

Metodika zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami

Úvod

Celková komplexná celoorganizačná socioekonomická efektívnosť, rozvoj a rast sú rozhodujúcim spôsobom ovplyvňované ako socioekonomickou efektívnosťou jednotlivých pracovných kolektívov, z ktorých sa daná organizácia skladá, tak aj stupňom dobrých medziľudských vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi týmito pracovnými kolektívami. Zlepšovanie vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi jednotlivými pracovnými kolektívami je preto dôležitým a významným prínosom k zvýšeniu socioeconomickej efektívnosti týchto pracovných kolektívov i organizácie, ktorej časťou tieto pracovné kolektívy sú.

Pod zvyšovaním efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií pritom nerozumieme len zvyšovanie ich „parciálnej“ technicko-technologicko-ekonomickej efektívnosti, ale zvyšovanie ich *socioeconomickej efektívnosti* [Khol 1972; Kutta — Soukup a kol. 1973; Kuzmin — Volkov — Svencickij 1973; Perlaki 1975] predpokladajúcej tak rozvoj technicko-technologicko-ekonomickeho subsystému daného pracovného kolektívu, ako aj na tento rozvoj zameraný, plánovitý, riadený a organizovaný proces všestranného rozvoja a rastu každého člena tohoto pracovného kolektívu a ich sociálnopsychologických vzťahov v danom pracovnom kolektíve i v celej organizácii, smerujúci tak k zvýšeniu efektívnosti ich osobného i ko-

lektívneho organizačného konania a pracovných činností, ako aj k zvýšeniu ich pracovného uspokojenia.

Metodika zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami, ktorú ďalej stručne popíšeme, je organickou súčasťou a dielčou metodikou *komplexného prístupu k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií* (ďalej KP) [Perlaki 1975 a, b].¹ Vo všeobecnosti ju môžeme zaradiť medzi prístupy sociálneho rozvoja zamerané na uskutočnenie funkčnej zmeny vzťahov a väzieb určitého pracovného kolektívu (ktorého socioeconomickej efektívnosti chceme zvýšiť) a jeho organizačného (i mimoorganizačného, vonkajšieho) prostredia.²

Jej cieľom je zmena napätia a zlých sociálnopsychologických vzťahov medzi pracovnými kolektívami na súlad a dobré, priateľské vzťahy medzi nimi, na budovanie a zlepšovanie vzťahov spolupráce medzi pracovnými kolektívami a na odstraňovanie vzťahov vzájomnej konkurencie medzi nimi, zvyšovanie vzájomnej koordinácie pracovných činností jednotlivých pracovných kolektívov atď.

Chceme zdôrazniť, že táto metodika sa dá použiť na zlepšovanie vzťahov medzi pracovnými kolektívami všetkých typov a veľkostí. Možno ju použiť v rámci metodiky KP (v záverečnej fáze tejto metodiky) alebo samostatne.³

¹ V socialistických krajinách už bolo vypracované veľké množstvo metodík, metód a prístupov k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti socialistických pracovných kolektívov. Organickým zlúčením základných prístupov k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti socialistických pracovných kolektívov — stavajúc na a vychádzajúc zo základných metodických princípov sociálneho rozvoja pracovných kolektívov, komplexnej socialistickej racionalizácie a aktívneho sociálneho učenia [Linhart 1972, 1976; Linhart — Perlaki 1975; Perlaki 1975 b] — vznikol komplexný prístup k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií.

² Pozri: [Kohout — Kolář 1971, Kerimov a kol. 1973, Kutta — Soukup a kol. 1973; Kohout 1973 a, b].

³ Zlepšovanie vzťahov, koordinácie a spolupráce s ostatnými pracovnými kolektívami, s ktorým pracovný kolektív, ktorého efektívnosť pomocou metodiky KP zvyšujeme, bezprostredne spolupracuje, patrí k záverečným fázam tejto metodiky. Pracovný kolektív musí skôr zlepšiť tie aspekty svojej práce, ktoré závisia od jeho jednotlivých členov a od pracovného kolektívu ako celku — a až potom aspekty závisiace od jeho vzťahov, kooperácie a spolupráce s ostatnými pracovnými kolektívami.

Stručný popis metodiky

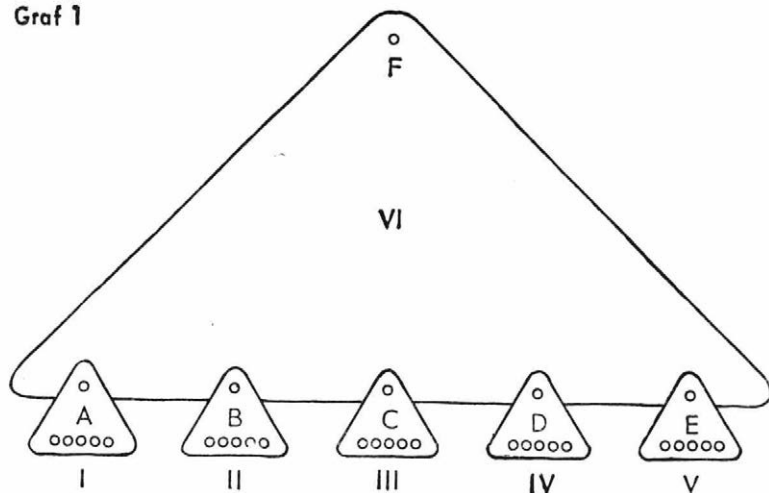
Socioekonomickú efektívnosť každého pracovného kolektívu v značnej miere ovplyvňujú jeho vzťahy a väzby s pracovnými kolektívami, s ktorými (bezprostredne alebo sprostredkovanne) spolupracuje. Tieto vzťahy a väzby sa samozrejme nedajú zlepšovať „jednostranne“, ale do

E) vytvárajú spolu so svojim vedúcim F šiesty pracovný kolektív (VI).

Metodika zlepšovania vzťahov medzi pracovným kolektívom I a pracovnými kolektívami II, III, IV a V. sa skladá z nasledujúcich fáz:

1. Racionalizátor (špecializujúci sa na problematiku zvyšovania efektívnosti pra-

Graf 1



o = členovia pracovného kolektívu

procesu ich zlepšovania sa musia aktívne zapojiť všetky pracovné kolektívy, ktorých vzájomné vzťahy, koordináciu a spoluprácu chceme zlepšiť, ako aj vedúci pracovník, ktorý je priamym nadriadeným týchto pracovných kolektívov. Ich aktívna spolupráca – práve tak ako aj aktívna spolupráca vedenia organizácie a straníckej, odborovej a zväzacej organizácie – je nutnou podmienkou úspešného zlepšenia vzájomných vzťahov, koordinácie a spolupráce.

Predpokladajme, že pracovný kolektív I chce zlepšiť svoje vzťahy, koordináciu a spoluprácu s pracovnými kolektívami,⁴ s ktorými najviac a najbezprostrednejšie spolupracuje – t. j. s pracovnými kolektívami II, III, IV a V.

V grafe 1 je znázornených päť pracovných kolektívov: I, II, III, IV, V. Tieto pracovné kolektívy vedú vedúci pracovníci A, B, C, D, E. Títo pracovníci (A, B, C, D,

covných kolektívov) sa stretne na k tomu účelu zvolanej porade s vedúcimi pracovníkmi A, B, C, D, E a F a s predstaviteľmi straníckej, odborovej a zväzacej organizácie. Na tejto porade ich oboznámi s metodikou zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami. Ak je výsledkom tejto porady úprimná snaha o zlepšenie vzťahov medzi pracovným kolektívom I a pracovnými kolektívami II, III, IV a V, potom sa s aplikáciou metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami môže začať.

Ako to vidieť z predchádzajúceho popisu prvej fázy, táto fáza je len prípravou fázou celej metodiky.

2. Druhá fáza metodiky je v podstate analýzou súčasného stavu (predností a nedostatkov, kladov a záporov, výhod a nevýhod) vzájomných vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovným kolektívom I a ostatnými pracovnými kolektívami

⁴ Na zlepšenie vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi dvomi pracovnými kolektívami môžeme použiť aj iné metodiky (pozri napr.: Perlák v tlačí).

(II, III, IV a V) — spojená s návrhmi na jejeho zlepšenie a na odstránenie súčasných nedostatkov a záporov.

V tejto fáze si všetci členovia pracovného kolektívu I (t. j. jeho vedúci A a jeho päť členov) a vedúci pracovníci B, C, D, E a F (prípadne aj ich zástupcovia) individuálne vypracujú písomné materiály obsahujúce.⁵

1. Zoznam charakteristických vlastností pracovného kolektívu, t. j. vlastností kladných — záporných, dobrých — zlých, predností — nedostatkov, výhod — nevýhod.

2. Zoznam návrhov a pripomienok:

A. Čo by mali členovia pracovného kolektívu robiť viac alebo lepšie.

B. Čo by mali členovia pracovného kolektívu robiť menej alebo vôbec nie.

C. V čom by mali pokračovať v nezmenenej forme aj naďalej, t. j. čo by vôbec nemali meniť.

3. Všetky ostatné názory, návrhy, komentáre, poznámky, pripomienky atď., týkajúce sa vzťahov medzi pracovným kolektívom I a ostatnými pracovnými kolektívmi, ktoré nemali pracovníci možnosť vyjadriť v bodoch 1 a 2.

Tieto písomné materiály potom jednotliví pracovníci pošlú racionalizátorovi. Môžu ich poslať anonymne alebo sa môžu na ne podpísať.

3. Racionalizátor potom zlúči — urobí „zostrih“ jednotlivých bodov písomných materiálov, ktoré dostal, do dvoch materiálov; jeden z nich popisuje pracovný kolektív I (je to „zostrih“ písomných materiálov vedúcich pracovníkov B, C, D, E a F, prípadne aj ich zástupcov) a druhý popisuje pracovné kolektívy II, III, IV a V (je to „zostrih“ písomných materiálov vedúceho a členov pracovného kolektívu I a vedúceho pracovníka F).

Racionalizátor robí „zostrihy“ písomných materiálov podľa ich hlavných bodov, t. j. ako popis pracovného kolektívu I, tak aj popis pracovných kolektívov II, III, IV a V budú vo svojich bodoch 1, 2 A, 2 B, 2 C a 3 obsahovať vlastne zhrnutie týchto bodov z individuálnych zoznamov jednotlivých pracovníkov.

⁵ V týchto písomných materiáloch popisuje vedúci a členovia pracovného kolektívu I pracovné kolektívy II, III, IV a V (adresne jednotlivé pracovné kolektívy alebo všetky štyri pracovné kolektívy spolu), vedúci pracovníci B, C, D a E (prípadne aj ich zástupcovia) pracovný kolektív I a vedúci pra-

Vychádzajúc zo súčasných poznatkov o efektívnosti kolektívnej práce a o efektívnej spolupráci medzi pracovnými kolektívmi, racionalizátor v závere tejto tretej fázy metodiky analyzuje a interpretuje jednotlivé položky písomných materiálov.

4. Štvrtou fázou metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívmi je porada, na ktorej sa zúčastnia vedúci a členovia pracovného kolektívu I a vedúci pracovníci B, C, D, E a F (prípadne aj ich zástupcovia) a racionalizátor. Táto porada sa skladá z dvoch častí:

4. A. V prvej časti porady oboznámi racionalizátor zúčastnených pracovníkov postupne s jednotlivými bodmi (1, 2 A, 2 B, 2 C a 3) popisov pracovného kolektívu I a pracovných kolektívov II, III, IV a V, ktoré zostavil v predchádzajúcej fáze. Túto prvú časť porady vedie racionalizátor. Prítomní pracovníci počúvajú, robia si poznámky a na základe obdržaných informácií identifikujú ťažkosti a formulujú problémy, ktorých vyriešenie by malo prispieť k zlepšeniu vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovným kolektívom I a ostatnými pracovnými kolektívmi.

Základné pravidlo tejto subfázy je, že problémy sa ešte neriešia. Zúčastnení pracovníci sa v tejto subfáze snažia len o ich identifikáciu. Účastníci porady len diskutujú — analyzujú a interpretujú obdržané informácie, objasňujú si prípadné nerozumenia, nejasnosti a sporné miesta, žiadajú si doplňujúce informácie atď. za metodicko-odbornej pomoci racionalizátora. V závere tejto subfázy by všetci účastníci porady mali jednotlivým komunikovaným informáciám rozumieť rovnakým spôsobom, t. j. ich význam by mali interpretovať (dekódovať) rovnako.

Záverom tejto subfázy je všeobecná diskusia o tom, „čo sa doteraz robilo“.

Niekoľko poznámok k zabezpečeniu efektívneho priebehu tejto subfázy.

a) Veľmi častou reakciou účastníka porady na nedostatky, zápory a slabé miesta, ktoré ostatní pripisujú pracovnému kolektívu, ktorého je členom, je stiahnutie

covník F všetky pracovné kolektívy (t. j. I, II, III, IV a V), ktoré vedie.

Jednotliví členovia pracovného kolektívu I zvyčajne popisujú ten pracovný kolektív (II, III, IV alebo V), s ktorým najviac a najbezprostrednejšie spolupracujú.

sa do defenzívneho obranného postavenia. *Toto defenzívne postavenie značne sťažuje úspešné riešenie problémov vo vzťahoch medzi pracovnými kolektívami.* Pracovníci, ktorí zaujali defenzívne postavenie už totiž nebudú sústreďovať svoju pozornosť a svoje sily na vyriešenie a odstránenie týchto problémov, ale na obranu svojho pracovného kolektívu (hľadanie „objektívnych“ príčin poukázaných nedostatkov, hľadanie alibi a „obetných baránkov“ atď.).

Všetkých účastníkov porady treba upozorniť na túto skutočnosť a zdôrazniť, že *cieľom porady je zlepšenie a nie obrana súčasného stavu*, k čomu je potrebné dôkladne sa oboznámiť ako s jeho prednosťami (aby sme ich mohli ešte viac zvýrazniť a všestranne maximalizovať), tak i s jeho nedostatkami (aby sme ich mohli potlačiť a minimalizovať).

b) Poradu odporúčame konať mimo pracoviska, aby jej účastníci z nej nemohli byť odvolávaní „neodkladnými“ telefonátmi ap.

c) Po skončení prvej časti porady (subfáza 4A) odporúčame *urobiť prestávku*. Táto prestávka je potrebná pre odpočinok účastníkov porady a pre ich preorientovanie z fázy identifikácie ťažkostí a formulácie problémov (subfáza 4A – prvá časť porady) na fázu ich riešenia (subfáza 4B – druhá časť porady).

Ak sa porada (subfáza 4A) začala ráno, odporúčame prestávku využiť na obed; ak sa porada začala v popoludňajších hodinách, druhá časť porady (subfáza 4B) začne na druhý deň ráno.

d) Prvá časť porady (subfáza 4A) sa môže značne skrátiť a zefektívniť, ak sa popis pracovného kolektívu I a popis pracovných kolektívov II, III, IV a V (ktoré racionalizátor zostavil z písomných materiálov jednotlivých účastníkov porady) nechajú rozmnožiť, *aby sa s nimi mohli všetci účastníci porady oboznámiť už pred poradou a aby sa mohli na poradu dobre pripraviť.*

4. B. Druhú časť porady vedie vedúci pracovník F. Porada sa podobá iným pra-

videlným poradám pracovného kolektívu VI. Jediný rozdiel je v tom, že zatiaľ čo na iných pracovných poradách pracovného kolektívu VI (a prípadne prizvaných pracovníkov) sa riešia pracovné problémy, ktoré má pracovný kolektív VI v rámci svojej pracovnej náplne vyriešiť, na tejto pracovnej porade (presnejšie povedané v druhej časti pracovnej porady) sa rieši *špecifický typ pracovných problémov: problémy vzťahov medzi pracovným kolektívom I a pracovnými kolektívami II, III, IV a V.*

Niektoré problémy je možné vyriešiť hneď na porade. Riešením ostatných problémov poverí vedúci pracovník F jednotlivých účastníkov porady (ako riešiteľov, spoluriešiteľov alebo v rámci na to vytvorených pracovných tímov). Na vyriešenie každého problému určí vedúci pracovník F zodpovedného pracovníka a termín, do ktorého má byť tento problém vyriešený.

Riešenie problémov a realizácia opatrení navrhnutých na ich vyriešenie a zlepšenie vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovným kolektívom I a pracovnými kolektívami II, III, IV a V sa priebežne kontroluje a hodnotí na pravidelných poradách pracovného kolektívu VI. Úlohy a opatrenia prijaté na vyriešenie problémov sa zapracujú do plánu činnosti pracovného kolektívu VI, ako aj do plánu jeho sociálneho rozvoja alebo do riešiteľského a realizačného programu komplexnej socialistickej racionalizácie (podľa charakteru navrhovaných opatrení).

Plnenie opatrení a celkové zhodnotenie výsledkov aplikácie popísanej metodiky sa uskutoční na zvláštnej porade zvolanej po uplynutí termínu realizácie posledného prijatého opatrenia.

Na vyriešenie problémov, ktoré nie je schopný pracovný kolektív VI v rámci svojej právomoci vyriešiť, zabezpečí vedúci pracovník F (za spolupráce ostatných členov pracovného kolektívu VI) spoluprácu ostatných pracovníkov a pracovných kolektívov v rámci danej organizácie i mimo nej.⁶

⁶ Väčšina týchto problémov sú typické zmiešané sociotechnické problémy a ich optimálne riešenie sa vo väčšine prípadov dá dosiahnuť len systémovo-

vým, komplexným, sociotechnickým prístupom. Pozri tiež [Cech 1973].

5. Riešenie formulovaných problémov a realizácia prijatých opatrení.

6. Kontrola realizácie prijatých opatrení a ich výsledkov a celkové zhodnotenie výsledkov aplikácie popísanej metodiky.

Aplikácia metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami má aj značný *výchovno-vzdelávací účinok*. Proces zlepšovania vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívami (t. j. proces diagnózy, analýzy a interpretácie súčasného stavu i proces riešenia problémov a proces realizácie prijatých opatrení) umožní členom pracovných kolektívov kognitívne si uvedomiť a pochopiť rozsiahly súbor sociálno-psychologických, organizačno-riadiacich a technicko-technologických premenných ovplyvňujúcich ich vzťahy, koordináciu a spoluprácu a využívať tieto poznatky vo svojej práci. Členovia pracovných kolektívov sa na základe svojej vlastnej činnosti a svojej vlastnej, bezprostrednej „zažitej“ skúsenosti oboznámili⁷ s metodikou zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami a s jej racionálami. V budúcnosti ju v prípade potreby (pri vzniku vážnejších problémov, nedorozumení a konfliktov medzi pracovnými kolektívami, alebo ako prevenciu proti ich vzniku, t. j. na určenie súčasných vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívami a na určenie a odstraňovanie príčin a zdrojov vzniku potenciálnych problémov, nedorozumení a konfliktov medzi pracovnými kolektívami) môžu znovu použiť (sami alebo za odbornomo-metodického vedenia racionalizátora).

Proces spoločného riešenia problémov a spoločnej realizácie prijatých opatrení zasa umožní pracovníkom riešiteľských a realizačných tímov, ktorí sú členmi rôznych pracovných kolektívov, aby sa mohli lepšie spoznať a zbližiť a aby mohli lepšie spoznať a pochopiť prácu a problémy ostatných pracovných kolektívov. Tieto neformálne vzťahy, ako aj lepšie pochopenie a porozumenie práci a problémom

ostatných pracovných kolektívov, je *trvalým dlhodobým prínosom metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami k zvýšeniu socioekonomickej efektívnosti ako jednotlivých pracovných kolektívov, tak aj celej organizácie*.

Prípadová štúdia aplikácie metodiky

V popisovanom prípade sa metodika zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami aplikovala v poslednej fáze aplikácie metodiky KP. Cieľom tejto aplikácie bolo zlepšenie vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovným kolektívom vedúcich pracovníkov určitého úseku organizácie terciálneho sektoru vedeného námestníkom riaditeľa k ostatným úsekom tejto organizácie. Pracovný kolektív pozostával (včítane svojho vedúceho – námestníka riaditeľa) zo šiestich pracovníkov.

Chceme zdôrazniť, že ako tento pracovný kolektív, tak aj celá organizácia, ktorej časťou tento pracovný kolektív bol, pracovali veľmi efektívne a kvalitne už pred aplikáciou metodiky KP. Pracovné výsledky tohoto pracovného kolektívu i celej organizácie boli veľmi dobré a ako nadriadené orgány, tak aj pracovníci ostatných organizácií, s ktorými táto organizácia úzko spolupracovala (a v prípade daného kolektívu aj ostatní pracovníci organizácie), boli s ich prácou veľmi spokojní. Pracovníci tohoto pracovného kolektívu, práve tak ako aj pracovníci celej organizácie však boli tak vysoko motivovaní k hľadaniu ešte lepších, efektívnejších a kvalitnejších spôsobov práce, že sa rozhodli aplikovať metodicu KP⁸ a metodicu zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami ako jej poslednú fázu.

Zlepšovanie vzťahov medzi pracovnými kolektívami prebiehalo podľa metodického postupu stručne popísaného v predchádzajúcej časti tejto štúdie:

Racionalizátor sa na porade zvolanej k tomu účelu stretol s riaditeľom organizácie, predstaviteľmi stránickej, odborovej

⁷ Toto aktívne sociálne učenie sa na pracovisku, v „pracovnej sociálnej situácii“ ešte samozrejme môže byť doplnené a posilnené aktívnym sociálnym učením v špecifických cvičných sociálnych situáciách.

⁸ Pozri [Linhart 1972, 1976; Linhart – Perlaki 1975; Perlaki 1975 b].

⁹ Táto aplikácia bola veľmi úspešná. Celková so-

cioekonomická efektívnosť tohoto pracovného kolektívu sa významne zvýšila vo všetkých dimenziách, pomocou ktorých bola hodnotená. V tejto štúdii však popisujeme len proces a výsledky metodiky zlepšovania vzťahov medzi daným pracovným kolektívom a ostatnými pracovnými kolektívami.

a zväzacej organizácie, s členmi daného pracovného kolektívu a s vedúcimi pracovných kolektívov, s ktorými tento pracovný kolektív bezprostredne spolupracoval, ako aj s ich zástupcami. Okrem racionalizátora sa na porade zúčastnilo päťnásť pracovníkov.

V prvej časti tejto porady sa všetci zúčastnení oboznámili s metodikou zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívmi a vyslovili sa za jej aplikáciu.⁹

V druhej časti porady sa zostavil časový harmonogram aplikácie metodiky: stanovil sa termín, do ktorého majú účastníci porady zaslať racionalizátorovi písomné materiály (popísané v predchádzajúcej časti tejto štúdie), ako aj termíny a dĺžka trvania porád zameraných na identifikáciu ťažkostí a formuláciu problémov (prvá porada, alebo prvá časť porady) a na ich riešenie (druhá porada, alebo druhá časť porady).

Všetci účastníci porady poslali do stanoveného termínu racionalizátorovi svoje písomné materiály. Racionalizátor urobil (podľa jednotlivých bodov) ich „zostrih“ (ako aj ich analýzu a interpretáciu) do dvoch materiálov: jeden z nich popisoval pracovný kolektív, ktorý si pomocou metodiky KP zvyšoval svoju socioekonomickú efektívnosť, a druhý ostatné pracovné kolektívy, s ktorými tento pracovný kolektív bezprostredne spolupracoval.

Všetci účastníci porady vypracovali svoje písomné materiály veľmi dobre. Ich analýza súčasných vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívmi bola konkrétna, otvorená a konštruktívne kritická. (Pre ilustráciu uvádzame, že „zostrih“ popisujúci pracovný kolektív, ktorý si pomocou KP zvyšoval svoju socioekonomickú efektívnosť, mal rozsah deväť strán a „zostrih“ popisujúci ostatné pracovné kolektívy mal desať strán.)

Porada, na ktorej sa jej účastníci oboznámili s obomi „zostrihmi“, sa konala popoludní a trvala asi štyri a pol hodiny. Pri prvých prejavoch defenzívnych, nekonštruktívnych reakcií na konštruktívne kritické pripomienky pozornil racionalizátor

(ktorý viedol túto poradu) účastníkov porady na nefunkčnosť týchto defenzívnych postojov a reakcií. Po krátkej diskusii na túto tému, po uvedomení si nefunkčnosti defenzívnych postojov a reakcií, po oboznámení sa s alternatívnymi, funkčnými postojmi a reakciami na konštruktívnu kritiku – s poukázaním na viacero konkrétnych „modelových“ funkčných postojov a reakcií na konštruktívnu kritiku, ktoré sa prejavili v konaní účastníkov porady, a po zámernom posilňovaní týchto funkčných postojov a reakcií (a po vytvorení celkovej klímy „psychologickej bezpečnosti“) účastníci porady postupne prestali reagovať defenzívne a začali sa zameriavať na zlepšenie a nie na obranu súčasného stavu (t. j. súčasných vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívmi).

Účastníci porady na základe obdržaných informácií individuálne identifikovali ťažkosti a formulovali problémy, ktoré by sa mali v záujme zlepšenia vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívmi vyriešiť.

Na porade sa vytvorila veľmi neformálna a otvorená atmosféra a jej účastníci boli s jej priebehom veľmi spokojní.

Druhá porada začala na druhý deň ráno a trvala asi štyri hodiny. Viedol ju riaditeľ danej organizácie. Pod jeho vedením (na základe informácií z predošlého dňa) určili účastníci porady dvadsať najdôležitejších problémov, ktorých vyriešenie by podstatne prispelo k zlepšeniu vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívmi a k zvýšeniu socioeconomickej efektívnosti ako jednotlivých pracovných kolektívov, tak aj celej organizácie.

U každého z týchto problémov sa určil cieľ, ktorý sa má jeho vyriešením dosiahnuť, pracovník (pracovníci, pracovný tím) zodpovedný za jeho vyriešenie, termín, do ktorého má byť daný problém vyriešený, a spôsob kontroly riešenia problémov a realizácie opatrení z nich vyplývajúcich.

⁹ Riaditeľ danej organizácie, ako aj členovia pracovného kolektívu, ktorý si zvyšoval svoju socioekonomickú efektívnosť pomocou metodiky KP, boli samozrejme s touto metodikou už dlhší čas

oboznámení a chceli ju aplikovať. Neformálne a neoficiálne už o nej hovorili aj s ostatnými vedúcimi pracovníkmi danej organizácie a s predstaviteľmi stránickej, odborovej a zväzacej organizácie.

Všetky úlohy a opatrenia vyplývajúce z riešenia týchto problémov sa zapracovali do plánu činnosti jednotlivých pracovných kolektívov (ako aj celej organizácie) a podľa svojho charakteru do riešiteľského a realizačného programu komplexnej socialistickej racionalizácie alebo do plánu sociálneho rozvoja pracovného kolektívu pracovníkov organizácie.

S priebehom tejto porady boli jej účastníci tiež veľmi spokojní. Aj táto porada mala veľmi neformálny a pracovný charakter.

Riešenie problémov a realizácia nápravných opatrení boli priebežne kontrolované na operatívnych poradách riaditeľa. Po skončení realizácie posledného nápravného opatrenia (t. j. asi za pol roka) sa uskutočnila ďalšia porada, na ktorej bol komplexne vyhodnotený ako priebeh, tak aj výsledky aplikácie metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami. Všetci účastníci porady hodnotili ako priebeh t. j. proces, tak aj výsledky aplikácie metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami *veľmi pozitívne*. *Vzťahy, koordinácia a spolupráca medzi pracovnými kolektívami sa podstatne zlepšili a významne prispeli k zvýšeniu socioekonomickej efektívnosti ako jednotlivých pracovných kolektívov, tak aj celej organizácie.*

Socioekonomická efektívnosť pracovného kolektívu sa v metodike KP určuje a

hodnotí pomocou dotazníka „Charakteristika pracovného kolektívu“. Tento dotazník zvyčajne vyplnia členovia pracovného kolektívu jedenkrát pred a jedenkrát po aplikácii metodiky KP. Pomocou jednej dimenzie tohoto dotazníka hodnotia členovia pracovného kolektívu aj stupeň dobrých medziľudských vzťahov, stupeň koordinácie činnosti a stupeň spolupráce s pracovnými kolektívami, s ktorými ich pracovný kolektív najviac a najbezprostrednejšie spolupracuje.¹⁰

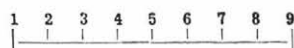
V popisovanej prípadovej štúdii aplikácie metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami (v rámci aplikácie metodiky komplexného prístupu k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií) vyplnili členovia pracovného kolektívu pre účely dôkladného štatistického vyhodnotenia efektívnosti aplikovanej metodiky¹¹ spomínaný dotazník osemkrát pred a osemkrát po jej aplikácii.¹² Údaje (hrubé skóre) kolektívnych hodnotení (t. j. priemery hodnotení jednotlivých členov pracovného kolektívu) vzťahov, koordinácie a spolupráce s ostatnými pracovnými kolektívami pred a po aplikácii popísanej metodiky sú znázornené na grafe č. 2. Údaje ôsmich hodnotení pred aplikáciou metodiky boli vyrovnané metódou najmenších štvorcov do priamky. Údaje ôsmich hodnotení po aplikácii popísanej metodiky boli pomocou znamienkového

¹⁰ Dotazník *Charakteristika pracovného kolektívu* pozostáva z desiatich charakteristických dimenzií pracovného kolektívu a z doplnku. Každá dimenzia je popísaná pomocou niekoľkých položiek. (Dotazník sa skladá z 29 položiek.) Jednotlivé položky sú znázornené škálami od jedna do deväť bodov. Každá škála je najprv všeobecne popísaná; potom sú popísané aj jej okrajové body.

Respondenti (členovia určitého pracovného kolektívu) majú podľa svojho osobného názoru označiť súčasný stav svojho pracovného kolektívu v každej položke (škále).

Desiata dimenzia dotazníka *Charakteristika pracovného kolektívu* má názov *Vzťah k ostatným pracovným kolektívom, s ktorými pracovný kolektív bezprostredne spolupracuje* a pozostáva z nasledujúcich troch položiek (škál):

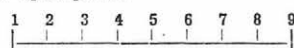
B. Stupeň koordinácie činnosti



Pracovný kolektív a ostatné pracovné kolektívy vôbec nekoordinujú svoju činnosť

Pracovný kolektív a ostatné pracovné kolektívy veľmi dobre koordinujú svoju činnosť

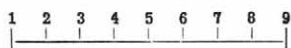
C. Stupeň spolupráce



Pracovný kolektív a ostatné pracovné kolektívy si vzájomne konkurujú

Pracovný kolektív a ostatné pracovné kolektívy navzájom spolupracujú

A. Stupeň dobrých medziľudských vzťahov



Medzi pracovným kolektívom a ostatnými pracovnými kolektívami panuje napätie a zlé vzťahy

Medzi pracovným kolektívom a ostatnými pracovnými kolektívami panuje súlad a dobré priateľské vzťahy

Hrubé skóre hodnotenia vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívami môže dosiahnuť minimálne 3 body (veľmi zlé, socioekonomicky minimálne efektívne vzťahy, koordinácia a spolupráca) a maximálne 27 bodov (optimálne, socioekonomicky maximálne efektívne vzťahy, koordinácia a spolupráca).

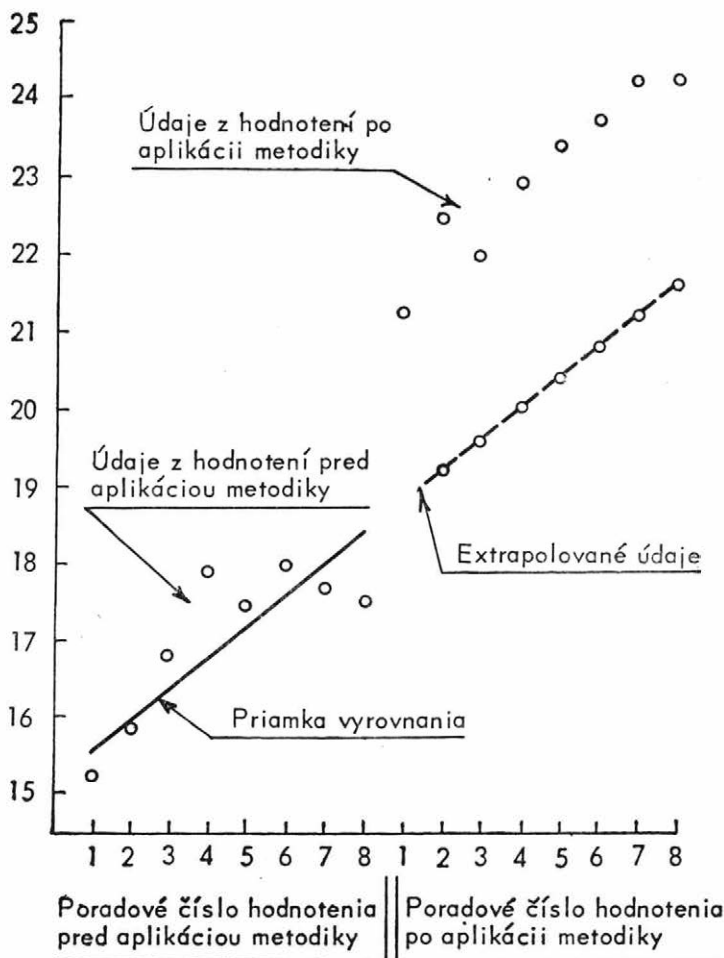
¹¹ Autor ďakuje J. Koženému za štatistickú expertízu a za štatistické vyhodnotenie efektívnosti aplikovanej metodiky.

¹² Hodnotenia prebiehali v dva a pol až trojtýždenných intervaloch.

testu porovnané s údajmi, ktoré sa získali extrapoláciou „priamky vyrovnania“ údajov ôsmich hodnotení získaných pred aplikáciou metodiky. Rozdiely medzi extrapolovanými údajmi a údajmi ôsmich hod-

tatnými pracovnými kolektívmi, vyriešení závažných problémov medzi ich pracovným kolektívom a ostatnými pracovnými kolektívmi (v rámci aplikácie popísanej metodiky) a celkovej atmosfére

Graf 2



notení po aplikácii popísanej metodiky sú významné na úrovni 0,05.¹³

Vzostupnú tendenciu svojich hodnotení vzťahov, koordinácie a spolupráce s ostatnými pracovnými kolektívmi z obdobia pred aplikáciou metodiky pripisujú členovia daného pracovného kolektívu výchovno-vzdelávacej funkcii dotazníka (Perlaki 1975 b) a z obdobia po jej aplikácii svojim zvýšeným vedomostiam a schopnostiam efektívnej spolupráce s os-

dobrých vzťahov, koordinácie a spolupráce, ktorá po aplikácii metodiky zavládla medzi pracovnými kolektívmi.

Údaje (hrubé skóre) z ôsmich kolektívnych hodnotení pred aplikáciou metodiky, extrapolované údaje a údaje z ôsmich kolektívnych hodnotení po aplikácii metodiky uvádzame v tabuľke 1.

Údaje (hrubé skóre) hodnotení jednotlivých členov pracovného kolektívu z ôsmich hodnotení vzťahov, koordinácie a

¹³ Rozdiely medzi extrapolovanými údajmi a údajmi ôsmich hodnotení po aplikácii metodiky KP na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti daného pra-

covného kolektívu boli na úrovni 0,05 významné vo všetkých desiatich dimenziách dotazníku Charakteristika pracovného kolektívu.

Tabuľka 1

Poradové číslo hodnotenia	Údaje z hodnotení pred aplikáciou metodiky	Extrapolované údaje	Údaje z hodnotení po aplikácii metodiky
1	15,17	18,80	21,33
2	16,00	19,20	22,50
3	16,83	19,60	22,00
4	17,83	20,00	23,00
5	17,50	20,40	23,50
6	18,00	20,80	23,83
7	17,67	21,20	24,33
8	17,50	21,60	24,33

Tabuľka 2

Člen pracovného kolektívu	Poradové číslo hodnotenia															
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
1	10	17	17	21	18	19	18	17	21	24	24	23	25	25	26	27
2	22	15	15	14	15	15	16	16	16	18	20	24	21	23	24	25
3	13	14	15	18	16	18	18	16	24	26	21	23	23	23	23	21
4	9	14	18	18	18	20	16	18	23	23	23	24	24	24	24	26
5	15	15	15	15	17	15	15	15	21	21	21	21	24	24	25	23
6	22	21	21	21	21	21	23	23	23	23	23	23	24	24	24	24
Pred aplikáciou metodiky									Po aplikácii metodiky							

Tabuľka 3: Výsledná analýza rozptylu

Zdroj rozptylu	df	s. s.	m. s.	F
Medzi	5	165,46		
Vnútri	90	1 346,87		
Meraní	15	968,66	64,58	
Reziduálny	75	378,21	5,04	12,81
Celkový	95	1 512,33		

spolupráce s ostatnými pracovnými kolektívami z obdobia pred aplikáciou metodiky a z obdobia po jej aplikácii uvádzame v tabuľke 2.

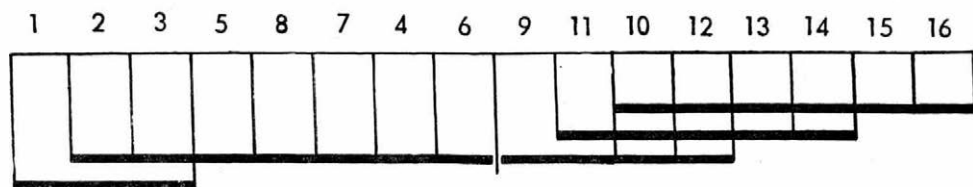
Pretože stúpajúci trend hodnotení jednotlivých členov pracovného kolektívu je následok výchovno-vzdelávacej funkcie dotazníka (ktorý je organickou súčasťou metodiky KP, pre ktorú bol vyhotovený) a bezprostrednej aplikácie samotnej metodiky, boli údaje (hrubé skóre) prvého hodnotenia jednotlivých členov pracovného

ho kolektívu pred aplikáciou metodiky (prvý stĺpec predchádzajúcej tabuľky) porovnané znamienkovým testom s údajmi tých istých členov pracovného kolektívu z ich ôsmeho, posledného hodnotenia po aplikácii metodiky (posledný stĺpec tabuľky 2). Medzi týmito údajmi je štatisticky významný rozdiel ($p = 0,05$).

Údaje uvedené v tabuľke 2 sa ako celok (t. j. údaje šiestich členov pracovného kolektívu z ôsmich hodnotení pred a z ôsmich hodnotení po aplikácii metodiky)

analyzovali jednofaktoriálnu analýzu rozptylu (variácie) s opakovaným meraním. Medzi kritickou hodnotou $F_{.99} (15,75) = 2,31$ a vypočítanou hodnotou $F = 12,81$ je významný rozdiel, t. j. celkový rozdiel medzi hodnoteniami je štatisticky významný.¹⁴

Graf 3



Existencia štatisticky významného zlomu (skoku) medzi ôsmimi hodnoteniami pred aplikáciou metodiky a ôsmimi hodnoteniami po jej aplikácii bola (na podklade predchádzajúcej analýzy rozptylu) dokázaná Neuman-Keulsovým testom párového zrovnávania.¹⁵ Výsledky tohoto testu môžeme znázorniť grafom 3.

Údaje (hrubé skóre) z ôsmich hodnotení pred aplikáciou metodiky (čísla 1–8) a z ôsmich hodnotení po jej aplikácii (čísla 9–16) sú zoradené do poradia od najnižšieho hrubého skóre po najvyššie. Hodnotenia (hrubé skóre), ktoré sa od seba štatisticky významne nelíšia, sú spojené úsečkami. Pravdepodobnosť, že hodnotenia, medzi ktorými nie sú štatisticky významné rozdiely, budeme považovať za rozdielne štatisticky významné, je 0,01.

Ako to z grafického znázornenia jasne vyplýva, medzi údajmi z ôsmich hodnotení pred aplikáciou metodiky a údajmi z ôsmich hodnotení po jej aplikácii je zreteľný zlom (skok).

Záver

Ktoré sú štyri základné predpoklady úspešnej aplikácie metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami?

Sú to tieto predpoklady:

1. Členovia pracovných kolektívov musia byť oboznámení so súčasným sta-

vom vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi ich pracovnými kolektívami.

2. Členovia pracovných kolektívov musia byť oboznámení s cieľovým, optimálnym stavom vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi ich pracovnými kolektívami.

3. Členovia pracovných kolektívov musia byť oboznámení s metodikou uskutočňovania funkčnej zmeny zo súčasného stavu vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi ich pracovnými kolektívami do cieľového, optimálneho stavu, t. j. musia vedieť ako túto funkčnú zmenu uskutočniť.

4. Členovia pracovných kolektívov musia byť motivovaní k tomu, aby túto funkčnú zmenu (zo súčasného do cieľového, optimálneho stavu) uskutočnili, t. j. musia ju chcieť uskutočniť.

Ako to z charakteru týchto štyroch základných predpokladov vyplýva, racionalizátor môže zabezpečiť len splnenie prvých troch základných predpokladov. Ak členovia pracovných kolektívov (ako aj ich bezprostredný vedúci) nie sú dostatočne silne motivovaní k zlepšeniu svojich vzťahov, koordinácie a spolupráce, štvrtý základný predpoklad nebude splnený a vo vzťahoch, v koordinácii a v spolupráci medzi pracovnými kolektívami nenastane žiadne (alebo len minimálne) zlepšenie.

Aplikácia metodiky zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami sa preto nemá a ani nedá direktívne nariadiť; členovia pracovných kolektívov musia chcieť zlepšiť vzájomné vzťahy, koordináciu a spoluprácu medzi svojimi pracovnými kolektívami.

¹⁴ Vo všetkých desiatich dimenziách dotazníku Charakteristika pracovného kolektívu boli medzi kritickou hodnotou $F_{.99} (15,75) = 2,31$ a vypočítanými hodnotami F zistené štatisticky významné rozdiely.

¹⁵ Podobne ako u analýzy rozptylu sa analyzovali hrubé skóre jednotlivých členov pracovného kolektívu z ôsmich hodnotení pred aplikáciou metodiky a z ôsmich hodnotení po jej aplikácii.

V predkladanej štúdii sme stručne popísali metodiku zlepšovania vzťahov, koordinácie a spolupráce medzi pracovnými kolektívami a prípadovú štúdiu jej aplikácie. Socioekonomickú efektívnosť aplikácie tejto metodiky sme hodnotili pomocou prísnych i miernych kritérií [Khol 1972] socioeconomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií.

Literatúra

- Čech, V.: *Perspektívy práce sociológa v podniku*. In: O problémoch a postavení podnikových sociológov. Studie a materiály 15. Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1973, s. 242–244.
- Kerimov, D. A. a kol.: *Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku*. Praha, Práce 1973.
- Khol, J.: *Lidé v socialistické organizaci*. Praha, Horizont 1972.
- Kohout, J. - Kolář, J.: *K metodologii sociálního plánování podniku*. Sociologický časopis 7, 1971, č. 4, s. 419–424.
- Kohout, J.: *Plánování sociálního rozvoje kolektivů pracujících podniku – současná teorie a praxe v ČSSR*. Sociologický časopis 9, 1973 a, č. 6, s. 614–632.
- Kohout, J.: *Sociální plánování v socialistickém podniku a úkoly podnikového sociologa*. In: O problémoch a postavení podnikových sociológov. Studie a materiály 15. Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1973 b, s. 42–55.
- Kutta, F. - Soukup, M. a kol.: *Řízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.
- Kuzmin, E. S. - Volkov, I. P. - Svencickij, A. L.: *Socialnaja psichologija i socialnoje planirovanije*. In: Socialnaja psichologija i socialnoje planirovanije. Leningrad, Izdatel'stvo Leningradskogo universiteta, 1973, s. 3–19.
- Linhart, J.: *Proces a struktura lidského učení*. Praha, Academia 1972.
- Linhart, J.: *Činnost a poznávání*. Praha, Academia 1976.
- Linhart, J. - Perlaki, I.: *Model aktivního sociálního učení*. Československá psychologie, 19, 1975, č. 3, s. 235–248.
- Perlaki, I.: *Komplexný prístup k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií*. Sociologický časopis, 11, 1975 a, č. 2, s. 159–169.
- Perlaki, I.: *Vybrané problémy zvyšovania socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií* (Kandidátska dizertačná práca). Bratislava, PÚ ČSAV – ČSVÚPSV 1975 b.
- Perlaki, I.: *Inovácie v organizácii*. Bratislava, Alfa v tlači.

Резюме

Перлаки И.: Методика улучшения отношений между трудовыми коллективами

Совокупная комплексная социально-экономическая эффективность предприятия в целом, ее развитие и повышение определяется, в основном, как социально-экономической эффективностью отдельных трудовых коллективов, из которых состоит данное предприятие (организация), так и уровнем хороших межличностных отношений, координирования и сотрудничества между этими трудовыми коллективами. Улучшение отношений, координации и сотрудничества между отдельными трудовыми коллективами является, таким образом, важным и значительным вкладом в дело повышения социально-экономической эффективности и отдельных трудовых коллективов, и всей организации в целом.

Под повышением эффективности трудовых коллективов социалистических организаций мы разумеем не только повышение их частной технико-технологически-экономической эффективности, но именно повышение их социально-экономической эффективности, охватывающей как развитие технико-технологически-экономической подсистемы данного коллектива, так и планомерный управляемый и организованный процесс всестороннего развития и роста каждого члена трудового коллектива и их социально-психологических связей в данном коллективе и в организации в целом, направленный на повышение их личных и коллективных организованных действий и трудовой деятельности, а одновременно и на рост личного удовлетворения от труда.

В предлагаемой статье кратко описана методика улучшения отношений между трудовыми коллективами и на конкретном примере рассматриваются результаты ее применения с точки зрения повышения социально-экономической эффективности данных трудовых коллективов и всей организации, в которой она была применена. Отношения между коллективами, согласованность и сотрудничество существенно улучшились и в значительной мере способствовали росту социально-экономической эффективности отдельных трудовых коллективов и всей организации.

Описанная методика улучшения отношений между трудовыми коллективами является организационной частью и частной методикой комплексного подхода к повышению социально-экономической эффективности трудовых коллективов социалистических организаций. Применять ее можно как в рамках комплексного подхода (на заключительном этапе), так и самостоятельно. Ее можно применить для улучшения отношений, координации и сотрудничества трудовых коллективов всех типов и любой величины.

Summary

Perlaki I.: Methodology of Improving Relations among Working Teams

The general complex socio-economic effectiveness of the whole organization, its development and growth are decidedly influenced by the socio-economic effectiveness of individual working teams making up the given organization on the one hand, and, on the other hand, by the level of sound interhuman relations, coordination and cooperation among these working teams. That being so, the improvement of relations, coordination and cooperation among individual working teams represents an important and relevant contribution to the increase in the socio-economic effectiveness of these working teams as well as of the organization whose constituent parts these teams are.

By increasing the effectiveness of working teams we understand not only an increase in their „partial“ technical, technological and economic effectiveness but also an increase in their socio-economic effectiveness, while the latter necessitates both the development of the technical, technological and economic subsystem of the given working team and a planned, controlled and organized process of the all-round development and growth of each member of this working team, as well as of their social-psychological relations in the given working team and in the entire

organization, thus aiming at an increased effectiveness of their personal and collective organizational performance and working activities on the one hand, and at an increased working satisfaction on the other.

The present paper briefly describes the methodology used in improving the relations among working teams and presents a case study of the application of this methodology, as well as an evaluation of its contribution to increasing the socio-economic effectiveness of the given working teams and of the entire organization wherein it has been applied. The application of the above-described methodology was very successful. Relations, coordination and cooperation among working teams have substantially improved and significantly contributed to increasing the socio-economic effectiveness of individual working teams on the one hand, and of the whole organization on the other.

The above-discussed methodology of improving the relations among working teams represents an organic component and a partial methodology of the complex approach to increasing the socio-economic effectiveness of working groups (as well as of major working teams) in socialist organizations. It may be applied within the framework of the methodology of the complex approach (i. e. in the concluding phase of this methodology), or independently. It can be used to improve the relations, coordination and cooperation among working teams of all types and sizes.