

Informační systém o lidském činiteli v podniku

Před několika lety se spojil Ústav ekonomiky a organizace stavebnictví se dvěma stavebními podniky, aby společně vyvinuly a experimentálně vyzkoušely tzv. informační systém o lidském činiteli ve stavebním podniku.¹ Základní myšlenkou bylo vytvořit takovou soustavu periodicky poskytovaných informací o lidském činiteli v podniku, která by řídícím pracovníkům a představitelům KSČ a ROH poskytla institucionalizovanou diagnosticko-rozborovou základnu pro rozhodování o lidech a pracovních kolektivech a pro jejich každodenní vedení k výkonnosti, pracovní iniciativě a ke spokojenosti. Za tím účelem byl jev „řízení lidí v podniku“ analyzován a systémově zmodelován. Pak byly vybrány oblasti takových proměnných, které jsou z hlediska cíle řešení relevantní a přitom nejméně v podnicích informačně pokryté.² Vznikl tak úkol vyvinout soustavu periodického měření, interpretace a využívání tří okruhů společenských proměnných: *pracovní motivace, stylu řídicí práce* a jeho dopadu na řízené pracovní kolektivy a *meziútvarové vertikální a horizontální kooperativnosti* v podniku. V těchto třech informačních blocích se prolínají individuální, skupinové a celopodnikové rozměry chování a řízení lidí v podniku, i když ne v celé komplexnosti (viz poznámku 2 o záměrném zúžení řeše-

ní). Pro vybrané okruhy proměnných byly vypracovány obsahové pracovní hypotézy. V rámcovém projektu byl zásadně vyřešen způsob sběru prvotních dat, ověřování jejich spolehlivosti a validity, cesty jejich transformace v řídicí informace a způsob přeměny těchto informací v doporučení k řídicím opatřením.

Sběr dat se provádí pomocí dotazníků, cestou řízených rozhovorů při skupinových besedách a na základě studia a využití podnikových dokumentů. Spolehlivost dat ve smyslu jejich stability v čase byla ověřována retesty, validita byla zjišťována vzhledem k vnějším kritériím (tj. vzhledem k hospodářským výsledkům závodů) a faktorovou analýzou. Transformace prvotních dat v řídicí informace se provádí — na základě modelu jevu — s pomocí počítače, a to s využitím standardních sociologických programů, jakož i specifických účelových programů k tomu účelu vypracovaných.³ Pro využití informací v operativním řízení je aplikován princip odchylek od optima, pro využití v sociálním plánování princip kombinace predikace (prognózování) a preskripce podmínek (pro zlepšení motivace, stylu řídicí práce a meziútvarové kooperativnosti).⁴

Pro každý z informačních bloků byl postupně vypracován detailní projekt a ve spolupráci s experimentujícími podniky

¹ O hlavních teoretických východiscích a pracovních hypotézách tohoto projektu byla podána zpráva v Sociologickém časopise č. 6/1971. V průběhu řešení došlo k dílčím změnám těchto východisek, celek však zůstal nezměněn. ÚEOS uzavřel s oběma experimentujícími podniky hospodářské smlouvy, v nichž se určuje dělbá práce, harmonogram, způsob financování atp. Smlouva s brněnským podnikem pokrývá všechny tři informační bloky, s bratislavským podnikem prozatím jenom jeden z nich. Těžiště experimentu je proto od začátku výzkumu v brněnském podniku.

² To umožnilo zúžit záběr řešení, neboť celá oblast řízení lidí v podniku byla pro omezené řešitelské kapacity příliš rozsáhlá. Systémové pojetí však umožňuje v dalších fázích řešení zkompleto-

vat. Zúžení se týkalo nejenom řídicích činností a agend, ale i cílů informačního systému: informace mají sloužit zvýšení výkonnosti, pracovní iniciativy a spokojenosti pracovníků.

³ Zde spolupracujeme s pracovníkem Laboratoře počítačích strojů VUT Brno s. F. Krejčíkem a s pracovníkem katedry aplikované matematiky Přírodovědecké fakulty v Brně s. J. Michálkem.

⁴ Na využití v operativním, každodenním řízení se také prozatím soustředilo řešení, počítá se však s tím, že institucionalizovaný systém bude i jádrem sociálních analýz v daných oblastech. U pracovních motivace a kooperativnosti je optimem reálné dosažitelné maximum, v oblasti stylu řídicí práce se optimem vyvozuje z jeho úspěšnosti či neúspěšnosti statisticky významné.

zkoušen a zdokonalován. Předvýzkumy a experimentální měření mají v průběhu řešení dvojí funkci: metodologicky a metodicky postupně vyvíjet nástroj řízení (tj. informační systém), meritorně pak současně z každého měření poskytnout podnikům informace a doporučení. Prozatím byly vyzkoušeny dva informační bloky, a to blok pracovní motivace a blok stylu řídicí práce.⁵ Celkem jsme uskutečnili 5 předvýzkumů (z toho 3 s retestem) a 4 experimentální měření (každé z nich poskytlo téměř 500 použitelných dotazníků). Z experimentálních měření byly podnikům poskytnuty zprávy a doporučení. To mělo nejen meritorní význam — poskytnutí informací a pomoci v řízení pracovních kolektivů. Umožňovalo to současně vyvíjet obsah a formu informací a doporučení do standardní podoby tak, aby se při zachování odborné obsažnosti co nejvíce ztuhlily a přiblížily dovednostem a návykům řídicích pracovníků.

V průběhu řešení se vyvinul tento obsah, struktura a fungování informačního systému:

1. Obsah informačního systému

Obsah systému je vymezen obsahem tří informačních bloků:

1.1. Blok motivace k výkonnosti a k pracovní a politické aktivitě v podniku

podává informace o rezervách v motivaci.⁶

Struktura informací je modelována se zřetelem na socialistické výrobní vztahy ve dvou skupinách proměnných (znaků). Jsou to *situační* a *setrvačné* elementy pracovní motivace.

Za *situační elementy* považujeme především ty motivační skutečnosti, které podnik záměrně ovlivňuje svou řídicí prací podle socialistické zásady odměňování za vykonanou práci. Je to tedy ono pole působnosti řídicí práce v podniku, na němž se víceméně podniku daří dosahovat jeho celospolečenského poslání uspokojováním nebo neuspokojováním individuálních potřeb pracovníků. Do situačních elementů patří i ty motivační skutečnosti, které vznikají spontánně ve společenském a skupinovém kontextu práce v podniku.

V tomto případě jde o sociální normy a vzory chování přímo ovlivňující výkonnost a soudržnost prvotních pracovních kolektivů.

Kromě těchto prvků pracovní motivace, které se v podstatné míře utvářejí v dané situaci konkrétního pracoviště a podniku, působí na pracovní chování i prvky méně situačně podmíněné a více odvislé od základních sociálních a ekonomických skutečností naší socialistické společnosti a od osobnosti pracovníků. Považujeme za ně zejména *postoje k práci, k plánu, k úkolům, ke spolupracovníkům a k nadřazeným*. Ty jsou sice rovněž ovlivňovány danou sociální a ekonomickou situací podniku, jsou však současně determinovány i celou životní zkušeností pracovníka a přesahují tak situační vlivy. Jsou výrazem morálně politické základny výkonnosti a pracovní iniciativy a jsou tím polem působnosti, kde se především uplatňuje výchovná funkce řídicí práce.

V dialektice situačních a setrvačných elementů pracovní motivace je pak jejich komplexní působení na pracovní činnost lidí. V této činnosti se projevuje, do jaké míry se společensky důležité stalo osobně důležitým a žádoucím.

Pro potřeby periodických měření operacionalizujeme motivační skutečnosti takto:

- a) *Situační elementy pracovní motivace*:
 - aa) motivace očekáváním prospěchu (hmotného i nehmotného) v odvislosti od výkonnosti,
 - ab) motivace očekáváním ztrát (hmotných i nehmotných) v odvislosti od špatné práce a lajdáctví,
 - ac) motivace spokojeností s prací a s organizací práce,
 - ad) motivace plynoucí ze skupinových vlivů v podniku, tj. zejména z vlivů vlastního prvotního pracovního kolektivu.
- b) *Setrvačné elementy pracovní motivace*:
 - postoje k práci, k plánu, k nadřazenému, ke spolupracovníkům a k podniku.

Mluvíme záměrně o motivačních skutečnostech, a nikoli pouze o stimulaci. Řídicí praxe i společenský a skupinový kontext práce v podniku vytvářejí určité pole pobídek (přislíbů či hrozeb, sociálních norem a vzorů chování) a podmínek pro dosažení satisfakcí. Tyto přísliby, hrozby atd. jsou vnějším situačním prostředím. Každý pracovník toto prostředí subjektivně zažívá, zejména v pravděpodobnostech dosažení odměn, či vyhnutí se ztrátám v odvislosti od určitého jednání. Na základě individuální preferenční stupnice

⁵ Třetí informační blok se právě zkouší (tj. v zimě r. 1975/76).

⁶ Rezervy chápeme obdobně jako v ekonomice. Je to nevyužitá část reálných možností, které jsou

aktuálně k dispozici a jichž je možno využít buď přímo běžnými postupy, nebo prostřednictvím racionalizačního zásahu.

osobních cílů a hodnot dochází k přeměně těchto subjektivně zažívaných vnějších podnětů v motivaci, tj. ke směřování a aktivaci jednání. Určité pracovní jednání je tím objektivně pravděpodobnější, čím snáze (podle mínění pracovníka) zprostředkuje uspokojení víceméně významných potřeb, zájmů a hodnot pracovníka, resp. vylučuje to, co je nežádoucí.

Tuto motivační zákonitost vyjadřujeme *vzorcem*: stupeň subjektivní utility násobený stupněm subjektivní pravděpodobnosti jejího dosažení v odvislosti od určitého pracovního jednání. Vzorac nám umožňuje počítat tzv. *motivační indexy*, jimiž postihujeme motivační skutečnosti sub aa) a ab). Pokud jde o motivaci ac), vycházíme z toho, že zejména člověka žijícího v socialismu uspokojuje i práce sama, tj. bez zprostředkování ostatními odměnami. Práce ovšem zdaleka není vždy první potřebou a spokojenost s ní motivuje různé lidi k pracovním iniciativě v různé míře. To vyjadřujeme *vzorcem*: stupeň subjektivní utility, tj. význam vykonávání určité práce násobený stupněm aktuálně dosahované spokojenosti nebo nespokojenosti s vykonávanou prací. Motivaci ad) měříme v rozšířené podobě v informačním bloku „styl řídicí práce“. I pro motivaci sub ac) a ad) počítáme motivační indexy analogicky jako pro aa) a ab).⁷

Pokud jde o setrvačné elementy pracovní motivace, v našem případě o postoje, je nutné vyvarovat se toho, abychom jimi zjišťovali pouze satisfakce situace podmíněné. Proto je měříme pomocí modifikované techniky sémantického diferenciatu. Matematicko-statistická analýza potvrzuje jejich faktorovou svébytnost, a tedy i jejich hlubinnější a sociálně globálnější podmíněnou existenci.

1.2. Blok stylu řídicí práce

podává informace o tom, který typ stylu řídicí práce se v určitých typických situacích nejvíce osvědčuje, tj. vede k výkon-

nosti, pracovní iniciativě a soudržnosti kolektivů.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti pozbývají v socialistické společnosti třídní antagonistický charakter. Nabývají však určité psychologické složitosti v důsledku růstu potřeb, zvyšování vzdělanosti úrovně a kulturnosti lidí a sebeuvědomění jedince jako svobodné osobnosti [Kuzmin 1974 : 8]. V socialistické společnosti musí proto konkrétní řídicí práce sjednocovat v sobě prvky ideově politické práce, pedagogické dovednosti a psychologického taktu s odborností a organizačními schopnostmi. Řídicí práce je činností naplňením jednoho z aspektů socialistických výrobních a pracovních vztahů a socialistického systému řízení. Vychází proto z principů socialistické demokracie a demokratického centralismu.

Tento jednotný obsah a rámec každodenní řídicí práce nabývá případ od případu některé specifické charakteristické rysy, které řídicí práci diferencují do různých stylů. K tomu přispívá konkrétní řídicí situace, rolová očekávání pracovních kolektivů (tradice, návyky) i osobnostní rysy jednotlivých vedoucích pracovníků.

Styl řídicí práce je významným spolutvůrcem sociálního klimatu, od něj do značné míry odvisí, zda v pracovních kolektivech i v podniku jako celku vznikají soudružské pracovní vztahy, tj. zejména soudržné, pracovitě, iniciativně a dobře vzájemně spolupracující kolektivy.

S ohledem na výše řečené je struktura informací modelována ve třech hlavních skupinách proměnných a v některých dalších doplňujících kategoriích.

Hlavní vlastnosti stylu⁸

a) Stupeň orientace na lidi a orientace na úkoly.

Orientace na lidi je reprezentována čin-

⁷ Základní technikou pro získávání prvotních dat je v oblasti pracovní motivace a stylu řídicí práce dotazník, a to z řady důvodů: Výběrový vzorek cca 500 až 700 respondentů je dost velký; měření je periodické a musí organicky zapadnout do chodu podniku, tzn. nesmí respondentům zabrat příliš mnoho pracovního času a nesmí do pracovního procesu rušivě zasahovat; uplatňují se i ekonomické zřetěly. K měření je použito hodnotících, resp. posuzovacích stupnic s verbálně, numericky i graficky kotvenými stimuly. Toto členění sleduje pokud možno ekvidistantnost a tam, kde to bylo možné a nutné, je začátek nebo střed stupnice kotven v nule. Stupnice umožňují interpretovat znaky jak jednotlivě, tak i sumovaně. Tak např. ze sociálních norem a vzorů chování mají na výkonnost a pracovní iniciativu prostředřední vliv stupeň akceptace pracovních úkolů (tzv. skupinový cíl) a stupeň soudržnosti v pracovním kolektivu. Skupinový cíl je interpretován ze tří znaků a soudržnost z pěti znaků (otázek vybavených stupnicemi). Interpretovatelné jsou však i jednotlivé otázky. Např. „Co se stane, když někteří z Vašeho kolektivu nepracují tak, jak vyžadují úkoly?“ 0 = ostatní jsou s nimi solidární, zajedno, 1 = ostatních se to netýká, nestarají se o to, 2 = ostatní to trpí, třeba neradi, 3 = ostatní je napomenou, 4 = ostatní je přinutí

pracovat více. Tentýž jev je pak posuzován několika stupnicemi i z pohledu bezprostředně nadřízených pracovníků. Tyto dva pohledy (tj. podřízených a nadřízených) nebývají ovšem shodné.

⁸ Tyto vlastnosti umožňují provádět výchozí i konečnou typologizaci stylu řídicí práce. Typologizace se nezaměřuje na to, co je apriori společné (tj. na jednotný obsah a rámec každodenní řídicí práce v socialistickém podniku), ale na specifické charakteristické rysy dané tím, zda některá z uvedených vlastností převažuje. Rozeznáváme osm dílčích typů stylu:

1. převážně orientovaný na lidi;
2. převážně orientovaný na úkoly;
3. s vyváženou orientací na lidi a na úkoly;
4. s převážně obecným dozorem;
5. s převážně těsným dozorem;
6. s dozorem vyváženým;
7. s převahou participativního rozhodování;
8. s převahou rozhodování autoritativního.

Celkový typ pro danou skupinu je pak výsledkem možných kombinací těchto dílčích typů. Vycházíme přitom z poznatku, že zcela ověřené hypotézy, že se spolu druží orientace na lidi, obecný dozor a participativní rozhodování na jedné straně a orientace na úkoly, těsný dozor a autoritativní rozhodování na straně druhé.

nostmi: informování podřízených o právech a povinnostech pracovníků, rozhovory s podřízenými o jejich osobních a pracovních problémech, řešení těchto problémů, starost o odborný růst a spokojenost podřízených a péče o jejich dobré vzájemné vztahy. *Orientace na úkoly* je reprezentována činnostmi: informování podřízených o jejich úkolech, seznamování podřízených s pravidly a normami, podle kterých má být jejich práce hodnocena, kontrola plnění úkolů a organizační každodenní práce.

b) Stupeň obecnosti nebo těsnosti dozoru.

Těsný, tj. detailní dozor je charakterizován trvalým dohlížením na tempo práce a na její průběh s důrazem na kárné prostředky za chyby a opoždění, a naopak *obecný dozor* spočívá v tom, že se podřízeným umožňuje, aby si sami volili pracovní postupy a pracovní tempo, důraz je na pochvalu za dobrou práci.

c) *Stupeň participativnosti* nebo *autoritativnosti* v rozhodování a vedení lidí.

Jde o to, do jaké míry je příprava rozhodování i samo rozhodnutí jen dílem vedoucího a v jaké míře je umožněna účast podřízeným. Tato účast může mít povahu pouhé porady s podřízenými nebo souhlasu podřízených před vydáním rozhodnutí nebo samostatného rozhodování podřízených ve vymezených oblastech. Jde také o to, do jaké míry vedoucí využívá námětů podřízených, jak podněcuje k socialistické soutěži apod.

Doplňujícími skupinami proměnných jsou:

d) Proměnné vypovídající o komponentech autority řídících pracovníků a o jejich věcné a sociální orientaci při řídicí práci.

e) Proměnné vypovídající o některých situačních charakteristikách pracovních kolektivů (žádaný stupeň vzájemné pracovní závislosti, stupeň potřeby nezávislosti, návyky na určitý styl řídicí práce vyjádřené ve formě přání).

f) Proměnné charakterizující sociální a ekonomické dopady stylu řídicí práce na řízené pracovní kolektivy.

Operacionalizace těchto vlastností stylu umožňuje změřit, do jaké míry plní řídicí pracovníci svoje poslání socialistických vedoucích.

Pod bodem a) zjišťujeme, jak podřízení zažívají každodenní výchovnou a organizační práci svých bezprostředních nadřízených a jak ji hodnotí tito nadřízení.

Pod bodem b) máme proměnné, které nám osvětlují (opět z pohledu podřízených i nadřízených) kvalitu a intenzitu kontroly jako součásti stylu řídicí práce.

Pod bodem c) jsou proměnné, jimiž měříme, jaký je obsah a stupeň kolektivnosti při rozhodování a jak vedoucí pomáhají rozvíjet pracovní iniciativu. Mnohé z těchto proměnných opět zjišťujeme z pohledu podřízených i nadřízených pracovníků.

Kromě těchto hlavních vlastností stylu řídicí práce působí na řízené pracovníky a kolektivy i formální pravomoc a ovšem i dovednost řídicích pracovníků. Ty považujeme za komponenty autority.⁹ Obdobný účel má i zjišťování, o koho v podniku se řídicí pracovníci především opírají při rozhodování (sociální orientace) a v jakém stupni se věnují operativě, plánování atd. (věcná orientace). Tyto proměnné jsou zahrnuty pod bodem d).¹⁰ Sociální orientace je současně i ukazatelem obsahu a stupně demokratického centralismu v rozhodování.

Styl řídicí práce má dopady na řízené pracovní kolektivy. Sledujeme především jeho vliv na kolektivní angažovanost prvotních pracovních kolektivů na plnění úkolů i na stupeň a kvalitu soudržnosti kolektivů [viz pod bodem f)].

Jestliže chceme rozhodnout o tom, nač by se měli řídicí pracovníci zaměřit především, které prvky stylu řídicí práce zvýraznit a které utlumit, orientují nás v první řadě zjištění podle bodu f), tj. jak styl řízení působí na pracovní kolektivy. To však nestačí. Řídicí pracovníci musí svoje kolektivy znát, zejména z hlediska těch charakteristik, které jsou pro jejich přístup k nim podstatné. Ty zjišťujeme podle bodu e). Teprve souhrnné zvážení všech těchto zjištění, tj. skutečnosti, jejího působení na kolektivy a podstatných situačních podmínek kolektivů, umožňuje učinit doporučení k eventuální nápravě a zlepšení stylu řídicí práce.

1.3. Blok meziútvarové vertikální a horizontální kooperativnosti v podniku

Podává informace o rezervách v kooperativnosti, tj. o podmínkách a ochotě spolupracovat přes hranice vlastního pracovního

⁹ Nezjišťujeme objektivní úroveň pracovních dovedností. Dotazujeme se podřízených, jak umí jejich nadřízení řídit a organizovat procesy, operace i lidi a jak dovedou jednat s lidmi. Ze zjištěných názorů se dá bezprostředně vysoudit stupeň důvěry podřízených ve schopnosti nadřízených.

¹⁰ Otázky týkající se sociální orientace při rozhodování a věcné orientace v řídicí práci jsme převzali v mírně modifikované podobě z dotazníků výzkumu sociální pozice a role vedoucích pracovníků v socialistickém podniku (Kohout—Kolář 1967).

kolektivu. Obsah informací je modelován v souladu s požadavky složité organizace podniku a vnitropodnikových kooperací, a to z hlediska těchto sociálních struktur:

- *motivační*, kde jde jednak o závislosti výsledků kooperantů na kooperaci, dále pak o hmotnou motivaci na výsledcích partnerů;
- *referenční*, kde jde o vzájemné přijetí kooperačních hodnot kooperujících skupin;
- *prestižní*, kde jde o prestiž kooperujících profesních kategorií, jakož i o osobní prestiž kooperantů;
- *mocenské*, kde jde o míru moci kooperantů;
- *přátelské*, kde jde o dobrou vůli, překonávající institucionalizovaný konflikt (z věcné povahy problému a jejího institucionálního vyjádření) a skupinový egoismus (etnocentrismus).

Kooperativnost uvnitř pracovních kolektivů sledujeme v rámci bloku stylu řídicí práce, a to ve složkách soudržnosti ve spojení s kolektivní zaujatostí pro plnění úkolů. V každém větším podniku má velký význam i širší meziútvarová kooperativnost. V našem případě stavby, závody, různé úrovně řízení a různé útvary aparátů i podnik jako celek musí být schopny vytvořit takovou „produktivní sílu, jež je svojí podstatou hromadnou silou“ [Marx 1954 : 351]. Výzkumy potvrzují, že „zvládnutí kooperací“ je jednou z hlavních objektivních podmínek zdárného rozvoje pracovní iniciativy a socialistického soutěžení [Hezky — Kováček 1971 : 291]. „Lidský rozměr“ kooperací nazýváme kooperativností a informace o ní budou vyvozeny z dat o výše uvedených sociálních strukturách. Tyto struktury jsou výrazem těch formálních i neformálních organizačních vlastností sociálního systému podniku, které jsou hlavními podmínkami kooperativnosti. Stupeň kooperativnosti, je stupněm integrace pracovních skupin (útvarů) v podniku. Vzhledem ke svému dialektickému vztahu k socialistickému soutěžení pracovních kolektivů je podmínkou celostní dynamiky socialistického podniku.¹¹

2. Výsledná podoba informačního systému

Základními a vzájemně se doplňujícími částmi informačního systému jsou informační media a modely rozhodování.

¹¹ Nezjistujeme úroveň objektivních podmínek kooperativnosti, jimiž jsou především dělba práce, úroveň strukturální organizace a úroveň koordinace činnosti z technicko-technologického hlediska. Tyto podmínky — ač zcela podstatné — přesahují rámec informací o lidském činitele v podniku. — U tohoto informačního bloku je základní technikou výzkumu skupinová beseda s reprezentanty kooperujících útvarů. Výsledky standardizovaného rozhovoru se

2.1. *Informační media pro tři informační bloky* (tj. pro pracovní motivaci, styl řídicí práce a pro meziútvarovou kooperativnost):

2.11. *Dotazníky a referentský arch pro interview*, ověřené co do spolehlivosti a validity, přiměřeně rozsáhlé, použitelné pro každý blok samostatně i slučitelné.

Dotazníky a referentský arch vyvíjíme se zřetelem k tomu, aby data jimi získávaná bylo možno proměnit (algoritmizovanými postupy pomocí počítače) v číselné řídicí informace. Tyto informace se předkládají vedoucím pracovníkům v tzv. výkazech. Algoritmy pro transformaci prvotních dat z dotazníků a referentského archu v řídicí informace ve výkazech jsou součástí tzv. rozhodovacího modelu (viz dále).

2.12. *Výkazy a zprávy* (tj. standardní podoba číselných a slovních informací), a to v diferencované podobě pro vedení podniku, vedení závodů a ostatní řídicí pracovníky.

Ve výkazech podáváme přehledným způsobem číselné informace o rezervách v příslušných relevantních skutečnostech. Ve zprávách se na výkazy navazuje slovním komentářem. Struktura tohoto komentáře je dána strukturou číselných informací a doplňujícími pravidly, tj. osnovou komentáře. Tím se sleduje možnost rychlé orientace řídicích pracovníků v číslech i textu při pravidelně opakovaném podávání informací. Kromě toho může odborný pracovník (sociolog nebo psycholog) postupovat při zpracování slovních zpráv v základních obrysech rutinně. Výkazy s číselnými informacemi poskytnou v konečné podobě počítač.

2.13. *Vzory doporučení* (tj. standardní podoba slovních doporučení k řídicím opatřením a komentář k nim), a to v analogicky diferencované podobě jako výkazy.

Nejenom pro sestavení výkazů a slovních komentářů k nim, ale i pro navržení příslušných doporučení jsou určena rámcová pravidla (viz dále modely rozhodování). Přesto je tato sociotechnická činnost polem působnosti pro odbornou tvůrčí práci zpracovatele, neboť pravidla pro to poskytují dost prostoru. Pro tento účel se také předpokládá, že někdy

zapisují kódovaně do matic obdobně jako u sociometrického šetření. Některé otázky mají sociometrický charakter. Soustava otázek umožňuje zjistit nejdůležitější kooperanty a z nich ty nejhorší, nejlepší a nejkonfliktnější, jakož i jejich charakteristiky z hledisek vyjmenovaných sociálních struktur (jako hlavních sociologických charakteristik kooperativnosti).

bude nutné či vhodné doplnit získané informace o hlubší rozbor na podkladě dat získaných ad hoc průzkumem či výzkumem.

2.2. Modely rozhodování pro tři informační bloky mají dvě části:

a) Zjišťování skutečností, tj. algoritmizované zpracování prvotních dat z dotazníků a interview (pomocí počítače) ve výkazy s číselnými řídicími informacemi a interpretace těchto informací ve slovních komentářích podle předem dané osnovy.

b) Rozhodovací pravidla.

Struktura informací je modelována tak, aby se jejich přeměna v doporučení víceméně sama nabízela, i když ovšem jenom v rámcové podobě a se zřetelem na hlavní články. Rozhodovací pravidla přitom vycházejí ze dvou zdrojů: z odborné povahy problému a z aplikace optimalizačního modelu na daný jev. Optimalizační model vypadá takto:

Cíle

— *pracovní motivace*: maximálním cílem je maximum reálné dosažitelné motivace,¹² minimálním cílem je alespoň částečné zlepšení motivace tam, kde jsou rezervy;

— *stylu řídicí práce*: maximálním cílem je zavést pro každou situaci (pracoviště) nejúspěšnější styl z hlediska výkonnosti a motivace k ní, z hlediska pracovní a politické iniciativy a hospodářských výsledků; minimálním cílem je zlepšit alespoň na nejhorších pracovištích nejméně účinné složky stylu;

— *meziútvarové kooperativnosti v podniku*: maximálním cílem je reálné dosažitelné maximum kooperativnosti; minimálním cílem je odstranění nejhorších případů nekooperativnosti; postupné dosahování minimálních cílů je současně i postupným přibližováním k cíli maximálnímu.

Omezení

Zdroje: Daný sociální systém popsán ve třech informačních blocích (viz též výše „zjišťování skutečností“), finanční prostředky, faktické pravomoci, možnosti a dovednosti řídicích pracovníků.

Omezení: Zřetel na sociální rozvoj kolektivů a jednotlivých pracovníků a na jejich spokojenost. Práce je „člověkotvorná“, a tedy rozvojovým činitelem a toto omezení není vlastně omezením vzhledem k formulovaným cílům. Spokojenost neimplikuje vždy výkonnost a je tedy nutné usilovat o obojí současně. Tam, kde by spokojenost ohrožovala výkon, výkonnost a sociální rozvoj (např. v důsledku zájmovosti), mají výkonnost a sociální rozvoj přednost.

Alternativy činnosti

jsou myslitelná opatření, pokud jde o výcvik a vzdělávání v určitých řídicích dovednostech a v žádoucím stylu řídicí práce, opatření ekonomická, organizační, administrativní a technická, vytváření podmínek v okolí, apod. Podle celkového zvážení mohou být taková opatření buď alternativní, nebo naopak kumulovaná.

Rozhodovací pravidla navazují na tento optimalizační model tak, že formulují objekty opatření (tj., čeho se opatření týká a čeho má být dosaženo) a prostředky opatření (tj., jak toho má být dosaženo). Objekty opatření se identifikují na podkladě obecné znalosti cílů a konkrétní znalosti daného sociálního systému (jak ji poskytuje informační systém) a daných omezení; prostředky opatření se ve vztahu k předchozímu vyvozují z „alternativ činnosti“ a opět z konkrétní znalosti sociálního systému, čerpané z periodicky poskytovaných informací.

Příklady výsledné podoby informačního systému jsou uvedeny v příloze.

3. Fungování informačního systému

Po dosavadních zkušenostech z experimentujících podniků se předpokládá periodicitu v jednoročních cyklech. Každý z těchto cyklů by měl čtyři fáze:

3.1. Informační fáze

a) Sběr dat (pomocí anonymních dotazníků, interview a studia podnikových dokumentů).

b) Transformace dat v řídicí informace a sestavení výsledných informačních výkazů a zpráv (pomocí rozhodovacího modelu, a to jeho první části).

Oba kroky této fáze zajišťuje odborný pracovník podniku (sociolog nebo psycholog), krok b) za pomoci samočinného počítače.

3.2. Rozhodovací fáze

c) Transformace řídicích informací v rozhodnutí (pomocí rozhodovacího modelu, a to jeho druhé části), tj. zpracování doporučení k řídicím opatřením.

I tyto práce provádí sociolog nebo psycholog, event. za spolupráce jiných podnikových odborníků. Rozhodovací pravidla neaplikuje mechanicky, ale tvůrčím způsobem, na základě znalostí podniku, eventuálně na základě doplňujících ad hoc výzkumů či průzkumů, vyvolaných potřebou doplnit informace získané

¹² Ve statistickém měřítku není problém možné přemotivovanosti aktuální. Optimalizační model předpokládá hromadná data. Při individuálním ve-

dení lidí musí ovšem být starostí nadřazeného nepřemotivovat tam, kde by to mohlo mít disfunkční následky. Obdobné platí pro kooperativnost.

né v rámci periodického měření společenských proměnných.

3.3. Realizační fáze

d) Projednávání rozhodovacích podkladů (tj. výkazů, zpráv a doporučení) ve vedení podniku a v organizacích KSC, ROH, SSM i na výrobních poradách pracovišť.

e) Realizace těch opatření, o nichž se v předchozím kroku rozhodlo.

Tyto kroky zajišťují vedoucí pracovníci ve spolupráci se ZO ROH za vedení ZO KSC.

3.4. Kontrolní fáze

Kromě obvyklých prostředků kontroly (tj. řídicími pracovníky, útvarům kádrové a personální práce a orgány KSC a ROH) bude i vlastní informační systém vykonávat kontrolní funkci realizace opatření. a to v dalším cyklu měření: zachytí, do jaké míry se opatření odrazilo v daných proměnných.

4. Zamýšlený inovační přínos

4.1. Zkvalitnění rozhodování a vedení pracovních kolektivů

Periodicita podávání informací a doporučení ve standardní podobě přináší tyto výhody:

- a) Umožňuje lépe rozhodovat o lidech a každodenně je vést, tj. nejen podle subjektivních odhadů, ale podle validních informací; toto rozhodování a vedení lidí přitom zůstává *tvůrčím*, neboť
- aa) informace jsou získávány převážně z anonymních odpovědí a jsou podávány v typologizované a zprůměrované podobě za podnik celkem, za každý jednotlivý závod a za hlavní kategorie pracovníků; na konkrétní situace menších pracovišť je nutné je z tohoto základu aplikovat: to je prostor pro tvůrčí přístup řídicích pracovníků;
- ab) doporučení nemohou být závazná, mají pouze orientační a inspirativní funkci.
- b) Umožňuje rozhodovat *včas*, tj. dříve, než nežádoucí situace v lidském činiteli negativně ovlivní hospodářské výsledky podniku a poškodí morálně politické klima.
- c) V průřezových analýzách i časových řadách se vytváří *součást informační základny pro prognózování a sociální plá-*

nování podmínek výkonnosti a pracovní iniciativy. Soustava sociálních analýz by měla mít takové institucionalizované periodické informace i v dalších oblastech řízení sociálního rozvoje pracovních kolektivů. Z tohoto hlediska je popsán informační subsystém jen výskem celku. Je však slučitelný s takovým řešením celku sociálních analýz, které by bylo principiálně metodicky shodné. Soustavou výkazů se rovněž zakládá možnost využít informací pro nadpodnikové řízení a pro statistické účely.

- d) Pravidelné využívání počítače pro zpracování dat podle dané soustavy algoritmů umožňuje *začlenit informační subsystém do automatizovaného systému řízení podniků, VHJ a resortů*. To přispěje k vytváření integrovaných systémů řízení v hospodářské sféře.

4.2. Obsahové obohacení účasti pracujících na řízení

- a) Informace a doporučení budou dostávat nejenom hospodářští pracovníci, ale i orgány KSC a ROH. To jim umožní prohloubit politickou práci v celém podniku.
- b) Informace a doporučení mají být pravidelně projednávány na výrobních poradách — se záměrem získávat náměty pracujících pro rozhodování o opatřeních.

4.3. Vytvoření žádoucích návyků a dovedností vedoucích pracovníků

Celý systém je zaměřen na to, aby informace a doporučení poskytované řídicím pracovníkům byly *sdělné*, tj. obsažné a přitom pokud možno přehledné a stručné. Jejich vnější podoba se z téhož důvodu přizpůsobuje dovednostem a časovým možnostem řídicích pracovníků. Pravidelná povinnost zabývat se informacemi a doporučeními by tak pomohla vytvářet návyky, které doposud vedoucím hospodářským pracovníkům většinou chybějí: přistupovali by k problémům řízení lidí také z hledisek sociologických a psychologických. To by jim umožnilo pracovat s lidmi s rostoucím porozuměním, což by přispělo nejen k rozvoji pracovní iniciativy, ale také ke zvýšení

osobního uspokojení a radosti člověka z práce a jejich výsledků.

4.4. Nové možnosti pro výzkum

Standardizace nástrojů pro sběr dat umožňuje dlouhodobé a metodicky čisté komparace. To otevírá nové možnosti výzkumů. Např. opakované zjišťování míry vlivů měřených proměnných na hospodářské výsledky závodů a podniků by mohlo přispět k analýze vztahů mezi ostatními podnikovými subsystémy (technickým, administrativním a ekonomickým) a sociálním systémem podniku apod.

* * *

Popsané pojetí obsahu, výsledné podoby, fungování a inovačních přínosů informačního systému o lidském činiteli v podniku je výsledkem dosavadního řešení výzkumného úkolu, který je ve vysokém stavu rozpracovanosti. Řešení bylo a je spojeno s mnoha problémy. Jsou to problémy dvojího druhu: řešitelské a implementační.¹³ O implementačních problémech se v této stati nepojednává. Úplné řešitelské výsledky rovněž nelze v této globální informaci podat.¹⁴ Nedomníváme se také, že řešení je dokonalé. Naopak, používání informačního systému v širším měřítku a pokračování výzkumu by jistě umožnilo další zjednodušení a dílčí zlepšení. Z dosavadních výsledků však čerpáme naději, že systém může být solidním vědeckým nástrojem řízení pracovních kolektivů.

Spolehlivost a validita informací

Spolehlivost ve smyslu stability v čase jsme zjišťovali srovnáváním testových a retestových odpovědí z hlediska

- a) stupně závislosti testových a retestových odpovědí,
- b) shody průměrů, modů a směrodatných odchylek testových a retestových odpovědí,

- c) shody charakteristik tvaru rozložení (šikmosti a špičatosti).

Průměrný stupeň závislosti u motivačních proměnných činí $C_{\text{norm}} = 0,67$. Průměrný stupeň závislosti u proměnných stylu řídicí práce činí $C_{\text{norm}} = 0,70$.¹⁵ Velikost koeficientu spolehlivosti (C_{norm}) jsme kontrolovali studiem kontingenčních tabulek.

Charakteristiky zmíněné pod body b) a c) jsme srovnávali za každý jednotlivý znak. Shody byly dostačující. U průměrů, které jsou materiálem pro informační výkazy nebo pro další výpočty, jsme testovali významnost rozdílů t-testem pro korelované výběry. Jen v několika málo případech jsme zjistili rozdíly statisticky významné; ty jsme buď z řešení vyřadili, nebo přepracovali.

Uvážíme-li, že dotazníky nekonstruuje pro účely individuální psychodiagnostiky, ale pro získávání dat určených k hromadnému zpracování, je naměřená spolehlivost vyhovující. Analýzy závislosti pak můžeme s pomocí získaných koeficientů spolehlivosti uskutečňovat s opravou na spolehlivost (a tedy zhruba z nich odstranit chybovou varianci).

Dospěli jsme k názoru, že struktura motivů a rozhodování má v sobě stochastické prvky. Konkrétně řečeno, respondent nemusí mít v sobě pevně ustálenou váhu, kterou např. přikládá své účasti na řízení, nebo kterou přikládá dobrým fyzikálním podmínkám na pracovišti; stejně tak nemusí mít v sobě pevně strukturovanou a časově ustálenou subjektivní pravděpodobnost, s níž se domnívá, že např. pracovní iniciativa mu pomůže dosáhnout odpovědnějšího místa apod. Tyto i jiné motivační skutečnosti se u něho pohybují v určitém kvantitativním rozmezí, které se projevuje mírným kolísáním odpovědí, aniž by to nezbytně indikovalo chybovou varianci. Na druhé straně je jisté, že měřená skuteč-

¹³ O těchto problémech pojednávají inspirativním způsobem Charvát F. a Odehnal Z. [Charvát, Odehnal, 1972]. Uvádějí, že „systémový výzkum objektu, v dialektické jednotě informace, rozhodování a realizace, a prognózy postdecizního chování by se měl stát součástí strategie a taktiky realizace modelového řešení a nutným doplňkem řešení vlastního systému i procesu realizace“ (str. 42). Tento závěr vyvozují ze skutečnosti, že „v procesech užívání modelových postupů vystupují dva základní typy chyb...: chyby formalizace a ryzí chyby realizace“ a že je to zejména teorie realizace, které se nám nedostává.

¹⁴ O výsledcích měření v každém z informačních

bloků zamýšlíme postupně podat zevrubnější zprávy v samostatných statích.

¹⁵ C_{norm} se nám po zevrubném studiu kontingenčních tabulek ukázal jako nejvhodnější (ve srovnání se Spearmanovým koeficientem pořadové korelace i ve srovnání s jinými měrami závislosti). Ve třech uskutečněných retestech činil počet respondentů, kteří vyhovujícím způsobem odpověděli 2krát za sebou na tentýž dotazník v odstupu cca jednoho měsíce, $n = 35, 48, 64$. Přitom některé otázky a typy škál vyvolávaly nenormální rozložení odpovědí, z nichž některé se kumulovaly do několika málo políček tabulky.

nost není v povědomí respondentů zcela beztvářá, neboť jinak by nemohlo dojít k takovému procentu shod a podobností v testových a retestových odpovědích.

Rovněž validita získaných dat je uspokojivá. Pořadové korelace s vnějšími kritérii jsou statisticky významné na 5procentní hladině významnosti. Vypovídají o tom, že cca 60 až 80 % variance (rozdílů mezi závody v plnění ukazatelů hospodářských výsledků, např. produktivity, zisku, nákladovosti, neomluvené absence) odvisí od námi měřených motivačních skutečností. Obdobně jsme získali statisticky významné

korelace mezi proměnnými stylu řídicí práce a pracovitostí a soudržností prvotních pracovních kolektivů. Různé dimenze stylu řídicí práce je ovlivňují v rozmezí 6 až 25% variance. Kromě toho jsme získali mnoho statisticky významných poměrně vysokých korelací mezi stylem řídicí práce a motivací.

Pokud jde o konstruktovou validitu, faktorové analýzy v podstatě potvrdily předpokládanou faktorovou strukturu našeho modelu pracovní motivace. Styl řídicí práce na faktorovou analýzu teprve čeká.

Příloha

Příklady výsledné podoby informačního systému

Popsanou podobu informačního systému znázorníme výsledky z provedených experimentálních šetření. Uvedeme ukázky výkazů, zpráv a doporučení pro vedení podniku a zástupce KSČ a ROH.¹⁶

Výkaz o pracovní motivaci — motivační indexy

Tabulka 1. Směry motivace z hlediska podniku žádoucí

Směry motivace		složky směrů motivace			
		motivace spokojeností	motivace očekáváním prospěchu	motivace tlakem	motivace skupinou
motivace k výkonnosti	1974	.30	.35	.44	.23
motivace k závazkům a socialistické soutěži	1974		.40		
motivace k politickým aktivitám	1974		.44		
motivace k práci s podřízenými	1974		.35		

Ukázky z výkazu o pracovní motivaci

Obdobné tabulky motivačních indexů a rezerv existují i pro další situační elementy motivace k výkonnosti.¹⁷ Informuje se v nich o složkách motivace tlakem (tj. pokáráním,

¹⁶ Jinou podobu mají výkazy pro vedení závodů, resp. hlavních organizačních jednotek, a opět jinou pro každého bezprostředního nadřízeného. Výkazy, zprávy i doporučení jsou jednodušší a pro názornost jsou některé číselné informace vyjádřeny i graficky.

¹⁷ Všechny číselné informace se pro snazší čtení převádějí na nula-jedničkový interval. Číselným

podkladem pro výpočet indexů i rezerv je rozložení četností jednotlivých znaků a z nich vypočtené vážené průměry. Podstatu vzorce pro výpočet motivačních indexů jsme uvedli v odstavci 1.1. Jestliže tedy $MI = U \times SP$ (kde MI = motivační index, U = subjektivní utilita, tj. cíle a hodnoty, o jejichž dosažení pracovníci usilují, např. mzda, dosažení všeobecné úcty a vážnosti apod., SP = subjektivní

ztrátou perspektiv, snížením mzdy, přeložením, propuštěním); o spokojenosti s vykonávanou prací a s organizací práce; o motivaci skupinou (tj. uznáním spolupracovníků za dobrý výkon a tlakem spolupracovníků na výkonovou konformitu). Podobné tabulky zachycují i postoje, které představují setrvačné elementy pracovní motivace. Číselné informace o postojích jsou získány odlišným způsobem než u motivačních indexů a rezerv, jak o tom píšeme výše.

Tabulka 2. Směry motivace z hlediska podniku nežádoucí

Směry motivace		složky směrů motivace			
		motivace spokojeností	motivace očekáváním prospěchu	motivace tlakem	motivace skupinou
motivace k pasivitě	1974		.28		
motivace ke snížení výkonu	1974				.18

Tabulka 3. Směry motivace, které mohou být z hlediska podniku žádoucí i nežádoucí

Směry motivace		složky směrů motivace			
		motivace spokojeností	motivace očekáváním prospěchu	motivace tlakem	motivace skupinou
motivace pracovat uprostřed dobré organizace práce	1974		.50		

Tabulka 4. Motivace k výkonnosti očekáváním prospěchu za dobrou práci

Prospěch	podnik	organizační jednotky							profesní kategorie				
		I	II	III	IV	V	VI	VII	A	B	C	D	E
zvýšení příjmu	.35	.35	.37	.39	.29	.34	.40	.26	.40	.29	.24	.40	.33
uznání nadřazeného	.44	.47	.42	.40	.36	.47	.47	.42	.45	.38	.37	.50	.49
příležitost k postupu	.18	.15	.18	.18	.17	.18	.22	.21	.17	.18	.17	.21	.23
dosažení všeobecné úcty a vážnosti	.36	.35	.34	.33	.32	.40	.47	.38	.36	.36	.31	.51	.43
uznání od spolupracovníků za dobrou práci	.41	.37	.42	.41	.43	.46	.42	.43	.39	.46	.39	.52	.46
celkem	.35	.34	.35	.35	.30	.37	.39	.34	.35	.34	.30	.43	.39

pravděpodobnost dosažení U, a tedy vnímaný stupeň pravděpodobnosti, že v odvislosti od určitého jednání bude U dosažena, pak $MR = U \times (1 - SP)$ (kde MR = motivační rezerva). Indexy jsou „pozitivem“ a rezervy „negativem“ téhož jevu. Je tedy patrné, že motivační rezervy jsou vypočteny tak, aby se v nich odrazil jak význam osobních potřeb a cílů pracovníků, tak i nevyčerpané stimulační působení podniku. Analogicky jsou motivační indexy syntetickým výrazem stimulační praxe podniku, jak se odráží v psychice pracovníků. Součet odpovídajících hodnot indexů a rezerv nedává 1, tj. maximální

Osnova komentáře k výkazům o pracovní motivaci

Vedoucí pracovníci nejsou při čtení a interpretaci výkazů ponechání bez vodítka. Výkazy jsou vždy komentovány. Osnova komentáře vychází ze struktury číselných informací a z rozhodovacích pravidel, takže komentář je pojátkem mezi číselnými informacemi a doporučeními k řídicím opatřením. Jeho hlavním účelem je identifikovat objekty opatření, tj.

teoretickou úroveň jevu, ale nižší hodnotu než 1, tj. maximální reálnou úroveň jevu. Např. $MI + MR$ ve zvýšení příjmu za podnik celkem = $0,35 + 0,36 = 0,71$. To proto, že konstrukce indexů i rezerv vychází z toho, že maximum SP může v průměru reálně dosáhnout 1, maximum U však v průměru nemůže v reálném životě nikdy jedničky dosáhnout, neboť pracovníci akcentují různé cíle a hodnoty. U indexů i rezerv jde o hodnoty složené vždy z více znaků a zprůměrované. Proto rozdíly mezi nimi jsou namnoze dost jemné. Takové musí být i jejich čtení.

Výkaz o pracovní motivaci – motivační rezervy

Tabulka 5. Složky motivace k výkonnosti

Rezervy v motivaci k výkonnosti očekáváním prospěchu za dobrou práci	podnik celkem	organizační jednotky							profesní kategorie				
		I	II	III	IV	V	VI	VII	A	B	C	D	E
zvýšení příjmu	.36	.34	.35	.38	.50	.35	.35	.35	.34	.34	.49	.28	.33
uznání od nadřízených	.43	.41	.44	.45	.53	.41	.41	.45	.42	.44	.49	.43	.39
příležitost k postupu	.45	.48	.43	.44	.43	.47	.41	.46	.42	.41	.52	.46	.45
dosažení všeobecné úcty a vážnosti	.40	.40	.40	.40	.46	.40	.36	.39	.38	.47	.45	.25	.37
uznání od spolupracovníků za dobrou práci	.26	.29	.26	.24	.22	.23	.21	.32	.24	.25	.31	.21	.27
celkem	.38	.38	.38	.43	.37	.35	.39	.39	.36	.38	.45	.33	.36

upozornit na hlavní rezervy. V komentáři se postupuje takto:

1. Porovná se úroveň postojů s úrovní motivačních indexů tam, kde je obsahová příbuznost. Z toho se vysoudí, zda v motivaci k výkonnosti převažují setrvačné nebo situační elementy. To je podstatné pro objasnění časového horizontu k eventuální nápravě. Měnit postoje je dlouhodobější záležitostí. Pokud jde o prostředky opatření, tj. vlastní řídicí opatření, jsou zásadně stejné pro postoje i pro situační elementy motivace, neboť může jít jenom o taková opatření, která může podnik uskutečnit. Proto se objekty i prostředky opatření vyznačují hlavně z rezerv v situačních elementech pracovní motivace. Zvlášť alarmující postoje (např. negativní postoj k nadřízenému) podtrhuje význam rezerv ve stylu řídicí práce apod.

2. Určí se pořadí nejvýznamnějších směrů motivace a jejich složek (viz tabulky 1 až 3) a posoudí se distance (rozdíl číselných hodnot) mezi těmito indexy. Nejnížší indexy ukazují na nejvyšší rezervy.

3. V rámci motivačního směru „motivace k výkonnosti“ se určí pořadí nejvýznamnějších rezerv v podniku celkem i v jednotlivých organizačních jednotkách a hlavních profesních kategoriích (v našem příkladu viz tabulku 5). Opět se posoudí distance mezi těmito rezervami a nejvýznamnější z nich jsou objekty opatření.

Příklad komentáře k výkazům o pracovní motivaci

Vzhledem k těm číselným informacím (částem výkazů o pracovní motivaci), které jsme uvedli jako příklad, je možno aplikovat výše uvedenou osnovu takto:

Pořadí nejvýznamnějších směrů motivace a jejich složek

Sledujeme-li to, co podnik navozuje svou řídicí prací a jak se to motivačně odráží v pra-

covnících, zjišťujeme různou úroveň motivace v jejich jednotlivých směrech. Pracovníci považují pro sebe za nejprospěšnější pracovat v podmínkách dobře organizované práce (0,50), rozvíjet politické aktivity (0,44), účastnit se socialistické soutěže a závazkového hnutí (0,40). Pokud jde o motivaci k výkonnosti, je její nejvýraznější složkou motivace tlakem, tj. očekávání postihu za špatnou práci (0,44) a až za ní následuje motivace očekáváním prospěchu za dobrou práci (0,35), motivace spokojeností s prací a s organizací práce (0,30) a motivace skupinou, tj. pracovním kolektivem (0,23). Distance mezi těmito hodnotami jsou dosti výrazné a uvedené pořadí rezerv tedy přesvědčující. Ve všech uvedených směrech a složkách motivace jsou však značné rezervy. (Pokud jde o motivaci k výkonnosti očekáváním prospěchu, jsou podrobně uvedeny v tab. 5). Nelze přehlédnout ani to, že motivace k výkonnosti a k pracovní a politické iniciativě je oslabována určitou motivací k pasivitě.

Pořadí hlavních rezerv v motivaci k výkonnosti očekáváním prospěchu

Největší rezervou (s výrazným odstupem od ostatních rezerv) v rámci celého podniku je rezerva v příležitosti k postupu za dobrou práci (0,45); těsně za ní následuje rezerva v uznání od nadřízeného za dobrou práci (0,43). Podobná situace se opakuje téměř ve všech organizačních jednotkách a profesních kategoriích: v příležitosti k postupu především u organizačních jednotek I a V a u profesní kategorie C; v uznání od nadřízeného u organizační jednotky IV a opět u profesní kategorie C. U organizační jednotky IV a u profesní kategorie B a C se objevuje další výrazná rezerva, a to v dosažení všeobecné úcty a vážnosti.

Ukázka z výkazu o stylu řídicí práce

Obdobné tabulky se zpracovávají i pro další komponenty stylu řídicí práce, a to pro:

Výkaz o stylu řídicí práce
Tabulka 6. Používaný styl vedení lidí

složka stylu	podle výpovědí podřízených							
	podnik celkem	organizační jednotky						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
orientace na lidi	++ 0,55	++ 0,51	+++ 0,65	++ 0,50	++ 0,55	++ 0,56	++ 0,62	++ 0,53
orientace na úkoly	++ 0,62	++ 0,56	++ 0,62	++ 0,57	++ 0,60	+++ 0,66	+++ 0,66	+++ 0,63
obecný dozor	++ 0,54	++ 0,51	++ 0,55	++ 0,55	++ 0,56	++ 0,52	++ 0,55	++ 0,53
těsný dozor	++ 0,60	++ 0,56	+++ 0,65	++ 0,58	++ 0,53	+++ 0,64	+++ 0,67	++ 0,55
rozhodování: autoritativní — participativní	0,42	0,41	0,40	0,39	0,46	0,40	0,45	0,44

složka stylu	podle výpovědí nadřízených								podnik celkem shoda + neshoda — výpovědí
	podnik celkem	organizační jednotky							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	
orientaci na lidi	+++ 0,67	++ 0,59	+++ 0,68	+++ 0,71	+++ 0,69	++ 0,60	+++ 0,78	+++ 0,78	—
orientace na úkoly	+++ 0,77	+++ 0,69	+++ 0,76	+++ 0,75	+++ 0,75	+++ 0,77	+++ 0,82	+++ 0,79	—
obecný dozor	++ 0,54	++ 0,45	++ 0,46	++ 0,55	+++ 0,75	++ 0,56	++ 0,46	+++ 0,65	+
těsný dozor	+++ 0,66	+++ 0,65	+++ 0,81	+++ 0,69	++ 0,42	+++ 0,64	+++ 0,67	+++ 0,41	—
rozhodování: autoritativní — participativní	0,53	0,55	0,48	0,47	0,69	0,50	0,45	0,60	—

složka stylu	podle profesních kategorií				
	A	B	C	D	E
orientace na lidi	0,52	0,58	0,49	0,67	0,65
orientace na úkoly	0,58	0,68	0,57	0,67	0,72
obecný dozor	0,53	0,52	0,55	0,65	0,55
těsný dozor	0,62	0,60	0,50	0,56	0,66
rozhodování: autoritativní — participativní	0,39	0,43	0,41	0,50	0,49

Tabulka 7. *Situační podmínky*

přání respondentů	podnik celkem	organizační jednotky						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
orientace na lidi — na úkoly	0,79	0,81	0,79	0,77	0,80	0,76	0,78	0,79
těsný — obecný dozor	0,72	0,72	0,69	0,67	0,81	0,79	0,65	0,76
spolurozhodovat	0,52	0,81	0,47	0,50	0,44	0,51	0,50	0,56
pracovat samostatně	0,70	0,61	0,64	0,66	0,78	0,69	0,75	0,84
stupeň dělby práce	0,51	0,65	0,46	0,56	0,47	0,52	0,50	0,38

- stupeň informovanosti pracovníků dle výpovědí podřízených i nadřízených o pracovních úkolech, povinnostech a právech a o úkolech, právech a povinnostech nadřízeného a spolupracovníků;
- sociální orientaci nadřízených při rozhodování podle výpovědí podřízených i nadřízených (tj. o koho se při rozhodování opírají a v jakém stupni — o vedení, vyšší hospodářský orgán, o orgán či pracovníky KSČ a ROH, o podřízené atp.);
- míry činnosti řídicích pracovníků dle jejich vlastních výpovědí (stupeň, v němž se zabývají operativou, plánováním, vedením, výchovou a výběrem pracovníků, kontrolou a ostatními odbornými problémy);
- dovednosti řídicích pracovníků dle výpovědí podřízených (odbornost, dovednost organizovat procesy a operace, dovednost organizovat lidi, dovednost jednat s lidmi);
- pravomoc řídicích pracovníků dle jejich vlastních výpovědí, a to v oblastech řízení lidí a technicko-ekonomického řízení.¹⁸

Osnova komentáře k výkazu o stylu řídicí práce

1. Na podkladě dat z tabulky 6 se provede souhrnná charakteristika stylu vedení lidí v rámci celého podniku i v rámci jednotlivých organizačních útvarů a profesních kategorií. Vychází se přitom z typologizace stylu vedení lidí, jak ji popisujeme v poznámce 8.

2. Srovnají se výpovědi podřízených a nadřízených o stylu vedení lidí (tedy údajů z tab. 6) a zjistí se shoda nebo neshoda těchto výpovědí.

3. Srovnají se údaje o skutečně pocíťovaném stylu vedení lidí (tab. 6) s údaji o přání res-

pondentů týkajícím se tohoto stylu (tab. 7) a posoudí se i ostatní situační podmínky (pocíťovaný stupeň dělby práce a potřeba pracovat samostatně), a to jak za celý podnik, tak i za jednotlivé organizační jednotky a kategorie profesí.

4. Posoudí a zkomentují se data z dalších tabulek (osnova komentáře je zde nekonkrétní, neboť tyto tabulky nejsou v příkladu uvedeny).

5. Proveďte se souhrnná charakteristika stylu řídicí práce, tj. všech jeho komponentů, a to jak za celý podnik, tak i za jednotlivé organizační jednotky a profesní kategorie.

Příklad komentáře k výkazu o stylu řídicí práce

Podnikovou situaci můžeme souhrnně charakterizovat takto: Ve stylu vedení lidí — jak je pocíťován podřízenými pracovníky — jsou v průměru vyváženy všechny jeho složky. To platí jak pro celý podnik, tak pro jednotlivé organizační jednotky a profesní kategorie. Přes toto globální zjištění můžeme u jednotlivých útvarů a profesních kategorií pozorovat i výraznější odlišnosti: Jsou to zejména útvary V a VI, kde jsou složky orientace na úkoly a těsného dozoru zvýrazněny proti ostatním složkám, přičemž u útvaru V je účast podřízených mírně pod celopodnikovým průměrem, u útvaru VI nad průměrem. Jiné akcenty ve stylu vedení lidí pozorujeme u útvaru II, kde se současně vyskytuje zvýšená orientace na lidi a těsnější dozor, a jiné opět u útvaru VII, kde se zvýrazňuje jenom orientace na úkoly. Nositeli těchto výraznějších složek stylu vedení lidí jsou profesní kategorie B, D a E, každá ovšem v jiné konstelaci zvýrazněných složek.

¹⁸ Čísla v tabulkách se čtou podobně jako ve výkazu o pracovní motivaci, tj. 0 je minimem a 1,00 je maximem. Křížky v tabulce 6 vyjadřují pětistupňové rozřazení intervalu takto:

0	= 0	až 0,12
málo	= 0,13	až 0,37 = +
částečně	= 0,38	až 0,62 = ++
značně	= 0,63	až 0,82 = +++
silně	= 0,83	až 1,00 = ++++

Výjimku činí poslední řádek tabulky 6, kde od 1 až po 0,37 = rozhodování spíše autoritativní až zcela autoritativní (vyjádřilo by se nulou), od 0,38 až do 1,00 = rozhodování spíše participativní, až po samostatné rozhodování ve vymezených oblastech (vyjádřilo by se 1,00). To vyplývá z konstrukce škály v dotazníku. Číselnými podklady pro výpočet čísel v tabulkách jsou opět rozložení četností jednotlivých znaků a z nich vypočtené průměry.

Tabulka A

	OL/OÚ			TD/OD			AR/PR	
	OL	VO	OÚ	TD	VD	OD	AR	PR
počet řízených skupin	4	59	30	35	35	23	39	54

Samostatně posuzujeme stupeň autoritativnosti či participativnosti rozhodování, neboť — jak na to upozorňujeme v poznámce č. 18 — čísla se čtou poněkud jinak než u ostatních složek stylu vedení lidí. Výrazně autoritativní styl nepozorujeme v žádném útvaru a u žádné profesní kategorie. Nejmenší účasti v rozhodování však zjišťujeme u útvarů III, II a V a u profesních kategorií A a C. Poněkud výrazněji zvýšenou participativnost zjišťujeme jenom u kategorií D a E. Znamená to, že tyto kategorie profesí jsou v průměru vedeny tak, že před vydáním rozhodnutí se s nimi jejich nadřízení radí, kdežto u ostatních kategorií nadřízený většinou rozhoduje sám a podřízené se snaží o důvodech svého rozhodnutí přesvědčit.

Ještě výraznější diferenciaci (nezachycenou ve výkazech) zjišťujeme v jednotlivých prvotních pracovních kolektivech (četách a odděleních). Tak např. z 93 zkoumaných pracovních kolektivů byly jen 4 řízeny stylem převážně orientovaným na lidi, 59 stylem vyváženým (tj. obě složky OL a OÚ zhruba vyvážené) a 30 stylem převážně orientovaným na úkoly. Rovnoměrnější rozdělení se projevuje u způsobu dozoru: 35 skupin vykazuje převážně těsný dozor, 35 skupin dozor vyvážený (TD a OD zhruba stejně zastoupen) a u 23 skupin byl používán dozor převážně obecný. Pokud jde o způsob rozhodování, 39 skupin bylo řízeno spíše autoritativně a 54 spíše participativně, tj. s více či méně výraznými prvky

účasti podřízených na rozhodování, jak znázorněno v tabulce A.

Tabulka 6 výkazu o stylu řídicí práce nás také informuje o tom, jak svůj styl řídicí práce charakterizují i nadřízení pracovníci. Ve srovnání s výpověďmi jejich podřízených vynikají dvě skutečnosti. Sebehodnocení nadřízených jsou většinou výrazně vyšší než hodnocení jejich podřízených. Znamená to, že svoji řídicí práci vidí jako výraznější, vyhraněnější, než ji vidí jejich podřízení. Z toho plyne druhé zjištění, že totiž většinou není shody mezi nadřízenými a podřízenými, pokud jde o hodnocení stylu řídicí práce. V posuzování nadřízených je zejména zdůrazněna polara obecného a těsného dozoru, a to u útvarů I, II, III, V, VI ve prospěch těsného dozoru, a u útvarů IV a VII ve prospěch dozoru obecného. Vedoucí většiny útvarů se rovněž domnívají, že jsou značně orientováni nejenom na úkoly, ale také na lidi.

Rozdíly v názorech nadřízených a podřízených, pokud jde o styl řízení, mohou mít dvě příčiny. Mohou být způsobeny mylným sebehodnocením nadřízených. O mylném hodnocení podřízených nemá smysl mluvit, neboť rozhodující je to, jak styl svých nadřízených pocítují. To ukazuje na druhou možnou příčinu těchto rozdílů: nedostatečnou vzájemnou informovanost.

Situční podmínky osvětluje tabulka 7.¹⁹ Pokud jde o poměr mezi orientací na lidi a orientací na úkoly, odpovídají přání zhruba skutečnosti, neboť pracovníci si přejí výraz-

Tabulka B

	D	A _{neř}	T _{neř}	A _{lda}	T _{lda}
stupeň dělby práce	0,62	0,33	0,30	0,50	0,29
přání samostatnosti	0,64	0,77	0,82	0,83	0,76

¹⁹ Údaje v tabulce 7 je třeba číst v intervalu od 0 až do 1,00. Přitom od 0 do 0,49 je vyjádřen jeden pól, od 0,50 do 1,00 druhý pól. Tak např. pracovat samostatně 0,35 by znamenalo, že je vyjádřeno přání pracovat spíše nesamostatně, v tabulce uvedených 0,70 (za podnik celkem) vyjadřuje přání pracovat spíše samostatně. Toto platí obdobně pro

dozor těsný (0 až 0,49) a obecný (0,50 až 1,00) a pro orientaci na lidi (0 až 0,49) a na úkoly (0,50 až 1,00). Výjimku tvoří řádek „spolurozhodovat“, kde předěl leží níže: rozhodování autoritativní = 0 až 0,37, rozhodování participativní = 0,38 až 1,00. To je dáno konstrukcí škály v dotazníku.

nější orientaci na úkoly (0,79).²⁰ Jinak je tomu u hodnocení těsného a obecného dozoru, kde je preferován obecnější dozor (0,72). Prání směřují rovněž k výraznějšímu spolurozhodování (0,52) a k samostatné práci (0,70). Skutečný stupeň dělby práce je zažíván zhruba jako padesátiprocentní (0,51) vázanost na spolupráci s ostatními. Proto pro požadovanou vyšší samostatnost při výkonu práce nejsou v průměru reálné předpoklady, neboť stavebnictví je soustavou silně proorganizovaných činností. To však neznamená, že u některých kategorií profesí by nebylo možno k požadavkům přihlídnout.

Nejvyšší skutečnou vzájemnou pracovní závislost konstatují dělníci (0,62). Technicko-hospodářští pracovníci (tj. administrativní a techničtí pracovníci neřídící a řídící) jsou ve své práci podstatně méně odvislí od spolupracovníků a jejich přání samostatnosti v práci jsou také podstatně vyšší než u dělníků (viz tabulka B).

Řídící pracovníci by měli vzít v úvahu i některé individuální odlišnosti v jednotlivých organizačních jednotkách. Nejvýraznější je vysoké přání spolurozhodovat u útvaru I (0,81) a vysoké přání pracovat samostatně u útvarů IV, VI a VII (0,78; 0,75; 0,84).

Ukázky z tzv. „vzoru doporučení“, tj. z návrhů řídicích opatření

Vzor doporučení

Objekty opatření
(CO ovlivňovat a ČEHO dosáhnout)

2. Zvýšit neformální vnitroskupinové výkonové standardy, tj.

a) zvýšit uznání za dobrou práci od spolupracovníků, zejména u útvarů I, II a VII a u profes. kategorie C;

b) snížit tlak spolupracovníků na výkonovou konformitu, tj. přání spolupracovníků, aby ostatní nepracovali více a lépe, zejména u útvarů I, II a VI a u profesních kategorií A a C.

3. Lépe využívat mo-

Prostředky opatření
(JAK a ČÍM ovlivňovat, měnit)

2. až 4.

Školení a výcvik řídicích pracovníků z útvarů uvedených v objektech opatření a z aparátu podnikového ředitelství a závodů Stavby a pracoviště vybrat tak, aby byly z hlediska druhovosti, velikosti a dosavadní úspěšnosti (a u staveb i z hlediska rozestavěnosti) srovnatelné s jinou skupinou staveb a pracovišť, kde se školení neprovede. To umožní zjistit efektivnost školení a provést v jeho obsahu

tívačného působení uznání za dobrou práci od bezprostředního nadřízeného, zejména u útvaru IV a kategorie C.

4. Účinněji využívat možnosti přeložení na jinou práci za lajdáctví a absenci, zejména u útvarů I a III.

6. Zlepšit příležitost k postupu u všech závodů a u všech profesních kategorií.

a formách nezbytné změny před jeho širší realizací.

Obsah školení zaměřit na osvojení takového stylu řídicí práce, v němž by byly uplatňovány vyvážené prvky orientace na lidi a na úkoly s důrazem na orientaci na úkoly, vyvážené prvky detailního a obecného dozoru a důrazem na obecný dozor, který zajišťuje účast podřízených při rozhodování. Obsah školení připravit ve shodě se zajištěními uvedenými v komentáři k těmto návrhům. Školení neomezit na pouhý poslech přednášek, ale podle rozpracovaného scénáře využít aktivních forem školení.

6. Zpracovat plán profesionálního vzestupu pro všechny kategorie profesí; postup učinit odvislým od dobré práce a schopností k rozvoji. Zveřejnit tento plán. Postupovat podle tohoto plánu.

Osnova komentáře k návrhu řídicích opatření

1. Zdůvodní se výběr objektů opatření. Vyplyvají především z velikosti rezerv.

2. Popíší se prostředky opatření a zdůvodní se jejich volba. K tomu slouží především výsledky kauzální a matematicko-statistické analýzy proměnných pracovní motivace, stylu řídicí práce, výkonnosti a soudržnosti pracovních kolektivů a proměnných meziútvary kooperativnosti. Při formulaci návrhů řídicích opatření se přihlíží podle daných pravidel i k situačním podmínkám, což se v komentáři rovněž objasní.

Příklad komentáře k návrhu řídicích opatření

Objekty opatření vyplynuly hlavně z velikosti rezerv, patrných z výkazu o pracovní motivaci.²¹ Volba prostředků opatření však pře-

²⁰ Svědčí to podle našeho názoru o tom, že socialistické pracovní vztahy produkují úkolově orientovanou pracovní morálku u vedoucích i řadových pracovníků. Je to dáno skutečností, že péče o pracovníky, o jejich osobní a pracovní problémy a uspokojení, je nedílnou součástí socialistického zřízení. To přikrte kontrastuje s tzv. hnutím Human relations, které vzniklo v kapitalistických podmínkách v důsledku zvýšené orientace na lidi po „kapitalistickou“. Tato koncepce měla — jak známo —

oslabit v povědomí zaměstnanců fakt velkých třídně podmíněných sociálních rozdílů mezi nadřízenými a podřízenými a fakt podstatné sociální nejistoty.

²¹ Objekty opatření č. 3 a 6 se nabízejí z dat, která v příkladu výsledné podoby informačního systému uvádíme. Další objekty opatření, tj. č. 2 a 4, navazují na data zde pro nedostatek místa nepublikovaná. Uvádíme je však v návrhu opatření, protože prostředky opatření se vztahují i k nim.

vážné vyplývá z informací o stylu řídicí práce. Návrhy na opatření nejsou důsledkem pouhé úvahy, ale opírají se o matematicko-statistickou analýzu závislostí. Přihlíží se i k situačním podmínkám.

Pokud jde o objekty opatření 2. až 4., tj. zvýšit vnitroskupinové výkonové standardy, lépe využívat uznání od nadřízeného a účinněji využívat přeložení na horší práci, doporučujeme jedno komplexní opatření: vyškolit a vycvičit řídicí pracovníky v určitém stylu řídicí práce.

Každému je zřejmé, že účinnější využívání pochvaly za dobrou práci a přeložení za lajdáctví se váže na změnu stylu řídicí práce a směřuje ke zvýšení individuální výkonnosti. Méně zřejmé již je, že i zvýšení vnitroskupinových výkonových standardů, tj. pracovitosti skupiny jako celku, je možné dostatečně ovlivnit změnou stylu řídicí práce. K tomuto závěru nás přivádí provedená matematicko-statistická analýza závislostí. Jsou to zejména *kolektivní příprava rozhodnutí a vlastní rozhodování s účastí podřízených*, které mohou až z 25 % posílit pracovitost a soudržnost prvotních pracovních kolektivů. Jde především o četnost *užitečných* pracovních a výrobních porad a o to, do jaké míry se nadřízení s podřízenými radí o věcech, které se jich podstatně dotýkají, do jaké míry využívají jejich námětů, zda usilují o jejich souhlas a ponechávají jim určitý stupeň samostatnosti. Zejména technicko-hospodářští pracovníci si cení možnosti samostatně pracovat. Ale i dělníkům jde o to, aby se nadřízení s nimi více radili, více využívali jejich rozumu. Celá řada korelací a jiných měr závislosti mezi jevy potvrzuje, že participativní vedení lidí má hluboký vliv na pracovní morálku a spokojenost pracovníků.

Ke zvýšení vnitroskupinových výkonových standardů, tj. zvýšení pracovitosti skupiny jako celku, pomáhá i vyvážené používání prvků orientace na lidi a na úkoly. Z prvků *orientace na lidi* mají statisticky významný vliv na pracovitost a soudržnost kolektivů: péče o dobré vzájemné vztahy mezi podřízenými, rozhovory o jejich pracovních i soukromých problémech, řešení těchto problémů, péče o jejich odborný růst, starost o jejich spokojenost, informování podřízených o právech a povinnostech nadřízeného, jich samých, jejich spolupracovníků.

Z prvků *orientace na úkoly* statisticky významně ovlivňují pracovitost a soudržnost kolektivů zejména:

seznamování podřízených s normami a pravidly, podle nichž bude hodnocena jejich práce, náležité informování o jejich úkolech, kontrola plnění úkolů.

Zde je vhodné upozornit na to, že pracovníci podniku dávají v průměru určitou před-

nost úkolové orientaci v řídicí práci bezprostředních nadřízených před orientací na lidi. Je tomu tak proto — jak vysuzujeme na základě korelací — že od této orientace očekávají větší prospěch, ať už jde o zvýšení příjmu, nebo jiné uznání od nadřízeného za dobrou práci, či o dosažení všeobecné úcty a vážnosti v podniku apod. Naproti tomu — jak opět naznačují korelace — tentýž prospěch je očekáván i od stylu orientovaného na lidi — například ocenění, uznání a respektování. Tato orientace, pokud je správně uplatňována, má v sobě vždy i prvky participativního vedení lidí. Využívání schopností pracovníků, dobrá organizace práce a spokojenost s vedoucím se statisticky významně váží na snížení tlaku spolupracovníků na výkonovou konformitu. Snížíjí tedy tlak spolupracovníků na to, aby někdo v kolektivu nezvedal výkonovou latku.

Rovněž způsob kontroly má v sobě vyvážené spojovat prvky *těsného a obecného dozoru*. Korelace potvrzují, že takové prvky detailního dozoru, které zavádějí v kolektivu pracovní pořádek a odstraňují tím významný zdroj mezilidských třenic, posilují soudržnost a celkovou pracovitost kolektivu. Podřízení však také chtějí ovlivňovat způsob, průběh i tempo práce, a to nejenom v procesu rozhodování, ale i při jejím vlastním výkonu (nechtějí, aby jim někdo „hýbal rukama“ a stále „dýchal za krkem“). Proto je třeba ve vhodné míře uplatnit prvky obecného dozoru.

Z uvedených, ale i z dalších korelací je možno vysoudit, že opatření navržená pro zvýšení vnitroskupinových výkonových standardů jsou současně opatřeními, která pomáhají čerpat významnou rezervu, spočívající ve *zvýšení uznání za dobrou práci od vedoucího*. Obdobné platí i pro rezervu, spočívající v účinnějším využívání možnosti *přeložení na jinou, horší práci*. Pracovníci podniku spojují — statisticky významně — uznání od nadřízeného nejen se slovní pochvalou. Ta má pro ně značnou váhu a posiluje jejich pocit sebeúcty. Na druhé straně však zároveň v jisté míře očekávají, že toto uznání se dříve nebo později reálně projeví ve zvýšení příjmu. Předpokládají v této souvislosti, že vedoucí vyjádří starost o to, aby si vydělali, péči o dobrou organizaci práce a že je k rozhodování o této organizaci přizve. Takové přizvání považují za formu uznání od nadřízeného. Současně očekávají, že lajdáctví apod. se dočká pokárání nebo i silnějšího postihu.

Pokud jde o objekt *opatření 6., tj. zlepšit příležitost k postupu*, jsou vysoké motivační rezervy zejména u technicko-hospodářských pracovníků (hlavně u neřídících techniků). Avšak i u dělníků je tato rezerva na prvním místě. Bylo by proto prospěšné vypracovat zásady profesionálního vzestupu pro všechny kategorie profesí. Na tomto základě pak projednat pracovní perspektivu každého pracovníka, a to v souladu s jeho komplexním hodnocením. Nemusí vždy jít jenom o postup

на высший место, то бы было samozřejmě не-реальное. Např. někteří dělníci uvádějí, že i jen zkouška na vyšší kvalifikační třídu — bez okamžitého finančního efektu — má pro ně značný význam. Je proto nutné promyslet i pro technicko-hospodářské pracovníky nové podněty pro horizontální i vertikální pohyb v podniku.

Literatura

- Hezký, J. — Kováčik, J.: *Rozvoj pracovní iniciativy a socialistického soutěžení ve stavebnictví na Slovensku*. Bratislava, výzkumná zpráva ÚEOS 1971.
- Charvát, F. — Odehnal, Z.: *Některé obecné problémy realizace modelového řešení*. In: *Operační výzkum a studium lidského faktoru*. České Budějovice, sborník Domu Techniky ČVTS 1972.
- Kohout, J. — Kolář, J. a kol.: *Sociální pozice a role vedoucích pracovníků v socialistickém podniku*. Projekt výzkumného úkolu státního plánu badatelského výzkumu X-10-5/1. Praha, interní materiál katedry ekonomické sociologie a psychologie VŠE 1967.
- Kuzmin, E. C. — Volkov, I. P. — Jemeljanov, J. N.: *Rukovoditel i kolektiv*. Leningrad, Lenizdat 1974.
- Marx, K.: *Kapitál I*. Praha, Státní nakladatelství politické literatury 1954.

Резюме

Хлумски В. - Гавлик Й. - Нештракова З.: Информационная система о человеческом факторе на предприятии

В интересах повседневного управления людьми и для нужд социального планирования целесообразно создать и внедрить на предприятиях систему информации о человеческом факторе. В основу такой системы следует положить идею регулярного измерения общественных переменных, обработки полученных данных на ЭВМ в качестве руководящей информации и преобразования этой информации (с использованием модели принятия решений) в рекомендации конкретных мероприятий. Часть такой информационной системы разрабатывает Институт экономики и организации строительства в сотрудничестве с двумя строительными организациями. Это исследование и разработки касаются трех групп общественных переменных: мотивации труда, стиля руководящей работы и его воздействия на трудовые коллективы, а также вертикальной и горизонтальной кооперативности между звеньями предприятия. Для использования в оперативном руководстве применяется принцип отклонений от оптимума. Для использования в социальном планировании подготавливается использование сочетания предвидения (прогноза) с предписанием условий для совершенствования мотивации труда, стиля руководящей работы и кооперации внутри предприятия. Ре-

шение задачи уже значительно продвинулось: прошли опытную проверку информационные блоки мотивации труда и стиля руководящей работы. Вскоре будет завершена и опытная проверка блока кооперации между звеньями на предприятии. Вслед за этим будет разработано практическое пособие.

Содержание информационных блоков моделируется в соответствии с социалистическими производственными и трудовыми отношениями с учетом конкретной потребности в создании диагностико-аналитической базы для руководства трудовыми коллективами в направлении повышения производительности, трудовой инициативы и удовлетворения трудом. Результаты опытных изменений подтверждают социалистический характер отношений по линии руководство-подчиненные на предприятиях и социалистическое отношение к труду. Одновременно они раскрывают, однако, и крупные резервы.

Проверялась и надежность и значимость измерений и результаты по уже проверенным информационным блокам были признаны удовлетворительными. Статистически значимая корреляция подтверждает значительность влияний мотивации труда и стиля руководящей работы на выполнение экономических заданий, на спаянность и трудолюбие коллективов.

Summary

Chlumský V. — Havlík J. — Neštráková Z.: *Information System Concerning the Human Factor in the Enterprise*

For the purposes of everyday management of people as well as for those of social planning, it is expedient to develop an information system about the human factor and institutionalize it within enterprises. Its essential idea should consist in the periodic measurement of social variables, their processing with the aid of an electronic computer into managerial information, and the transformation of this managerial information into recommendations for management measures; for these purposes, the decision-making model should be applied.

A part of such an information system is being developed by the Institute of Economics and Organization of Building Industries in cooperation with two building enterprises. As regards its content, this research and development refers to three areas of social variables: working motivation, style of managerial work and its impact upon working collectives, and both vertical and horizontal cooperativeness among enterprise units. In operative management, the principle of deviations from the optimum is applied; in social planning, steps are being made to promote the utilization of the principle of the combination of prediction (forecasting) and prescription of conditions fostering the improvement of working motivation, the style

of managerial work and cooperativeness in the enterprise. The solution of this problem has reached a high level of elaboration: information blocks of working motivation and of the style of managerial work have been subjected to examination. The examination of the block of inter-unit cooperativeness is drawing to its end. A user manual will then be worked out.

The content of information blocks is modelled in conformity with socialist production and working relations and for the concrete purpose of creating a diagnostical and analytical basis for the management of working collectives aimed to achieve an increased efficiency, working initiative and

satisfaction. The results of experimental measurement confirm the socialist character of superiority and subordination relations within enterprises and the socialist working morale. Simultaneously, however, they reveal great reserves.

The reliability and validity of measurements in the information blocks examined so far have been tested and found satisfactory. Statistically significant correlations bear out the great influence of working motivation and the style of managerial work upon the fulfilment of economic tasks as well as upon the solidarity and industry of working collectives.