

Sociální vztahy a výkonnost pracovních kolektivů

JAROSLAV KOLÁŘ

Vysoká škola ekonomická, Praha

JOSEF ŠPAÑHEL

Výzkumný ústav ekonomiky paliv
a energetiky, Praha

Pracovní kolektivy jsou základem organizace socialistické společnosti. Jsou ohniskem sociálních vztahů, v nichž se vytvářejí vztahy mezi lidmi i vztahy lidí k práci. Studium sociálních vztahů v pracovních kolektivech má dva hlavní cíle: ukázat jak se formují základní společenské skupiny a jak sociální vztahy ovlivňují pracovní výkonnost. Těžiště našeho zájmu bude v analýze vlivu sociálních vztahů na pracovní výkonnost. I když to není jediné kritérium pro posuzování sociálních vztahů, je to kritérium velmi důležité. V tomto zkoumání se plně projevuje sociotechnická funkce ekonomické sociologie, její přínos pro organizaci a řízení pracovních kolektivů. Jde však také o prohloubení teoretického přístupu k výzkumu sociální mikrostruktury. Vliv sociálních vztahů v pracovních kolektivech na stabilitu pracovníků, na jejich vztah k práci i na jejich fyzické a duševní zdraví se běžně uznává. Systematický výzkum těchto souvislostí však dosud pokročil jen málo.

Problematika sociálních vztahů v pracovních kolektivech je oblastí, v níž se sociologie sblíží se sociální psychologií. Proto se naše stat opírá také o sociálně psychologický výzkum, hlavně o uplatnění sociometrické metody při zkoumání struktury hornických pracovních kolektivů. Zřejmě jsou v souvislosti s etikou. Chceme ukázat, jak se v pracovních kolektivech projevuje socialistická morálka ve vztahu k práci i ve vztahu k lidem.

1. Teoretická východiska

Většina buržoazních průmyslových sociologů definuje předmět svého zkoumání jako sociální vztahy v pracovní činnosti. E. Mayo hovoří o „sociologii výrobních vztahů“ [Miller 1969]. D. C. Miller a W. H. Form říkají, že se zabývají „sociologií pracovních vztahů“ [Miller 1964]. R. Dahrendorf uvádí, že „průmyslové vztahy tvoří ústřední bod zkoumání průmyslové sociologie“ [Dahrendorf 1965]. Každý tedy používá jiného pojmu a jinému pojmu musí také odpovídat jiný obsah. E. Mayo se zabývá formální a neformální strukturou průmyslového podniku. Opomíjí však vztah podnikatelů a odborových organizací. D. C. Miller a W. H. Form již kromě pozic a rolí ve formální i neformální organizaci analyzují i vztahy průmyslu a společnosti, vztahy podniku a komunity. Úloha odborových organizací stojí v popředí jejich zájmu. R. Dahrendorf zastává podobné stanovisko jako D. C. Miller a W. H. From, analyzuje pak především konflikty mezi podnikateli a „štábem“ na straně jedné a organizovanými dělníky na straně druhé.

V marxistické sociologii jsou kromě formálních a neformálních vztahů v průmyslových podnicích analyzovány i formy účasti pracujících na řízení a úloha politických organizací v sociálním systému průmyslových podniků. Podniky jsou chápány jako součást celkové organizace společnosti a jejich funkce jsou studovány také v souvislosti s vývojem komunit, v nichž pracují. Utřídit základní pojmy marxistické průmyslové sociologie se snaží V. G. Podmarkov, který rozlišuje:

1. industriální vztahy ve společnosti, spojující průmysl s celou společností;
2. sociální vztahy v průmyslu, vyjadřující specifikum různých odvětví;
3. „lidské vztahy“ v podniku.

Za základ sociologického studia pokládá podnik.

Domníváme se, že industriální vztahy jsou dosud především předmětem jednotlivých ekonomik. Jde zde zejména o objektivní věcné vztahy. Vztahy mezi jednotlivými řídicími orgány ve společnosti i v průmyslových odvětvích však jsou studovány také teorií vědeckého řízení. Zde se již může uplatňovat i analýza subjektivních vztahů. *Předmětem sociologického výzkumu* jsou především vztahy v jednotlivých podnicích, hlavně pak vztahy v pracovních kolektivech, mezilidské vztahy v pracovních skupinách, tedy pracovní vztahy.

Polský sociolog J. Szczepański [Szczepański 1966] chápe pojem vztah ve dvojnásobném významu:

1. jako určitý vztah vzájemné závislosti, který vznikl bez účasti vědomých snah a subjektivních záměrů; příkladem jsou výrobní vztahy;
2. jako vědomé a subjektivně definované působení, spočívající na uvědomělé a subjektivně definované závislosti; příkladem jsou přátelské vztahy.

Společenský vztah je podle Szczepańského trvalý systém zahrnující dva partnery (jednotlivce nebo skupiny), spojku (vazbu), tj. nějaký předmět, zájem, postoj, společnou hodnotu, a určitou soustavu závazků a povinností nebo normovaných činností, které partneři z povinnosti vůči sobě musí vykonat.

Vzájemné vztahy mohou existovat i mezi osobami, které nejsou v přímém styku a nevědí o své existenci, ale realizují své závazky na základě institucionalizovaného uspořádání širších společenských souborů [Szczepański 1966]. Například ředitel podniku může ovlivňovat úkoly a pracovní podmínky zaměstnanců příkazy, které dává jejich nadřízeným. Formální organizace buduje svou strukturu převážně na věcných, neosobních vztazích, zatímco neformální struktura vzniká na základě osobních vztahů, založených na přímém styku.

Každý styk je určen prostorově a časově. Pracovní styky jsou koncentrovány na pracoviště, do dílen a oddělení. Řada styků se uskutečňuje mimo základní pracoviště, například porady, aktivity, jednání s hospodářskými partnery. Zde mizí anonymita institucí a vznikají osobní vztahy. Pokud jde o časové určení vzájemných styků, vznikají v pracovní době i mimo ni (například při dopravě do zaměstnání, při účasti na politické nebo zájmové aktivitě apod.). Styk je výrazně ovlivněn typem aktivity, při níž se lidé stýkají (například jiný je styk ředitele s dělníkem při jeho návštěvě v dílně a jiný je při schůzi politického orgánu).

F. Charvát definuje celou soustavu „strukturních vztahů“ [Charvát 1974]. Pokládá za ně vlastnictví, dělbu práce a kooperaci, sociální rovnost, generační a rodinné vztahy, vztahy mezi fyzickou a duševní prací, politické zájmy a sociální vztahy v kontextu životního způsobu (například přátelství, důvěru, soudržnost, oblibu, závist apod.). Jde především o závislosti objektivně určené výrobními vztahy. V kontextu životního způsobu pak hovoříme především o subjektivních vztazích, které se však také vytvářejí v pracovních kolektivech.

V socialistických pracovních kolektivech jde o to, aby se objektivní závislosti, dané výrobními vztahy, doplňovaly také přátelskými vztahy mezi jejich nositeli. Vzájemné plnění povinností je možné i při lhostejných vzájemných vztazích a někteří vedoucí pracovníci, mezi nimiž a jimi vedenými kolektivy se z různých důvodů vytvářejí napjaté vztahy, říkají, že pracovníci nejsou v organizaci proto, aby se měli rádi, ale proto, aby pracovali. Socialistické výrobní vztahy však vytvářejí předpoklady pro

to, aby v pracovních kolektivech vznikaly spontánní vztahy vzájemné pomoci. Tyto vztahy usnadňují plnění výrobních úkolů, neboť vedou k práci nad rámec formálně stanovené povinnosti.

Vztahy v pracovních kolektivech jsou silně spojeny se způsobem života. Ke způsobu života patří i jisté pojetí sociálních vztahů v pracovních kolektivech, které jsou objektivně podmíněny ekonomickými vztahy, i když ani zde nejde o jednostrannou závislost. V kapitalistické společnosti například v boji o lepší pracovní podmínky vzniká silná dělnická solidarita. Celkově však v kapitalistické společnosti převládá konkurence nad spoluprací, antagonismus nad integrací.

Přátelství je subjektivní vztah, který existuje v každé společnosti, má však jiný rozsah a obsah. Je to vztah založený na osobním styku a na vzájemně kladném hodnocení. (Této skutečnosti právě využívá sociometrie k průzkumu vztahů v pracovních kolektivech.) Ostatní vztahy, jako důvěra, úcta, solidarita, soudržnost a vzájemná pomoc, jsou zpravidla doplňkem přátelských vztahů. *Přátelské vztahy tedy jsou nejdůležitějším rozlišovacím prvkem při hodnocení vnitřní struktury pracovních kolektivů.* Přátelství není dáno jen citovou náklonností: je i racionálním postojem, protože člověk si i své přátele vybírá na základě racionálního hodnocení.

Sociologické průzkumy ukazují, že přátelské vztahy mezi vedoucími a vedenými vyžadují ze strany vedoucích zájem o pracovní a životní podmínky vedených, plnění slibů, slušné jednání a vldnost, spravedlivé hodnocení, pochopení pro osobní zájmy. Ze strany vedených pak vyžadují pracovní disciplínu, dobrý pracovní výkon, pracovní iniciativu a v neposlední řadě také pochopení pro povinnosti, které musí vedoucí plnit.

2. Empirické výzkumy v ČSSR

I když otázka pracovních vztahů není v sociologické teorii dostatečně řešena, empirický výzkum musel hledat metody jak tyto vztahy studovat a hodnotit. Poměrně málo byly sledovány objektivní projevy dobrých pracovních vztahů, jako je vzájemná pomoc. Jen některé výzkumy zkoumaly druh a počet konfliktů, které vznikají v pracovních kolektivech. Mezi objektivní projevy dobrých pracovních vztahů patří i vznik brigád socialistické práce, komplexních racionalizačních brigád apod. Tyto momenty však zatím nejsou dostatečně využívány při hodnocení empirických údajů.

Zejména průzkumy sociálního klimatu [Kolář 1969] vyžadovaly definování mezilidských vztahů v pracovních kolektivech. V dotazníkových šetřeních byly proto kladeny přímé i nepřímé otázky zjišťující sociální vztahy:

1. Podle spokojenosti s prací. Tento ukazatel je nepřímým indikátorem. Do spokojenosti s prací se zpravidla promítá i hodnocení vztahů v pracovní skupině.
2. Podle vztahů ke spolupracovníkům. Zde se uplatňuje buď škálování těchto vztahů (od důvěrně přátelských po chladné a nepřátelské vztahy), nebo se hodnotí, jaké cíle převažují v pracovní skupině (od cílů celospolečenských až po omezené cíle osobní).
3. Podle vztahů k představenému. Tento vztah často ovlivňuje i vztah pracovníků k závodu. Je možno jej měřit podle spokojenosti s jednáním představeného, podle spokojenosti s jeho kvalifikací, podle toho, jak pomáhá řešit osobní a pracovní problémy pracovníků, jak podněcuje jejich aktivitu, jak je informuje o úkolech atd.
4. Podle vlivu, který mají pracovníci na dění v pracovním kolektivu (vliv na problematiku řízení, odměňování, organizaci práce apod.).
5. Podle stupně sounáležitosti se skupinou (vnitřní soudržnost skupiny, její jednota nebo rozdělování do řady menších skupin).
6. Podle počtu konfliktů, a to jak mezi spolupracovníky, tak i mezi pracovníky

a jejich představeným (zpravidla četnost konfliktů, nikoliv jejich síla a způsob řešení).

7. Podle spolupráce a vzájemné pomoci (spolupráce při plnění pracovních úkolů, pomoc mladším pracovníkům i pomoc při řešení mimopracovních problémů).
8. Podle jistoty zaměstnání, kterou má pracovník v kolektivu. Zjišťuje se zpravidla, jak technický rozvoj a změny zdravotního stavu ovlivňují jistotu zaměstnání na daném pracovišti.
9. Podle možnosti osobního rozvoje, které má pracovník v daném kolektivu (uplatnění kvalifikace, její zvýšení a využití).

K hodnocení těchto vztahů se zpravidla používalo několikastupňových škál, z nichž se vypočítávaly koeficienty, jejichž průměr byl srovnatelný s obdobným koeficientem v jiném podniku. Používání škál však bylo často nejednotné, což možnosti srovnání narušovalo.

Při analýzách pracovních kolektivů, prováděných katedrou ekonomické sociologie a psychologie fakulty řízení Vysoké školy ekonomické v Praze v letech 1972–1977 bylo použito obdobných otázek v částečně modifikovaných dotaznících pro průzkumy ve čtyřech podnicích. To umožňovalo dosáhnout srovnatelných údajů. Tak vznikl cenný empirický materiál, který je třeba důkladně teoreticky posoudit a hlavně správně interpretovat.

Vztahy v pracovních kolektivech hodnotí většina pracovníků jako přátelské. Poněkud lépe hodnotí tyto vztahy muži než ženy. Nepříznivé mezilidské vztahy se projevují zejména v těch organizačních útvarech, kde jsou značné rozdíly v kvalifikaci pracovníků.

Tabulka 1. Vztahy v pracovním kolektivu¹

Hodnocení	Závod			
	A	B	C	D
přátelské	37,6	45,7	42,8	38,2
s občasnými rozpory	45,1	40,8	39,4	48,8
spíše lhostejné	10,9	8,0	12,3	9,1
odměřené až nepřátelské	1,8	2,1	2,1	3,4
nedovedu posoudit	3,0	3,1	3,4	0,0
neuvedl	1,6	0,3	0,0	0,5
celkem	100,0	100,0	100,0	100,0

Velký vliv na mezilidské vztahy má velikost skupiny. Čím menší pracovní skupina, tím pozitivněji jsou hodnoceny její vnitřní vztahy. S růstem velikosti skupiny klesá úloha mistra jako mluvčího skupiny a roste úloha neformálních vedoucích; roste také vliv skupiny na dění v závodě. S růstem počtu členů ve skupině také roste počet přátelských styků s pracovníky jiných pracovních skupin.

(1) Závod A – Elektro – Praga, Hlinsko
 Závod B – Závody na výrobu vzducho-
 technických zařízení, Milevsko
 Závod C – Závody na výrobu vzducho-

technických zařízení, závod
 Prachatice
 Závod D – Mír, novinářské závody, Praha

S hodnocením vztahů ve skupině pozitivně koreluje také hodnocení soudržnosti kolektivu. Soudržnost kolektivu je větší u pracovních skupin, v nichž převažují muži, než u skupin, v nichž převažují ženy. S růstem vzdělání stoupá kladné hodnocení soudržnosti kolektivu. Stoupá také s věkem pracovníků a dobou zaměstnání v závodě. Pokud jde o konflikty v pracovní skupině, s růstem vzdělání klesá počet konfliktů vyvolaných odměňováním a roste podíl konfliktů vyvolaných osobními neshodami.

V hodnocení vztahů uvnitř pracovní skupiny se při výzkumech projevila jistá pravidelnost ve všech čtyřech závodech rozdílných průmyslových odvětví (viz tab. 1).

Vysvětlením podobnosti údajů může být vnitřní struktura skupiny, která je ve všech kolektivech přibližně stejná. *V každé pracovní skupině se vytváří jádro, složené z nejaktivnějších členů, kteří mezi sebou vytvářejí přátelské vztahy vzájemné spolupráce a pomoci.*

Další podskupinu tvoří lidé, kteří toto jádro podporují, nejsou však jeho členy, a proto se mezi nimi vyskytují občasné rozpory. Jako spíše lhostejné pak hodnotí vztahy lidé, kteří jsou ve skupině izolováni, ať už pro svou nižší kvalifikaci, nebo pro své osobní vlastnosti. Tuto skutečnost potvrzují i jiné prameny [Růžička 1976]. Poslední podskupinu tvoří lidé, kteří jsou v rozporu se sociálními normami pracovní skupiny, kteří se neadaptovali v prostředí skupiny a často o to ani neusilují. Výskyt všech těchto ztáhů je zřejmě podřízen statistickým zákonům.

Současně se ukazuje, že není podstatných rozdílů v hodnocení sociálních vztahů ve skupinách dělníků, technickohospodářských pracovníků a vedoucích hospodářských pracovníků. Jisté, avšak nepříliš velké rozdíly v hodnocení sociálních vztahů ve skupině jsou dány odlišností obsahu práce a typem organizačního útvaru, v němž skupina pracuje.

Přesnější zpracování sociologických charakteristik různých pracovních kolektivů vytváří předpoklady i pro účinnější ovlivňování sociálních vztahů v jednotlivých pracovních skupinách. Průzkumy ukazují, že přání zlepšovat sociální vztahy v pracovních skupinách se řadí hned na druhé místo, za přání zlepšit pracovní prostředí. Zřejmě i v oblasti sociálních vztahů je tedy ještě značný prostor pro další rozvoj pracovních kolektivů.

3. Mezinárodní srovnávací výzkumy

Zajímavé údaje byly získány při zkoumání sociálních vztahů a pracovní výkonnosti v mezinárodním srovnávacím výzkumu hornických kolektivů [Andryšková 1977]. *Podle jednotné metodiky byly zkoumány rekordní a průměrné kolektivy v ČSSR, MLR a SSSR s cílem postihnout determinanty ovlivňující jejich výkonnost.*

Srovnání struktury těchto pracovních kolektivů ukazuje, že ve stupni vzdělání, oboru, vyučení, věkové struktuře i délce praxe v hornictví není mezi rekordními a průměrnými kolektivy podstatných rozdílů. Existují určité rozdíly v průměrném věku hornických kolektivů (nejmladší jsou v ČSSR, nejstarší v MLR).

Pro hodnocení vztahů v kolektivu bylo použito poněkud jiné klasifikace než ve výzkumech VŠE, v podstatě jsou si však obě stupnice použité pro měření vztahů v pracovním kolektivu podobné.

Ve všech národních souborech převládá pozitivní hodnocení mezilidských vztahů. Nejpriznivější situace je v souboru SSSR, kde se negativní hodnocení téměř nevyskytuje (pouze 1,1 %). Nejvíce je zastoupeno negativní hodnocení v souboru ČSSR — u průměrných kolektivů 12,8 %, u rekordních kolektivů 5,9 %.

Zajímavé jsou výsledky rekordních kolektivů v MLR, kde je negativní hodnocení vyšší (6,7 %) než u kolektivů průměrných (3,5 %). V hodnocení pozitivním již významných rozdílů není. V ČSSR se potvrdil předpoklad, že členové rekordních kolektivů hodnotí vztahy ve vyšších pozitivních rovinách. Převládá hodnocení „dobrá

Tabulka 2. Hodnocení vztahů v rekordních a průměrných kolektivech v ČSSR MLR SSSR

Charakteristika vztahů	Hodnocení				
	ČSSR		MLR		SSSR
	rekordní	průměrný	rekordní	průměrný	rekordní
časté hádky,					
odešel by z kolektivu	2,2	3,7	1,1	1,0	—
chladné, napjaté vztahy	3,7	9,1	5,6	2,5	1,1
dobrá spolupráce s malými					
kontakty po práci	19,2	33,5	23,9	23,7	6,4
dobrá spolupráce s občasnými					
kontakty po práci	53,9	40,1	54,4	52,0	51,6
přátelské, soudružské vztahy					
s častými kontakty	19,2	13,6	7,2	9,1	35,5
neuvedeno	1,8	—	7,8	11,7	5,4
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

(2) V SSSR nebyly průměrné kolektivy zkoumány.

spolupráce a přátelské a soudružské vztahy“ — 73,1 % oproti průměrným kolektivům — 53,7 %. Tato skutečnost má vliv na minimální výskyt konfliktů destruktivního charakteru a je jednou z významných determinant pracovní výkonnosti.

Úroveň mezilidských vztahů má výrazný vliv na identifikaci pracovníka s kolektivem a na jeho celkovou spokojenost (viz tab. 3).

Tabulka 3. Vztah mezi úrovní mezilidských vztahů v kolektivu a identifikací s kolektivem podle jednotlivých zemí

Země	Stupeň identifikace s kolektivem	Hodnocení (v %)			
		časté hádky, chladné, napjaté vztahy	dobrá spolupráce, kontakty po práci		přátelské, soudružské vztahy s častými kontakty po práci
			minimální	občasně	
ČSSR	neidentifikován	10,0	11,2	4,8	2,1
	nerozhodnut	45,0	35,7	28,8	16,8
	identifikován	44,0	51,7	65,7	81,1
MLR	neidentifikován	5,2	5,6	3,0	3,2
	nerozhodnut	31,5	34,4	25,4	12,9
	identifikován	57,9	55,6	69,2	80,6
SSSR	neidentifikován	—	—	—	3,0
	nerozhodnut	—	33,3	20,8	12,1
	identifikován	—	50,3	45,8	48,5
	neuvedeno	100	16,7	33,3	36,4

Z tabulky je zřejmá závislost mezi stupněm identifikace s kolektivem a úrovní mezilidských vztahů. Čím pozitivněji jsou mezilidské vztahy hodnoceny, tím více

lidí je s kolektivem identifikováno. (Jako měřítko identifikace s kolektivem byla volena otázka ochoty přejít do jiného kolektivu, kde si více vydělá, ale budou tam horší vztahy než ve stávajícím kolektivu.)

Ti pracovníci, kteří hodnotí vztahy v kolektivu pozitivně, vykazují také vysoký stupeň identifikace s kolektivem. To koresponduje se zjištěním, že úroveň vztahů v kolektivu má vliv na pracovní výkonnost. Můžeme tedy shrnout, že *v rekordních kolektivech byl prokázán vztah mezi výkonností kolektivu, úrovní mezilidských vztahů a identifikací s kolektivem*. Toto zjištění má mimořádný význam jak pro ovlivňování flukтуаčních tendencí, tak pro vlastní výkonnost kolektivu. Prokázali jsme, že zjištěné vztahy ovlivňují i celkovou spokojenost s prací v kolektivu. Například v souboru ČSSR ti respondenti, kteří hodnotí pozitivně mezilidské vztahy (68 %), jsou také velmi spokojeni nebo spokojeni s prací v kolektivu (83 %). Obdobné tendence jsme zjistili i v kolektivu MLR a SSSR.

Na utváření vztahů ke spolupracovníkům mají výrazný vliv individuální osobnostní rysy. Schopnosti v oblasti myšlení, vynalézavost, kritičnost, osobní tempo, pohotovost vytvářejí dobré předpoklady jak pro hodnocení pracovníka okolím, tak i pro vytváření jeho vlastních hodnotících soudů o osobách a vztazích v okolí. Velký význam mají i povahové vlastnosti pracovníka, které ovlivňují vznik citových postojů k lidem a událostem, a tím se podílejí na kvalitě mezilidských vztahů a subjektivních pocitech uspokojení. Úroveň vztahů je pocítována odlišně lidmi s různou úrovní intelektu. Zvláště v ČSSR a SSSR jsou častěji udávány velmi dobré vztahy a aktivní spolupráce v kolektivu pracovníků s intelektem nejméně průměrným, zatímco hádky a napjaté vztahy jsou uváděny pracovníky s intelektem v dolním pásmu normy či podprůměrným. Hádky a napjaté vztahy se statisticky významně více vyskytují u pracovníků s IQ nižším než 94. Statisticky významný výskyt velmi dobrých vztahů ve skupině s IQ 115–124 byl prokázán rovněž v kolektivech SSSR.

Z těchto poznatků lze vyvodit závěr, že *pracovníci s nižšími schopnostmi jsou ostatními hůře přijímáni, a proto hodnotí vztahy jako méně přátelské*.

Výzkum prokázal úzký vztah mezi extroverzí respondentů a jejich hodnocením mezilidských vztahů. V žádném souboru se nevyskytují konflikty u osob vysloveně extrovertních, v MLR se vyskytují častěji u osob uzavřených. Introvertní osoby jsou výrazně zastoupeny ve skupině, která udává dobré vztahy bez bližších kontaktů (41,2 % oproti 25 % celého souboru), osoby společenštější jsou zde zastoupeny významně méně, a to jak v ČSSR, tak v MLR. V souboru SSSR je tato závislost patrná nevýznamně. Přátelské vztahy jsou čtenější u osob extrovertních. Například v ČSSR je toto hodnocení 27,8 % u extrovertních pracovníků proti 16,8 % u celého souboru. V SSSR uvádí toto hodnocení 75 % extrovertních osob.

Obdobné výsledky se objevily i při hodnocení vertikálních vztahů. Převážná většina respondentů uváděla, že si se svými nadřízenými rozumí (52 %). Z pracovníků extrovertních vyjádřilo tento vztah 64 % respondentů, z pracovníků uzavřených si rozumí s nadřízenými jen 35 %. Hádky s nadřízenými uvádělo 62 % osob introvertních, ale jen 36 % osob extrovertních. Obdobné výsledky byly i v maľarském souboru (66,3 % extrovertních si rozumí s nadřízenými), v SSSR jsou výsledky neprůkazné.

Sociometrická měření ukázala rovněž vliv individuálních vlastností pracovníka na jeho postavení v kolektivu. Tato závislost je patrná u menších skupin a je jednou z rozhodujících při postavení člověka v pracovní směně, k níž náleží. Zajímavá je okolnost, že lidé nadprůměrně inteligentní, s IQ od 116 výše, mají zpravidla nulové postavení, tj. žádnou volbu. V ČSSR 60 % vysoce inteligentních dosahuje nulového indexu (v celém souboru činí srovnatelné procentu 47,8 %). Rozdíl je statisticky významný. V MLR je tato tendence obdobná. Jedině v SSSR se projevila předpoklad pozitivního vztahu mezi postavením jedince v kolektivu a jeho schopnostmi. Nižší

oblíba inteligentních pracovníků souvisí buď s nevhodnými postoji ke spolupracovníkům, jako je povýšené chování, přehlížení výsledků druhých, netrpělivost v jednání, způsob života apod. V kolektivech sovětského souboru se tyto projevy neobjevují, vzájemné vztahy jsou přirozenější. Současně je zde vztah závislosti mezi fyzickou výkonností a postavením v kolektivu: čím výkonnější pracovníci, tím mají vyšší postavení v kolektivu (všichni vykazují znaky velké adaptability a odolnosti vůči únavě). V ČSSR a MLR nebyly tyto závislosti prokázány.

I když má dobrá úroveň mezilidských vztahů velký význam pro výkonnost kolektivu, musí být doplňována dalšími stimuly. V první řadě je to *způsob řízení práce kolektivu a vytváření součinnosti* mezi jeho jednotlivými členy při využití jejich individuálních zvláštností a předpokladů.

Prvou oblastí, kterou se budeme zabývat, je vlastní orientace práce kolektivu. Výsledky mohou být ovlivněny situačními faktory, význam analýzy proto spatřujeme především v její gnoseologické a sociotechnické funkci. Vedoucí pracovníci kolektivu a jejich nadřízení získávají určité informace, na jejichž základě mohou provádět zásahy do činnosti kolektivu a orientovat řídicí činnost na ty otázky, které vytvářejí vztah mezi podnikovými cíli a cíli kolektivu.

Výzkumem bylo zjištěno, že ve všech národních souborech, ať již v ČSSR, SSSR či MLR, je maximální pozornost upřena na dodržování bezpečnostních předpisů a na využívání pracovní doby. Můžeme říci, že právě plnění těchto předpokladů zajišťuje dobré pracovní výsledky. Při zkoumání diferencí mezi jednotlivými variantami z hlediska národních souborů se ukázalo, že v ČSSR je pozornost koncentrována především na zlepšování organizace práce, využívání pracovní doby, zlepšování soudružských vztahů a na mimopracovní zájmovou činnost. V MLR je pozornost věnována zejména výběru a rozmisťování pracovníků, zvyšování výdělků a v SSSR zvyšování pracovní morálky a disciplíny, výběru a rozmisťování pracovníků.

Jedním z důležitých ukazatelů vypovídajících o úrovni kolektivů je cílevědomost a perspektivnost jejich pracovní orientace. Zkoumali jsme, zda respondenti vědí o tom, že jejich kolektiv má perspektivní plán činnosti. Ve všech národních souborech respondenti nejčastěji uvedli, že kolektiv má plán činnosti pouze na jeden rok, z hlediska dlouhodobějších plánů je situace nejpríznivější v SSSR a ČSSR. V ČSSR převažuje u členů rekordních kolektivů znalost dlouhodobějších plánů. Rozdíly ve znalostech různých typů plánů (ročních, pětiletých) jsou statisticky významné a tato skutečnost potvrdila hypotézu, že rekordní kolektivy se vyznačují soustavnější a cílevědomější prací.

Za významný stimulační faktor pozitivně působící na pracovní výkonnost lze považovat zájem vedení podniku o kolektiv. Zkoumali jsme, zda jsou vybraným kolektivům vytvářeny lepší podmínky. Ve všech národních souborech respondenti nejčastěji uvedli shodně, že jejich kolektivu je věnována stejná pozornost jako ostatním. V ČSSR tak odpovědělo 57,9 % respondentů, v MLR 51,1 % a v SSSR 60,2 %. Zvýšenou pozornost uvedlo v ČSSR 14 % respondentů, v MLR 23 %, v SSSR 19,3 %. Naproti tomu v období rekordu mají četnosti pocítované pozornosti v jednotlivých zemích pořadí opačné: SSSR 8,6 %, MLR 8,7 %, ČSSR 22,5 %. V každém podniku jsou tedy vybrány určité kolektivy, jimž jsou vytvářeny lepší podmínky pro práci než kolektivům ostatním. Rozdíly však nejsou příliš velké. Určitá rozumná preference může působit jako motivační faktor. Vytváří u ostatních kolektivů zájem o dosažení výsledků nejlepších kolektivů. Kdyby však preference vybraných kolektivů byla přehnaná, může u ostatních kolektivů vyvolávat pocit nejistoty i odpor, vědomí nestejných šancí na dosažení stejně dobrých výsledků a může působit na vytváření negativních vztahů k preferovaným kolektivům a potlačovat zájem o lepší výsledky vlastní práce.

Ve výzkumu jsme zkoumali, kterým problémům je věnována mimořádná pozornost ze strany vedení kolektivu a které jsou projednávány na výrobních poradách či jiných setkáních kolektivů. Ve všech národních souborech je nejčastějším bodem programu výrobních porad posilování výrobní kázně a pořádku na pracovišti. Signifikantně více je věnována pozornost rozvoji socialistické soutěže a závazkovému hnutí v rekordních kolektivech. S největší intenzitou a pravidelností jsou tyto otázky, spojené s politickou prací kolektivů, se socialistickou racionalizací, zlepšovatelstvím a vynálezečtvím, projednávány v SSSR. Tak například 44,1 % respondentů ze Sovětského svazu uvedla, že pravidelná náplň výrobních porad v rekordních i průměrných kolektivech je věnována socialistické racionalizaci, zlepšovatelství a vynálezečtvím. V kolektivech v ČSSR to bylo jenom 27,1 % a v MLR 21,2 %. Kvalifikaci si zvyšuje v ČSSR 36,3 % respondentů, v MLR 44,2 % respondentů a v SSSR 51,6 %. Dalším významným faktorem je politická práce v kolektivu. Uvádí ji v ČSSR 46,5 %, v MLR 36,8 %, v SSSR 51,5 % respondentů. Mezinárodními otázkami se pravidelně zabývají podstatně častěji v SSSR (v MLR 24,1 %, v ČSSR 30,4 % a v SSSR 50,5 %).

Ze srovnání rekordních a průměrných kolektivů jednotlivých zemí je zřejmé, že rekordní kolektivy se vyznačují větší systematickostí práce jak v politické, tak v pracovní oblasti.

Velká pozornost byla ve výzkumu věnována motivaci rekordního úsilí a zjištění iniciátora rekordního hnutí. Kdo je nositelem iniciace rekordních výsledků v práci dokumentuje tabulka 4.

Tabulka 4. Nositel iniciace rekordních výsledků v práci

Iniciátor rekordu	Hodnocení kolektivů (%)				
	ČSSR		MLR		SSSR
	rekordní	průměrný	rekordní	průměrný	rekordní
vedení podniku					
+ politická organizace	32,2	37,2	51,1	27,8	21,5
vedení kolektivu	34,7	37,6	12,8	17,2	31,2
hlavní předák	25,7	31,0	14,4	17,7	34,4
vedení úseku, pole	32,8	28,5	8,3	8,1	5,5
jen stranická organizace	8,3	8,7	6,1	11,1	6,4
jen mládežnická organizace	7,1	9,5	3,9	4,0	6,4
jen ROH	4,3	4,5	7,2	10,6	6,4
jen ředitel podniku	3,1	4,5	8,3	4,0	16,1
v kolektivu pracuje více iniciativních lidí	17,0	13,6	2,8	2,0	23,7

(Součet nedává 100 %, protože počet voleb odpovědi nebyl omezen.)

Impulsy k rekordnímu úsilí vycházejí současně z několika, popřípadě z různých zdrojů v krátkém časovém sledu. I když jsme se pokusili o určitou kategorizaci, nelze jednoznačně říci, že na podněcování rekordního hnutí se podílí jenom vedení kolektivu nebo vedení podniku či politické organizace. Úspěch je zpravidla zaručen tam, kde je *součinnost všech těchto složek*. Tak například v ČSSR se na stimulaci rekordní aktivity podílejí především vedení kolektivu, vedení podniku spolu s politickými organizacemi a vedení úseku. Významnou roli hraje i hlavní předák. V MLR má rozhodující vliv vedení podniku spolu se společenskými a politickými organizacemi, hlavní předák a vedení kolektivu. V SSSR je výraznou osobností hlavní předák, který silou své autority dokáže strhnout ostatní k vynikajícím pracovním výsledkům.

Výrazně vyšší role iniciátora rekordu je v SSSR připisována řediteli podniku. Není bez zajímavosti, že respondenti uvádějí značný vliv jiných pracovníků v kolektivu (a to zejména v SSSR a v ČSSR), označují je jako iniciativní pracovníky, kteří usilují o vynikající výsledky celého kolektivu. Domníváme se, že je to jeden z významných prvků, který v součinnosti s ostatními složkami vytváří příznivou atmosféru pro ochotu pracovníků podílet se na dosažení vynikajících pracovních výsledků.

Je samozřejmé, že otázka rekordního hnutí je velmi složitá, má výrazné politické aspekty a její komplexní postižení by vyžadovalo speciální výzkum. Proto jsme dále zjišťovali, *co vede členy kolektivu k tomu, aby se podíleli na rekordním úsilí* (viz tab. 5).

Tabulka 5. *Motivace rekordního hnutí podle úrovně kolektivů v zúčastněných zemích — ČSSR, MLR, SSSR*

Motivační faktory	Postoje (%)				
	kolektivy				
	ČSSR		MLR		SSSR
	rekordní	průměrný	rekordní	průměrný	rekordní
potřeba národního hospodářství	48,3	46,7	33,3	40,4	34,3
vyšší výdělek	42,4	50,0	43,9	30,3	28,0
dokázat své schopnosti					
překonat rekord jiného kolektivu	44,9	40,5	8,9	7,6	36,6
politické přesvědčení					
dát příklad jiným	25,4	23,1	18,9	22,7	44,1
snaha vyniknout	16,7	20,2	3,9	3,0	9,7
v kolektivu pracují					
iniciativní lidé	17,0	13,6	2,8	2,0	23,7
příklad jiného kolektivu	13,9	15,3	11,7	4,0	7,5
žádost vedení podniku	13,3	13,6	4,4	1,0	8,6

V ČSSR je rekordní úsilí kolektivu výrazně motivováno potřebou národního hospodářství (47,6 %), což pozitivně vypovídá o stupni společenského uvědomění pracovníků. Rozdíly, které se v tomto směru projevují mezi rekordními a průměrnými kolektivy v ČSSR v intenzitě postojů, jsou minimální.

V MLR je výrazněji preferováno dosažení vyšších výdělků, a to daleko více u rekordních kolektivů než u kolektivů průměrných.

Politické přesvědčení je na prvním místě u kolektivů v SSSR.

Stejně tak jako v otázce zkoumání iniciátora rekordního hnutí se i zde projevuje snaha vyniknout v kolektivu a okolnost, že v kolektivu pracují iniciativní pracovníci. Tyto postoje jsou příznačné zejména pro kolektivy v SSSR a v ČSSR.

Na závěr uvádíme v tabulce 6 některé znaky ideálního kolektivu podle výsledků průzkumu. I když jde jen o dílčí údaje, mají pro hodnocení pracovních kolektivů značný význam. (V SSSR nebyla tato otázka zkoumána.)

Z tabulky je zřejmé, že kolektivy jak v ČSSR, tak i v MLR preferují dobré mezilidské vztahy a že v ČSSR u průměrných kolektivů je potřeba dobrých mezilidských vztahů větší než v rekordních kolektivech, protože vztahy mezi pracovníky jsou zde horší. Mezilidské vztahy jsou tedy jedním z významných faktorů ovlivňujících i pracovní výkonnost. Tato okolnost je potvrzována i distribucí postojů — „Chtěl bych pracovat v takovém kolektivu, v jakém jsem nyní.“ Rekordní kolektivy tento postoj vyjadřují v 36,2 %, průměrné kolektivy jenom 19,8 %.

Tabulka 6. Znaký ideálního kolektivu

Země — úroveň kolektivů	Postoje (%)			
	dobré mezilidské vztahy	dobrá pracovní disciplína a morálka	výdělek odpovídající práci	jsem spokojen s takovým kolektivem, kde nyní pracuji
ČSSR				
— celkem	42,5	19,8	12,4	20,2
rekordní	37,8	18,6	9,9	36,2
průměrné	47,9	21,1	15,7	19,8
MLR				
— celkem	50,5	20,4	0,5	10,6
rekordní	53,9	21,1	0,5	11,1
průměrné	47,5	19,7	0,5	10,1

Závěry

V marxistické průmyslové sociologii jsou v poslední době prohlubovány poznatky o sociálních vztazích v pracovních kolektivech. Postupuje se jak cestou teoretické analýzy, tak i cestou empirických výzkumů. Výzkum pracovních vztahů vyžaduje spolupráci sociologů a psychologů, zejména uplatnění sociometrické metody při hodnocení struktury pracovních kolektivů.

Základem pracovních vztahů jsou přátelské vztahy, které jsou založeny na osobním vztahu a vzájemně kladném hodnocení. Výzkumy prováděné v ČSSR využívají několika základních vztahů, zejména vztahů ke spolupracovníkům a k vedoucím, pro hodnocení pracovních vztahů. Dokazují, že přátelské vztahy ovlivňují soudržnost pracovních skupin. Na základě přátelských vztahů se v každé pracovní skupině vytváří jádro, které významně ovlivňuje aktivitu skupiny.

Vzájemné přátelské vztahy také výrazně ovlivňují pracovní výkon skupiny. Mezinárodní srovnávací výzkumy potvrzují, že pracovní výkon skupiny závisí spíše na vztazích ve skupině a na identifikaci se skupinou než na její sociální struktuře. Rozhodující úlohu však má způsob řízení pracovních kolektivů. Významnou úlohu má také motivace k práci, zejména její politické faktory.

Za ideální kolektiv pracovníci pokládají skupinu s dobrými mezilidskými vztahy, dobrou pracovní morálkou a disciplínou, s dobrými výdělky, s vysokou účastí pracujících na řízení. Všechny tyto znaky odlišují rekordní kolektivy od kolektivů průměrných.

Výzkumy sociálních procesů probíhajících v základních pracovních skupinách přispívají k prohloubení poznatků o sociální struktuře a funkcích pracovních kolektivů. Ukazují konkrétní podobu socialistických pracovních vztahů a obohacují tak naše poznání daného vývojového stupně socialistické společnosti. Zároveň společné typy pracovních kolektivů v různých socialistických zemích ukazují na stejnorodost této společnosti. Některé rozdíly v činnostech pracovních kolektivů vyplývají z dílčích rozdílů v systému řízení výrobních organizací.

Literatura

- Andrysíková, V. — Reimer, P. — Špaňhel, J. — Šindelová, H. a kol.: *Sociálně psychologické aspekty zvyšování pracovní výkonnosti*. Ostrava 1977.
- Dahrendorf, R.: *Industrie — und Betriebssoziologie*. Berlin 1965.
- Charvát, F.: *Sociální vztahy a sociální proměnné*. Praha, Sociologický časopis 1974; č. 4.
- Kohout, J. — Kolář, J.: *K metodologii sociální analýzy pracovních kolektivů*. Praha, Sociologický časopis 1978; č. 1.
- Kolář, J. — Kunstová, A. — Tomšík, M.: *Sociologický výzkum sociálního klimatu ve Vědeckovýzkumném uhelném ústavu v Ostravě*. Praha 1969; nepublikováno.
- Miller, D. C. — Form, W. H.: *Industrial Sociology*. New York, Harper and Row 1964.
- Podmarkov, V. G.: *Úvod do sociologie průmyslu*. Praha, Svoboda 1976.
- Růžicka, J.: *Sociální vztahy ve výzkumných kolektivech*. In: Sborník prací filozofické fakulty brněnské univerzity, I 11, Brno 1976.
- Szczepański, J.: *Základní sociologické pojmy*. Praha, SNPL 1966.
- Špaňhel, J.: *Model pracovního kolektivu*. Ostrava 1969.

Резюме

Коларж Я. - Шпангел П.: Социальные отношения и производительность трудовых коллективов

Трудовые коллективы являются основой организации социалистического общества. Изучение отношений в рабочих коллективах имеет две главные цели: показать, как формируются основные общественные группы и как социальные отношения влияют на производительность труда. Анализ отношений в трудовых коллективах использует социологические и психологические методы и технику. Наиболее важным дифференцированным проявлением при оценке внутренней структуры трудовых коллективов являются дружественные отношения. Дружба не является лишь делом чувственной наклонности, но она — проявление рациональной позиции, ибо человек выбирает себе друзей на основе рациональной оценки.

Несмотря на то, что теория отношений в рабочих группах не слишком разработана, эмпирическое исследование в ЧССР разработало комплекс вопросов, с помощью которых этим отношениям дается оценка. При анализе трудовых коллективов, осуществившемся на различных предприятиях, были использованы одинаковые вопросы. Результаты исследования весьма подобны и показывают на то, что трудовые коллективы имеют подобную внутреннюю структуру, что в каждом коллективе есть ядро, состоящее из работников, которые формируют отношения взаимного сотрудничества и помощи.

Международные сравнительные исследования шахтерских коллективов, достигающих рекордные и посредственные результаты, осуществленные в ЧССР, Венгрии и СССР, устанавливали факторы, определяющие рабочую производительность. Вскрылось, что в коллективах с рекордными показателями уровень отношений лучше, чем в коллективах с посредственными показателями труда. Подобны и результаты установления идентификации с группой. Работники с более низкими способностями хуже принимаются, а поэтому они оценивают отношения в группе как менее дружественные. Социометрические измерения показывают небольшой процент работников, которые по своей интеллигенции высоко превышают уровень коллектива. Решающим фактором производительности труда является способ руководства рабочими коллективами, особенно его систематичность, целенаправленность и перспективность. Главными факторами рекордных показателей являются руководство предприятий, политические организации, руководство коллектива и главный руководитель. Мотивами рекордных усилий являются главным образом нужды народного хозяйства, политическое убеждение и большой заработок. Идеальным коллективом работники считают группу с хорошими отношениями между людьми, хорошей трудовой моралью и дисциплиной, с хорошим заработком и широким участием трудящихся в руководстве.

Summary

Kolář J. — Špaňhel J.: Social Relations and the Efficiency of Working Collectives

Working collectives form the basis of the socialist society's organization. The research of relations prevailing in working collectives has two principal aims: to show how basic social groups are formed, and how social relations affect the working efficiency. It is sociological and psychological methods and techniques that are applied in the analysis of relations within working collectives. In evaluating the internal structure of working collectives, friendly relations are the most important distinguishing manifestation. Friendship is not only a matter of emotional affection but also implies a rational attitude, since man selects even his friends on the basis of rational evaluation.

Even though in this country the theory of relations in working groups has not been sufficiently elaborated, a battery of questions evaluating these relations has been worked out on the basis of empirical research. The examination of these relations is of major importance particularly in investigations of the social climate in economic organizations. Exactly the same questions have been used in analyses of working collectives carried out in various enterprises. Research results are very similar indeed; they reveal, on the one hand, that working collectives have a similar internal structure, and, on the other hand, that in every collective there is a core consisting of workers who establish relations of mutual co-operation and help.

International comparative research of record and average miner collectives carried out in Czechoslovakia, Hungary and the U.S.S.R. were aimed at ascertaining the determinants of working efficiency. They show the level of relations to be higher in record collectives than in average ones.

The same applies to the results of studying the identification with the group. Workers with lower abilities are accepted less willingly and consequently evaluate the intragroup relations as less friendly. Sociometric research also reveals a lower tendency towards choices of workers who highly exceed the level of the collective in intelligence. The decisive factor of efficiency is the method of managing working collectives, particularly its systematic, purposeful and prospective character. The main initiators of record performances are the enterprise management, political organizations, leaders of the collective, and the chief foreman. Motives of record endeavours involve primarily the needs of national economy, the political creed, and higher earnings. A group with good interhuman relations, with a good working morale and discipline, with good wages and a high participation of the workers in management is considered by the workers as an ideal collective.