERATURA

Bass Bernard M.: *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper & Brothers, New York 1960.

Bureš Zbyněk: *Psychologie práce a její užití*, Praha 1967.

Etzioni Amitai: *Modern Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1964.

Friedman Georges a kolektiv: *Sociológia práce*. Sborník vybraných statí, Bratislava 1967.

Fyvel T. R. (ed.): *The Frontiers of Sociology*, Cohen & West, London 1964.

Gilmer B. von Haller: *Industrial Psychology*, McGraw-Hill Book Company, New York 1966, Second Edition.

Glinński B.: *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1961.

Hairston Mason (ed.): *Modern Organization Theory*, A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior, John Wiley & Sons, Inc. New York.

Hirszowicz M.: *Człowiek w organizacji przemysłowej*, PWN, Warszawa 1965.

Kolář Jaroslav: *Sociologie podniku*, Praha 1968.

Kowalska-Krupa G.: *Praca i płaca mistrza*, Instytut Pracy, Warszawa 1967.

Lepsius M. Rainer: *Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb*. Industriesoziologische Forschung in Deutschland, Herausgegeben vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW). Carl Hanser Verlag, München 1960.

Likert Rensis—Hayes Jr. Samuel P. (editors): *Some Applications of Behavioural Research*, Unesco 1957.

Lilley Samuel: *Automatizace a společnost*, Praha 1958.

Lindgren Henry Clay—Byrne Donn—Petronovich Lewis: *Psychology: An Introduction to a Behavioral Science*, John Wiley & Sons, Inc. New York 1966, Second Edition.

Matejko A.: *Sociologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych Ameryki*, PWN, Warszawa 1962.

Matejko A.: *Nástin sociologie práce*, Praha 1967.

Miller Delbert C.—Form William H.: *Industrial Sociology. The Sociology of Work Organizations*, Harper & Row, New York 1964, Second Edition.

Moderní metody řízení v soudobém kapitalismu. Výběrová a vědecká redakce Jiří Řezníček, Praha 1966.

Planning And Training For Effective Leadership. Report on two seminars conducted jointly by the Society for the Advancement of Management, Cincinnati Chapter, and the Foundation for Research on Human Behavior at Cincinnati, Ohio, February 24—25, 1955. Second Printing 1960.

Pollock Friedrich: *Automation*. Materialien zur Beurteilung der ökonomischen und sozialen Folgen. Neubearbeitet und erweitert unter Mitwirkung von Emil J. Walter und Pierre Rolle, Büchergilde Gutenberg, Frankfurt am Main—Wien—Zürich 1964.

Porket J. L.: *Podnik jako sociální systém*. Ústav ekonomiky a organizácie stavebníctva Bratislava v Ústavu racionalizace ve stavebníctví — vydavatelství Praha, 1967.

Porket J. L.: *K problematice determinantů autority řídicích pracovníků*. Ekonomika stavebníctva. Ročník III (1968), č. 2, s. 43—47.

Porket J. L.: *Dílčí teze k empirickému výzkumu autority jedince v podniku*. Psychologie v ekonomické praxi, č. 2/1968, s. 72—84.

Richta Radovan a kolektiv: *Civilizace na rozcestí*. Společenské a lidské souvislosti vědeckotechnické revoluce. Praha 1967, II. vyd.

Růžička Jiří a kolektiv: *Psychologie v práci mistra*. Praha 1966.

Schein Edgar H.: *Organizational Psychology*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1965.

Slejška Dragoslav a kolektiv: *Závod a člověk*. Význam institucionálních a pospolitostních vztahů v procesu identifikace pracovníka se závodem. Teoretický projekt výzkumu. Sociologický ústav ČSAV, Praha 1967.

Smith Henry Clay: *Psychology of Industrial Behavior*. McGraw-Hill Book Company, New York 1964. Second Edition.

Taschenbuch: *Mensch und Arbeit für Führungskräfte im Betrieb 1966—1968*. Herausgegeben vom Institut Mensch und Arbeit München und vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. (RKW). Verlag Mensch und Arbeit. München 1966.

Weiner Bedřich: *Sociologie průmyslu*. Praha 1967.

Weltz Friedrich: *Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern*. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1964.

Zieleniewski J.: *Teorie organizace a řízení*. Svoboda, Praha 1967.

Резюме

И. Л. Поркет, М. Томшик: «Мастер как объект социологического изучения»

Предъявляемая статья исходит из теоретической части проекта социологического исследования «Мастер и цех как малая социальная группа», подготовленного исследовательской группой кафедры экономической социологии и психологии факультета руководства высшего экономического учебного заведения в Праге. Проект, разработанный летом 1968 года содержал как социологическую, так и психологическую часть. Обе части потом кроме теоретического анализа изучаемой проблематики, содержали и предложение методики включительно техник, применяемых при исследовании на местности.

Статья является сжатым извлечением из теоретически направленной части социологического раздела проекта. Она разделена на две основные части. Первая, направлена прежде всего на точное определение специфических черт положения мастера и анализ основных факторов общего характера, влияющих на характер, объем и способ исполнения его функции.

Особое внимание уделяется факторам, действующим у нас за последнее время на исполнение руководящих функций мастеров дисфункционально. Как самые важные указываются:

1. Директивные и детальные формы руководства, которые в основном сужили объем правомочности мастеров в решении, в частности что касается вопросов персонального характера;

2. Превладающее общественное мнение, которое вело кроме иного к созданию так наз. культа подчиненного работника, имеющего немалое влияние на ослабление авторитета мастеров;

3. Недостаточная поддержка мастеров со стороны партийных и профсоюзных организаций и руководства предприятием;

4. характер персональных деятельностей, проведение которых у нас в прошлом отличалось прежде всего несистематичностью, неплановитостью, формальностью и недостаточной квалифицированностью работников в персональных учреждениях;

5. Положение в вознаграждении мастеров, когда уровень их вознаграждения (иногда оно было меньше, чем вознаграждение им подчиненных работников) не была адекватной значению и важности этой социальной позиции и роли;

6. Неравновесие между источниками рабочей силы и их потребностью в некоторых областях, проявляющиеся например несоблюдением рабочего времени, нарушением рабочей и технологической дисциплины и т. д.;

7. Поведение самих мастеров (например уклонения от решений, злоупотребление компетенцией и т. д.).

Следовательно мастера в наших современных условиях находятся в обстановке, которую можно характеризовать следующими чертами:

1. До сих не обеспечена достаточная мотивировка и стимулирование мастеров;

2. Организационные условия и существующая система руководства не обеспечивают равновесие между фактической или же требуемой ответственностью мастеров и им подчиненной компетенцией, хотя речь идет (аналогично как в случае достаточной мотивировки мастеров) об одном из основных предположений успешного исполнения их должностей;

3. В следствие воздействия целого ряда объективных факторов (например нивелировки и организационных условий) и факторов субъективного характера (например недостаток квалификации мастеров) произошло ослабление как формальной так и неформальной позиции и роли мастеров в производственных организациях;

4. Ослабление формальной и неформальной позиции и роли мастеров вело в своих последствиях и к снижению их социального положения, это значит к снижению их позиций в обществе.

Во второй части статьи дается изложение основной социологической проблематики цехового коллектива, который нами понимается как социальная система. Содержит характеристику двух основных аспектов упомянутой социальной системы (формальной и неформальной), ближе анализирует комплекс факторов и деятелей, создающих внутреннюю и внешнюю среду цехового коллектива и основные формы социального взаимодействия между его членами, которое в основном может иметь характер кооперации или социального конфликта. В последней главе этой части говорится об авторитете мастера, их основных общих знаках (чертах) и наконец об их должностях.

Summary

J. L. Porket—M. Tomšík: The Foreman as an Object of Sociological Research

The present paper is based on the theoretical part of the project of the sociological research *Foreman and Workshop as a Small Social*

Group elaborated by the research team of the Prague School of Economics Faculty of Management, Department of Economic Sociology and Psychology. The project worked out in summer 1968 included a sociological part and a psychological part. Apart from the theoretical analysis of the problem under consideration, both the parts contained a draft of methods including techniques applicable in the field research.

The present paper is a concise abstract of the theoretically orientated passages contained in the sociological part of the project. It is divided into two fundamental chapters. The first of these aims above all at defining the specific features of the position of the foreman and at an analysis of basic factors of a general character influencing the nature, the extent and the way of performing his function.

Special attention is devoted to the factors which, in this country, have recently exerted a dysfunctional effect on performing the foremen's managing functions. The following factors are mentioned as most important:

1. The directive and detailed forms of management which substantially narrowed the extent of the foremen's competence in decision-making, especially as regards problems of a personal character.
2. The prevailing social opinion which — besides other things — led to the formation of the so-called cult of the subordinate worker which exerted a considerable influence on weakening the foremen's authority.
3. An insufficient support of the foremen from the part of the Party and Trade-Union organizations as well as of the management of the enterprise.
4. The nature of personal activities the pursuit of which was, in this country, recently marked primarily by a non-systematic, planless, formal character and by an unsatisfactory qualification of workers in personal formations.
5. The situation in rewarding the foremen; the level of their rewards (often lower than that of the rewards of workers subordinated to them) was not adequate to the significance and importance of this social position and role.

6. The lack of equilibrium between the sources of labour power and their need in some areas, as revealed e. g. by non-observance of the working time, breaches of both the working and the technological discipline.
7. The behaviour of the foremen themselves (e. g. avoiding decision-making, abusing authority, etc.).

Under the conditions prevailing in this country at present, the foremen are in a situation characterized by the following features:

1. No satisfactory motivation and stimulation of the foremen are secured.
2. Organizational conditions and the existing system of management do not guarantee an equilibrium between the factual or required responsibility of the foremen and the authority accorded to them, although it is (as in the case of sufficient motivation of the foremen) one of the basic pre-conditions of successfully performing their functions.
3. Due to the effect of numerous objective factors (e. g. levelling and organizational conditions) and factors of a subjective character (e. g. lack of qualification on the part of the foremen), both the formal and the informal position and role of the foremen in production organizations have been weakened.
4. The weakening of both the formal and the informal position and role of the foremen resulted in a lowering of their social status, i. e. in degrading their position in society.

The second part of the article presents an explanation of the basic sociological problems arising in the workshop collective, conceived here as a social system. It contains the characteristics of two basic aspects of this social system (formal and informal) and analyses in more detail the complex of factors forming both the internal and the external environment of the workshop collective as well as the basic form of social interaction among its members which, in substance, may take on the character of either co-operation or social conflict. The last chapter of this part deals with the authority of the foreman, with its general basic traits and finally with its functions.