

Utváření mezilidských vztahů v polských podnicích

ALEXANDER MATEJKO

Varšava, Polsko

Zespolečenštění výrobních prostředků vytváří příznivé předpoklady pro překonávání odcizení v poměru člověka k práci. Avšak sám proces eliminace projevů a důsledků odcizení v žádném případě nenastupuje automaticky. Je obtížný, vyžaduje mnoha sociotechnických zákroků, aplikace vědeckých výsledků z oblasti sociologie a psychologie.

V socialistických podnicích nabývá aktivizace a společné hospodaření pracovníků mnoha institucionálních forem. Závodní stranická organizace prostřednictvím svých základních článků – stranických skupin zapojuje pracovníky – členy strany do společného řešení mnoha záležitostí, které zajímají osazenstvo v jeho celku a současně jsou důležité pro podnik. Totéž činí v oblasti své působnosti závodní odborová organizace prostřednictvím svých odborových úseků. V polských podnicích vystupují navíc dělnické rady závodů, provozů a oddělení, jež soustřeďují ty členy osazenstva, kteří byli zvoleni pracovníky a jsou schopni a ochotni spolupracovat s vedením podniku při jeho hospodaření. Představitelé všech těchto orgánů jsou zastoupeni v Konferenci dělnické samosprávy, která tvoří hlavní platformu společného hospodaření osazenstva i vedení. Nelze opomíjet ani aktivizující úlohu různých jiných institucí a sdružení, působících na závodech: závodního kroužku technické organizace, sdružující inženýry a techniky, závodního kroužku ekonomů, klubu techniky, racionalizace a zlepšování, Ligy žen, Svazu socialistické mládeže aj.

Celá tato struktura funguje více nebo méně efektivně v závislosti na dovednostech, znalostech, samostatnosti, iniciativě a dobré vůli aktivistů jednotlivých samosprávních článků, a též v závislosti na účinnosti společenské kontroly zdola i shora. Značně velký význam má také stupeň samostatné iniciativy podniku v okruhu záležitostí, důležitých pro osazenstvo. Je-li snad tato iniciativa příliš skromná, tedy se

současně i společné hospodaření stává problematickým. Jde prostě o to, že sféra svobodného rozhodování je v takovém případě na úrovni podniku příliš úzká, než aby bylo možné náležitě vzbudit aktivní zájem kolektivu pracovníků na různých vnitrozávodních úrovních samosprávy.

Systematické zvyšování odborné úrovně vedoucích kádrů i společensky politického aktivu podniku, ke kterému se přistoupilo v Polsku zejména po roce 1956, vytváří objektivní předpoklad pro rozšiřování sféry samostatné iniciativy jednotlivých podniků anebo skupin podniků, sdružených v širších hospodářských jednotkách. Na druhé straně je třeba pamatovat na to, že za podmínek socialistického plánovitého hospodářství vyvstává nutnost harmonického sepjetí postulátů samostatné iniciativy jednotlivých výrobních článků s postulátem ústředního plánování, které se nezbytně provádí více nebo méně shora.

V každém případě úroveň řídicích kádrů v podnicích je problémem, kterému se věnuje stále pečlivější pozornost. Nejde jen o to, s jakou dovedností plní výrobní plán, ale také o takt v přístupu k lidem, o takový způsob řízení, který vyvolává iniciativu zdola, je příznivý vskutku kolektivistické atmosféře ve vztazích mezi lidmi na závodě. Masový charakter bezplatného vzdělání a současně široké možnosti společenského a kulturního postupu, které zajistilo socialistické zřízení, ovlivňovaly a ovlivňují stále silněji růst aspirací pracujících mas, mimo jiné také v ohledu vystupování a chování nadřízených. Lidé si přejí, aby s nimi bylo jednáno dobře, chtějí mít své slovo při řešení otázek svého pracoviště, nesouhlasí s úlohou pasívních pěšáků. Jestliže se jim nelíbí to či ono na daném pracovišti, snadno si najdou zaměstnání jinde. Tím spíše musí ty závody, které si chtějí udržet své pracovní kádry, vynakládat péči ve směru jejich uspokojenosti společenskými vztahy, vládnoucími uvnitř závodu.

Výše uvedené zřetelů způsobují, že se v Polsku stává stále naléhavějším problém zvýšení úrovně řídicího personálu průmyslových podniků nejen v technické a společensko-ekonomické sféře, ale stejně tak ve sféře přístupu k podřízeným, správného chování vůči nim. Velmi charakteristickým jevem je velká popularita knižních publikací z oboru sociologie a psychologie mezi inženýry a ekonomy. Těchto publikací je stále více a jsou rozebírány v mnohatisícových nákladech.

Navíc konference, kursy a školení různého druhu, určené pro řídicí personál, berou ve stále větším stupni zřetel na problémy psychologie a sociologie práce. Školení organizuje mnoho institucí a sdružení: Ústřední instituce pro další vzdělávání kádrů, různé odvětvové instituty, Vědecká společnost pro organizaci a řízení, Polská ekonomická společnost, Společnost polských elektrotechniků aj. Tam všude přednášejí a vedou cvičení vedle techniků a ekonomů i psychologové a sociologové.

V dnešní době stále stoupá popularita referátů, věnovaných mezilidským vztahům v pracovním procesu. O jejich přednesení žádají vědecké pracovníky ředitelství jednotlivých podniků. Zpravidla se po referátě rozvíjí živá diskuse, ve které diskutující probírají vnitrozávodní problémy. Odkud vznikají třenice mezi mistry a řadovými dělníky? Na jaké obtíže narazí mistr, má-li smířit současně dva směry loajality – vůči podřízeným i vůči nadřízeným? Jaké třenice vzniknou mezi pracovníky výroby a pracovníky technické kontroly a jak jim účinně předcházet? Je dobré povýšit na místo představeného pracovníka, jenž byl do té doby rovným kolegou svých nynějších podřízených? – to jsou některé záležitosti, diskutované po takových referátech.

Jsou organizovány také speciální konference, zabývající se psychologickými a sociologickými aspekty úloh vedoucích daného organizačního článku. Mimořádně živou iniciativu v tomto ohledu projevuje odbočka Vědecké společnosti pro organizaci a řízení v Bydgošti. Tato odbočka zorganizovala např. celý cyklus konferencí, na kterých se školili ředitelé a hlavní inženýři železničních dep z celé země. Nedávno tato odbočka svolala velmi dobře připrave-

nou konferenci, věnovanou speciálně úloze ředitele v socialistickém podniku. Nutno uvést, že školením prochází rovněž personál na nižších organizačních článcích. Například Institut průmyslové ekonomiky a organizace provádí efektivní kursy školení mistrů v otázkách taktického chování vůči dělníkům. O tom, jak jsou takové kursy potřebné, svědčí třeba výsledky sociologických výzkumů, provedených ve čtyřech hutních závodech a týkajících se právě mezilidských vztahů. Mimo jiné bylo přitom provedeno srovnání dvou oceláren, které představovaly krajní protiklady z hlediska přístupu nadřízených vůči podřízeným. Tam, kde tento přístup byl dobrý, panovala nejen příznivá nálada na pracovištích, ale také produktivita práce byla vyšší. Z druhé strany ovšem mistrovo jednání vůči dělníkům ve značně velké míře závisí na tom, jaký je přístup podřízených k samému mistrovi. Je-li mistr ovlivňován nadměrným nátlakem shora a nemá-li současně dostatečnou akční svobodu, dochází u něho k frustraci, což se potom odráží na jeho podřízených. Odtud je jasné, že je důležité nejenom vyškolit mistra, ale také zajistit jeho správné postavení v práci. I nejlépe vyškolený mistr bude vůči lidem postupovat nesprávně, jestliže ho k tomu donutí objektivní podmínky.

Školení společensky politického aktivu

Psychologicko sociologická problematika si získává stále více místa ve školení stranického aktivu a – ještě však stále v příliš malém stupni – i odborového aktivu. Ve večerních universitách, které řídí strana, je přednášena sociologie a psychologie. Pro příklad uvádíme program kursu sociologie práce a průmyslu, přednášeného na večerní universitě marxismu-leninismu ve Varšavě:

- a) Společenský charakter lidské práce.
- b) Předmět a úkoly sociologie práce a její vztahy k příbuzným vědám.
- c) Závod jako společenský systém.
- d) Soustava společenských vazeb v závodě.
- e) Formální organizace závodu.
- f) Neformální organizace závodu.
- g) Malé skupiny v pracovním prostředí.
- h) Metody řízení na závodě.
- i) Problémy řízení v malé pracovní skupině.
- j) Povolání jako sociologická kategorie.
- k) Sociální mobilita v souvislosti s povoláním.

- l) Profesionální pozice a role ředitele a a technického specialisty.
- m) Profesionální pozice a role mistra.
- n) Výzkumy profesionálních kategorií se zvláštním zřetelem na inženýrské kádry.
- o) Společenské faktory produktivity práce.
- p) Pracovní morálka.
- r) Utváření postojů vůči práci.
- s) Dezorganizace na závodě. Konflikty a způsob jejich řešení.
- t) Metody hodnocení práce a pracovníků.
- u) Společenské podmínky tvůrčího vztahu k práci.

Je třeba dodat, že na této večerní univerzitě, podobně jako konec konců na jiných kursech a konferencích, určených pro řídicí personál, se vedle přednášek užívá stále širší tzv. aktivních metod školení. Lze je rozdělit do dvou základních skupin: metody situační a metody inscenační. Jak jedny, tak i druhé jsou založeny na příkladech, vzatých z konkrétní praxe na závodě, které musí účastníci školení samostatně hodnotit, analyzovat a posléze i řešit. Při situačních metodách se pracuje v malých školících skupinách, jejichž činnost vyústí do společné diskuse o výsledcích, dosažených jednotlivými skupinami. Naproti tomu při inscenačních metodách se rozdělí role daného případu těm osobám mezi školenými, kteří se dobrovolně přihlásí a potom je sami sehraji.

Například mladý technik cítí křivdu, je-li mu zvýšen plat teprve tehdy, když pohrozil, že odejde pracovat jinam. Technik poté zanedbal svou práci a je třeba s ním něco udělat, a to po předchozím důkladném pro-analýzování jeho nynějších postojů vůči práci, nadřízeným i podřízeným. Řešení problému daného technika je svěřeno řediteli, případně vedoucímu kádrového oddělení, kterého hraje některý z účastníků školení. Kromě toho je tu role technika, role jeho bezprostředního nadřízeného, role sekretáře stranické organizace, role odborového důvěrníka atd. Celá událost je hrána před všemi členy školící se skupiny, přičemž jak herci, tak i diváci si vyměňují své názory. Instruktor, který řídí školení, užívající inscenační metody, zasahuje do hry co možná nejméně. Jeho úkolem je řídit celou akci tak, aby si školící se pracovníci sami uvědomili přednosti i nedostatky jednotlivých řešení, aby na ně přišli sami. Instruktor musí pouze vést diskusi, následující po

hře tak, aby vytěžil a zdůraznil školeným pracovníkům všechny skutečné a různorodé aspekty problémů, kterých se hra do-tkla.

Použití inscenační metody není snadné, ale vždy vyvolává velkou zainteresovanost školících se pracovníků a má pro ně značně větší výchovný význam než pouhý výklad při přednášce. Obvykle se ve hře projeví ty chyby, které se nejčastěji vyskytnou v praktickém životě na závodě. Z toho pak vyplyne množství příležitosti k živé diskusi.

Seminární cvičení mají také za cíl vyjasnit školícím se osobám nejnovější metody hodnocení podřízených nadřízenými, uvádění nových pracovníků do práce, provádění rozhovorů nadřízených s podřízenými, psychologické a sociologické analýzy jednotlivých dělnických pracovních míst a úkonů atd. Osoby, které se školi pod vedením instruktora, provádějí praktická cvičení, spočívající ve zkušební přípravě analýzy určitého dělnického pracoviště, v hodnocení práce pracovníka, který je na něm zaměstnán, v určení vzorové procedury uvádění nových pracovníků atd.

Další velmi cenný a osvětlený způsob je svěřit školícím se osobám úkol popsat mezilidské vztahy, existující na jejich závodech, popsat zvolené příklady pracovního konfliktu, zvolené pracovní skupiny, příčiny uspokojení a neuspokojení prací, které jsou charakteristické pro dané pracovní prostředí. Tímto způsobem školící se osoby zaostřují svůj sociologický postřeh. Současně se shromažďuje bohatý a z hlediska poznávacího velmi cenný sociologický materiál, který je poté vědecky zpracováván kompetentními sociology. Tak se dokonce samo školení může spojo-vat s vědeckovýzkumnou prací, zabývající se mezilidskými vztahy na závodech.

Další perspektivy

Výše probrané metody školení a dalšího vzdělávání nepochybně perspektivně přispějí k vytváření stále lepší atmosféry v mezilidských vztazích v polských podni-cích — ovšem samozřejmě s tou podmínkou, že současně budou eliminovány zdroje třenic a konfliktů, které mají objektivní povahu, jsou spjaty se soustavou mezd a prémie, s podmínkami bezpečnosti a hygieny práce atd. Samo utváření vědomí zřej-mě nevyřídí tyto záležitosti. Je přece důle-

žité objektivní bytí, v jehož rámci se dané vědomí utváří. Přitom však třeba mít na paměti, že společensko-politický aktiv a řídicí personál, který získá určitou úroveň psychologické a sociologické kultury, obvykle věnuje také ve srovnání s dřívějším větší pozornost pracovním i životním podmínkám podřízených pracovníků, energičtěji pečuje o jejich změnu k lepšímu.

Je správná tendence, aby hlavní těžiště školení bylo přeneseno do terénu samých podniků. Například v závodech na cukrovinky „22. července“ ve Varšavě organizuje sám závodní psycholog školení vedoucích pracovníků i mistrů, kteří pod jeho

dohledem zavádějí různé novinky, např. novou soustavu hodnocení podřízených nadřízenými. Mnoho větších průmyslových závodů zaměstnává závodního sociologa. Roste také počet závodních psychologických pracoven. Vývojová tendence jde nepochybně ve směru pronikání vědy i do sféry mezilidských vztahů, které se utvářejí v průběhu denní práce. Sociolog se tu setkává s ekonomem, psychologem, technikem, specialistou v otázkách organizace práce. Nastupuje nutnost mezioborové spolupráce, užitečné pro všechny zainteresované strany.

Přeložil Dragoslav Slejška