

## Úloha sociologie při zvyšování produktivity práce

Sociologie plní řadu funkcí: informační, která spočívá v popisu a analýze společenských procesů; kritickou — v tomto případě je nástrojem hodnocení různých cest řešení sociálních problémů a rozporů, teoretickou — na základě odkrývaných zákonitostí a tendencí vývoje více či méně přesně prognózuje další vývoj a změny společenského organismu jako celku i změny jeho nejpodstatnějších základních prvků. V souvislosti s ekonomickou stránkou společenských procesů pak studuje i problematiku podniku, jeho kolektivu a orgánů řízení. Sociologická analýza se podřizuje v tomto případě úkolům vědeckého regulování a řízení sociálních procesů.<sup>2</sup>

O úloze sociologie v soustavě věd o řízení tedy není pochyb. Zatím je však málo zkoumána její *úloha při zvyšování produktivity práce*.

Především je třeba zdůvodnit samu formulaci problému. Je v souladu s podstatou této vědy, aby se zabývala otázkami produktivity práce? Za hlavní úkol sociologie bývá především považován výzkum společenských vztahů. Zvláště v době rozvoje společenské objednávky sociologických průzkumů byly zdůrazňovány možnosti změnit na jejich základě vztahy mezi lidmi, odstraňovat konflikty a zvyšovat vzájemné porozumění. Osvětový ráz měly teoretické rozbory hodnotových orientací, které měly pomoci při vytváření světového názoru a politických postojů různých sociálních skupin. Také kritika buržoazních sociologických teorií plnila spíše funkci ideologickou a nebyla spojována s problematikou pracovní výkonnosti zaměstnanců v kapitalistických podnicích. Je však známo, že kromě třídního smíru má buržoazní sociologie za úkol

právě zvyšování intenzity práce cestou řízení pracovních skupin na základě znalosti jejich sociální struktury i procesů a vztahů v nich probíhajících.

Buržoazní sociologie uvádí dvě cesty jak zvýšit pracovní morálku [Miller 1964: 713]:

1. Analyzovat morálku a na základě této analýzy pak zlepšovat organizační morálku.

2. Vytvářet skupinovou morálku pomocí sociometrického rozmísťování osob. Nezapomíná ani na vzájemnou závislost produktivity práce a pracovní morálky: „Vysoká produktivita vytváří vysokou morálku a vysoká morálka posiluje vysokou produktivitu“ [Miller 1954: 724].

Buržoazní sociolog nemůže mít na zřeteli prospěch pracujících, ale prospěch kapitalistů, kteří jej za tím účelem zaměstnávají. Sociologové průmyslu proto nepatří mezi kritiky buržoazního společenského řádu, jinak by nezískali přístup do průmyslových podniků. Patří do soustavy „managementu“ a plní úkoly, které jim dávají kapitalističtí manažeři. I když intenzita práce a úroveň organizace práce v kapitalistických podnicích a z nich vyvozená produktivita práce je vysoká, ukazuje krize posledních let, že celková výroba se snižuje a klesá produktivita práce celé společnosti.

V socialistických podnicích není rozpor mezi řízením a pracujícími. Zde jde o spojování individuálních, skupinových a celospolečenských cílů. Pracovní podmínky jsou zlepšovány nejen proto, že to zvyšuje produktivitu práce, ale i proto, že to patří k zásadám socialistického společenského řádu. I zde však úkoly sociologa určují především vedoucí hospodářští pracovníci a podnikový sociolog může být kritikem

<sup>1</sup> Stat byla napsána pro časopis *Sociologičeskí problemi*.

<sup>2</sup> Specifikováno podle sborníku *Celovek i jeho rabota*. Moskva, Nauka 1967.

jejich řídicí práce jen pokud sami zaujmají sebekritický postoj. Hlavním jeho úkolem v podniku je hledat nevyužité rezervy v pracovních kolektivech pomocí průzkumů jejich struktury, názorů a postojů. Tím se podílí na hledání cest jak tyto struktury, názory a postoje změnit a svým způsobem ovlivňuje rozhodování vedoucích hospodářských pracovníků.

Mezi faktory zvyšující produktivitu práce patří zejména:

1. výrobní zařízení jako aplikace vědy,
2. pracovníci a jejich kvalifikace,
3. řídicí pracovníci a způsob řízení,
4. organizace práce a výroby.

Sociologie, jak je zřejmé, může ovlivnit zejména druhou, třetí a čtvrtou skupinu faktorů. Přispívá ke kultivaci řídicího procesu doškolením řídicích pracovníků a k vytváření optimální struktury pracovníků na základě průzkumu zjištěných potřeb. Pokud jde o organizaci práce a výroby, zkoumá hlavně otázky kooperace, přechodu ke skupinovému formám práce apod. Zjišťuje však i údaje o vztahu pracovníků k technickému vybavení a pracovním podmínkám.

Je tedy možno říci, že sociologie může ovlivnit produktivitu práce přímo i nepřímo, nejvýznamněji však uplatněním získaných poznatků v řídicí práci. Jejím úkolem tedy je především rozvíjet řídicí potenciál vedoucích hospodářských pracovníků i všech orgánů účasti pracujících na řízení.

Další otázkou je, na jaké úrovni řízení se sociologie může uplatnit nejlépe. Nejvíce rozhodnutí týkajících se sociální struktury sociálních procesů i sociálních vztahů je přijímáno na úrovni podniků. Na této úrovni je také zpravidla vybudováno sociologické pracoviště, které může provádět průzkumy v podniku a dělat sociologickou expertizu projektů a navrhovaných řídicích opatření. Sociologické poznatky přinášejí největší efekt v oblasti produktivity práce tehdy, jestliže je současně využito také technických, organizačních a ekonomických faktorů jejího růstu. Přispívají i k odkrytí nedostatků v oblasti technického vybavení výroby, jejího organizačního uspořádání a ekonomického podněcování.

Ohniskem pozornosti sociologie je však především sociální systém podniku. Zde je třeba zkoumat vedle tradičních témat formální a neformální organizace, profesionálních pozic a rolí a sociálního klimatu — i některé projevy dezintegrace sociálního systému podniku, jako:

1. růst absence pracovníků,
2. fluktuaci pracovníků, která překročuje přirozenou hranici,
3. nízkou výkonnost práce,
4. vysoký počet zmetků,
5. špatné využívání strojů,
6. plýtvání surovinami a časem,
7. nedostatky organizační, projevující se dlouhými prostoji, nedostatky kooperace, nedostatky vybavení,
8. vysoký podíl odpadu,
9. konflikty,
10. různé projevy nelegální a trestné činnosti [Szcepański 1969: 299].

Všechny tyto negativní jevy mají své sociální příčiny a všechny snižují produktivitu práce. Zde může sociologický výzkum přispět k překonání nedostatků jejich analýzou a návrhy na řešení. Zatím však jsou z uvedených problémů sociologickými průzkumy zkoumány pouze fluktuace, absence a konflikty. Kromě prohlubování poznatků o fungování sociálního systému podniku je žádoucí i rozšíření tematického okruhu sociologických průzkumů i na uvedené otázky.

Sociologie může přispět také k úsporám práce tím, že bude spolupracovat při plánování rozvoje dosavadních podniků nebo při plánování výstavby nových.

V Československu již byly provedeny sociologické expertizy investičních akcí (například při plánování výstavby elektrárny ve Chvaleticích, které přinesly pozitivní výsledky zejména při rozmístění sídlišť pro pracovníky závodu v souladu s jejich přáním a potřebou).

Podmínky pro uplatnění sociologie při zvyšování produktivity práce se v jednotlivých odvětvích národního hospodářství liší. Jsou lepší ve velkých podnicích, kde jsou samostatná sociologická pracoviště, která se podílejí na řešení aktuálních problémů řídicí práce a zaměřují svoji pozornost na dělníky i ostatní kategorie pracujících, zejména pokud jde o jejich sociální rozvoj. Sociologie může významně

příspěť i k růstu produktivity práce techniků (projektantů, konstruktérů, výzkumných a vývojových pracovníků), kde zlepšení profesionální, kvalifikační a věkové struktury může být faktorem růstu výkonnosti. Také překonání negativních sociálních norem, které je možno průzkumem zjišťovat, vede k růstu produktivity práce.

\* \* \*

Bylo již řečeno, že mezi klasické oblasti, kde může sociologie přispět k řešení problémů zvyšování produktivity práce, patří *sociální klima*.

V širším pojetí řadíme klima do pracovních podmínek. Ty — jak známo — dělíme na fyzické a sociálně psychické, z nichž sociálně psychické se často ztotožňují se sociálním klimatem vůbec.

Na první pohled se může zdát, že fyzické pracovní podmínky jsou vzdáleny zájmům sociologie a týkají se především ergonomie. Současně však nikdo nepopírá, že jejich vliv na produktivitu práce je značný: přílišné horko při práci zvyšuje únavu, nesprávný světelný režim zvyšuje zmetkovitost, přílišný hluk snižuje pozornost a rychlost reakcí apod. Nelze ovšem zapomenout, že tyto faktory nepůsobí stejně na všechny profesionální skupiny a že spolupráce sociologů a ergonomů umožňuje posuzovat vliv fyzických pracovních podmínek nejen na individuální pracovníky, nýbrž na celé sociální skupiny (ženy, mládež, výzkumníky apod.). Spolupráce sociologa s ergonomem umožňuje lépe odstranit bariéry produktivity práce týkající se celých skupin profesí v podniku.

Pracovní podmínky mají bezprostřední vazbu na efektivnost práce, v dlouhodobé perspektivě na udržení pracovní schopnosti do vysokého věku. Existuje korelace mezi pracovními podmínkami a úrazovostí i fluktuací. Pracovní podmínky hrají stále větší úlohu i ve výchově, při vytváření správného poměru k socialistickému podniku, při estetické výchově mladé generace atd.

Plán sociálního rozvoje umožňuje přejít od krátkodobých a dílčích opatření k systematické a komplexní činnosti, optimalizující prostřednictvím pětiletých plánů pracovní prostředí v socialistickém

podniku podle nejnovějších poznatků medicíny, fyziologie práce, psychologie práce, sociologie práce, estetiky aj.

Sociální analýzy v tomto rámci zjišťují ty skupiny pracovníků, které pracují v provozech s nejnižšími (nejvíce závadnými) ukazateli a navrhují, která opatření a v jakém harmonogramu realizovat — například přednostní zavádění nové techniky do těch provozů, kde jsou ukazatele hlučnosti, prašnosti, monotónnosti atd. nejvíce negativní. V jiných provozech se zkoumají úpravy prováděné při stávajícím technickém vybavení (odsávání prachu, výparů, zeleň, barvy stěn, hudba apod.).

Dosažené změny v pracovním prostředí se odrážejí v sociálním i ekonomickém efektu.

Optimalizace pracovního prostředí přináší bezprostředně značné ekonomické efekty. Irkutští sociální psychologové vypracovali například režim práce zabraňující předčasné únavě. Po jeho zavedení v podnicích Irkutské oblasti vzrostla během roku produktivita práce o 4 %. Skupina psychologů Leningradské univerzity byla vyznamenána za analýzy pracovních procesů v některých závodech Leningradské oblasti v souvislosti se zaváděním plánů sociálního rozvoje.

Analýza pracovního procesu ve Sverdlovském nástrojovém závodě ukázala, že k největším pracovním ztrátám (19 %) dochází po 7 hodinách práce. Původní režim přestávek byl stanoven na základě zcela jiných než fyziologických hledisek (zaměstnanci totiž chtěli kumulovat přestávky na polední dobu, kdy také nakupovali v místní prodejně apod.). Po analýze byl navržen nový systém. Pracovní doba začínala fysminutkou, jejíž hlavní funkcí bylo zvýšit pohybovou adaptabilitu pracovníka na stroj. 90 minut před koncem směny byla zavedena 7 minutová přestávka s hudbou. Během ní se v těžkých provozech podávala káva. Z hlavní pauzy na oběd byla vydělena přestávka na malé občerstvení v dopoledních hodinách. Zároveň byla zavedena objednávková služba v obchodě a podstatně racionalizován provoz v závodní jídelně, takže zaměstnanci byli obslouženi za poloviční dobu.

Výsledkem těchto komplexních úprav byl vzrůst produktivity o 1,2 %, snížení

Tabulka 1. Sociální a ekonomické výsledky zlepšování pracovních podmínek v podniku\*)

| Praktické úkoly podniku<br>spočívající ve zlepšování<br>pracovních podmínek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Sociální výsledek realizace<br>téhož opatření                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ekonomický výsledek realizace<br>téhož opatření                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Zmenšování podílu prací se škodlivými a obtížnými pracovními podmínkami</p> <p>Normalizace a optimalizace zdravotně hygienických podmínek</p> <p>Optimalizace psychofyzilogických podmínek, zavádění průmyslové estetiky a vědecky zdůvodněných režimů práce a oddechu</p> <p>Realizace opatření k ochraně při práci a bezpečnostní technika</p> <p>Zlepšování systému zdravotních a sociálních služeb</p> <p>Léčebné profylaktická opatření</p> | <p>Zmenšování počtu a podílu osob pracujících ve škodlivých podmínkách</p> <p>Zmenšování počtu pracovníků, jejichž pracovní podmínky neodpovídají zdravotním normativům stanoveným pro průmysl</p> <p>Zlepšování pracovních podmínek a pracovního režimu žen: omezování jejich práce ve špatných podmínkách, v noci atd.</p> <p>Růst počtu pracovníků u nichž byly zjištěny specifické psychofyzilogické vlivy určité pracovní činnosti a jejichž práce je organizována v souladu se zjištěnými zákonitostmi</p> <p>Omezování počtu pracovních úrazů, odstraňování nemocí z povolání a otrav; snižování celkové nemocnosti pracovníků</p> | <p>Zvětšování objemu a zlepšování kvality výroby</p> <p>Snižování nákladů na nepříznivé pracovní podmínky</p> <p>Snižování nákladů na dočasnou pracovní neschopnost a ztrát následkem nedodané produkce a prostojů strojů a zařízení</p> <p>Zmenšování ztrát následkem prostojů a nezákonných přestávek v práci</p> <p>Zmenšování ztrát v souvislosti s fluktuací kádrů</p> |

\*) Pramen: Kerimov, D. A. a kol.: *Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku*. Praha, Práce 1973, s. 80.

úrazovosti o dvojnásobné snížení prostojů.

V tomto závodě došlo v rámci sociálního plánování i k úpravám světelného režimu, odhlučnění, odstranění průvanu, který byl příčinou častých nachlazení. Rovněž asfaltové podlahy, absorbující až 80 % světla, byly nahrazeny světlou mozaikou pastelových barev. Dřívějších 70 typů nábytku bylo vyměněno za 15 typů, vesměs však s regulovatelnými prvky, umožňujícími individuální nastavení židlí, pracovních stolů, políček atd.

Velmi metodicky významné jsou zkušenosti z přípravy a realizace jednoho z prvních plánů sociálního rozvoje kolektivu ve sdružení podniků Lomo v Leninogradě. Tento komplex, zabývající se výrobou optických přístrojů, řešil zlepšení pracovního prostředí rovněž v prvé řadě mechanizací a automatizací. Během pětiletky 1966—1971 bylo 1860 pracovníků zbaveno těžké fyzické práce. Současně byla ve sdružení Lomo založena Labora-

toř vědecké organizace práce, v níž existuje speciální oddělení sociologických a psychologických výzkumů. Toto oddělení spolu s fyziology práce provedli přesná měření síly energie u pracovníků, navrhlo optimální pracovní tempa v jednotlivých provozech i formy přizpůsobení techniky jednotlivým pracovníkům. Výpočetní technika analyzovala výsledky chronometráží. Uplatnění závěrů z analýzy přineslo v uvedené době sdružení podniků Lomo úspory ve výši 40 miliónů rublů.

Je velmi příznačné, že pro tuto pětiletku (tj. do r. 1980) stanovili v tomto sdružení jako hlavní cíl plánu sociálního rozvoje v oblasti pracovního prostředí nikoli již zlepšování fyzického pracovního prostředí, nýbrž sociálního pracovního prostředí.

Rozsáhlé výzkumy pracovního prostředí byly v rámci plánování sociálního rozvoje kolektivů prováděny v jižních repub-

likách SSSR, zejména v textilním průmyslu, kde klimatické podmínky vyžadují, aby byl řešen zejména tepelný režim při práci. Výzkumy například prokázaly, že zvýšení tepla z 20° na 25° zvyšuje výdej energie o 44,4 %. Tím výrazně stoupá koeficient únavy při práci, se všemi negativními důsledky na produktivitu, pozornost, úrazovost, kvalitu práce atd. Dochází například ke zřetelnému zpomalení reakcí pracovníka, což při tempu zavádění nové techniky a zvyšujících se nárocích na kontrolní funkce je faktorem velmi nežádoucím.

Označíme-li teplotu vzduchu 21° rovnou konstantě 100 pro reakci na zvukové i zrakové signály, pak se tyto reakce zpomalily v cechu u tkadlen:

při teplotě 23° ... reakce na signál zvukový: 101,4 zrakový: 102

při teplotě 32° ... reakce na signál zvukový: 138 zrakový 122

Ukázalo se, že například v Taškentě, kde teplota kolísala od 25° do 35°, potřebovala pracovnice při teplotě 25° na operaci 3,4 vteřiny a při teplotě o 10° vyšší na tutéž operaci 4,3 vteřiny. V tomto závodě byla produktivita práce dělnic, jejichž stroje stály u oken, za směnu o 8 % nižší než práce dělnic v téže dílně ve stínu.

Analýzy účinku hluku na práci tkadlen prokázaly, že zvýšení z 81 na 96 db vede ke snížení produktivity práce při ručních operacích až o 7,5 %.

Jako zvláště významný faktor se projevilo osvětlení. Jeho působení je nejen specifické (např. na kvalitu konkrétního úkonu) nýbrž především celkové (zvýšení jistoty při práci, celkové aktivity člověka apod.). Optimalizace světelného režimu v textilním průmyslu bezprostředně vedla ke zvýšení produktivity práce o 3 %, zmetkovitost se snížila o 25 %.

V Serpuchově výzkumy prokázaly, že snížení únavy (tj. komplexní řešení všech faktorů, které únavu způsobují) má největší význam v kontrolní práci. Kontrola propustila v posledních dvou hodinách práce o 49 % více zmetků než v prvních dvou.

Uvedené praktické výsledky sociálních, sociálně psychologických, ergonomických a fyziologických analýz jednak ukazují

ekonomickou efektivnost těchto postupů, jednak představují i praktickou realizaci programu komunistické strany, jehož smyslem i cílem je pracující člověk.

Optimalizaci pracovních podmínek podle nejnovějších poznatků věd o člověku je proto právem dán široký prostor v metodice plánu sociálního rozvoje kolektivu pracujících. V tomto rámci má i sociologie svůj podíl na zvyšování produktivity práce. Zvláště velké možnosti má pak sociologie při výzkumu sociálního klimatu.

Významným úkolem řídicích orgánů podniku, počínaje ředitelem a konče mistrem je ovlivňovat *sociální klima v pracovním kolektivu*. Předpokládá to znát faktory, které jej vytvářejí, poznávat metody jeho zjišťování a nástroje jeho pozitivního rozvíjení.

Sociální klima (ovzduší, atmosféra) je sociologická a sociálně psychologická kategorie, představující odraz a výslednici celého sociálního systému dílny, podniku, instituce, především však interpersonálních vztahů v pracovním kolektivu. Nepracovnost definice nijak neznamená, že by jev sám nebyl obecně znám i uznáván. (V podniku např. lze slyšet: Do té dílny je „radost přijít“, do jiné je lépe „neotevřít ani dveře“, „tam se nedá dýchat“.)

Pojem „klima“ byl převzat z přírodních věd pro mnoho shodných rysů: objektivnost klimatu v určitém místě, působení na pocitovou sféru člověka, jež silně ovlivňuje jednání i pracovní výkon (dusno, před bouří, jako když se najednou protrhnou mraky; shodná je v přírodě i ve společnosti rovněž *specifičnost* klimatu pro určité místo).

Systém, tvořící sociální klima v pracovním kolektivu, lze vyjádřit schématem.

Některé sovětské výzkumy uvádějí, že produktivita práce v kolektivech s vysoce pozitivním sociálním klimatem bývá až o 23 % vyšší než v kolektivech s narušenou kohezí.

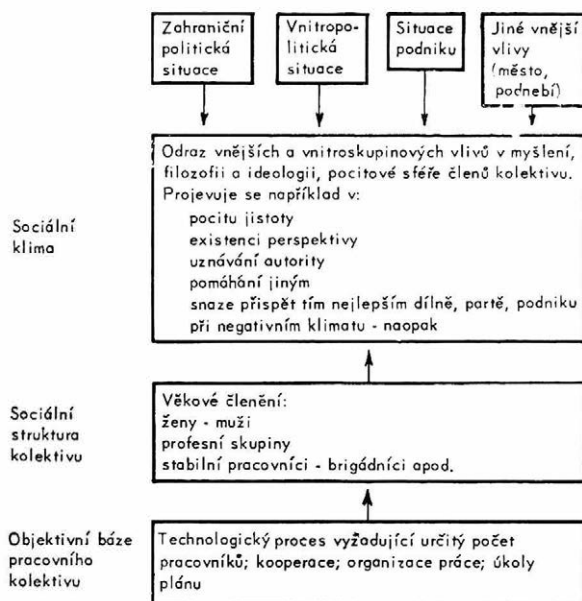
Soudržnost (kohezi) kolektivu a pozitivní klima v něm mohou narušovat konflikty, pokud nejsou řešeny či jsou řešeny neadekvátními metodami. Jinak je ovšem jejich vznik i v socialistických podnicích zcela přirozený.

Doc. V. Stýblová, pracovnice neurolo-

gické kliniky v Praze, vyvodila na základě analýz a léčby neurotiků, že člověk není neurotizován množstvím práce, je-li zajímavá, nýbrž mnohem spíše „nespokojeností“ s určitou prací, ať již proto, že na ni pracovník nestačí, či proto, že je pro něho práce příliš snadná či jednotvárná, ... nebo lehkou prací, pokud je izolován od

skupinu. Existují i konflikty meziskupinové. O problematice konfliktů existuje dnes již široká literatura. Lze však konstatovat, že je naprostý nedostatek prací sociotechnického charakteru, které by mohly být dobrým návodem řídicím pracovníkům, jak si v této oblasti počínat. Západní literatura pak v kapitolách

Schéma: Sociální klima v pracovním kolektivu



ostatních lidí. Častou příčinou nervozity ... jsou konflikty na pracovišti, špatné vztahy mezi spolupracovníky apod. Mnohé může zavinit i špatná organizace práce. U některých lidí budí nezdravé rozladění a nechuť k práci příčiny obecnější. Jsou to například případy flákačství, proti němuž se nezakročí, špatná pracovní morálka, která se někdy toleruje. To může vést až k zatrpklosti a trvalé nespokojenosti [Stýblová 1967].

Pro řídicí práci jsou důležité spíše interpersonální (mezilidské) konflikty, než konflikty intrapersonální (probíhající v nitru jednotlivého člověka; i tyto ovšem mohou být tak vážné, že ústí až v sebevraždu).

Interpersonální konflikty mívají totiž pravidelně značný sociální dosah. Ke stranám sporu se přidávají další, neřešený konflikt může rozvrátit celou pracovní

o konfliktu probírá i různé projevy třídního boje, který navrhuje řešit metodami psychologickými, což již svou koncepcí snižuje vědeckou hodnotu těchto děl.

V sociální analýze pracovního kolektivu je důležité se orientovat na zjištění, který činitel může nejvíce ovlivnit *vytváření pozitivního sociálního klimatu*. Výzkumy ukazují, že je to především formální i neformální *vedoucí*.

Od vedoucího se zatím žádá hlavně dodržování technologické kázně a organizačního pořádku. Jen organizační pořádek však nestačí. Je běžné, že v řadě podniků se zcela stejnými parametry technologickými, dokonce v témže podniku v jednotlivých dílnách se zcela stejnou organizací práce, mzdovým a prémiovým systémem je různá dynamika produktivity práce. Výkony se velmi odlišují, liší se zájem pracovníků o práci, poměr jednotlivých

kolektivů k podniku, iniciativa, fluktuace, tendence. Proč? Dnes se ve všech socialistických zemích studují a potom prakticky organizují podmínky aktivity a iniciativy pracovních skupin. Výzkumy znovu potvrzují, že v komplexu podmínek rozvoje aktivity a iniciativy zaujímá právě *pozitivní sociální klima* v pracovní skupině významné místo. Mistr by měl s jistotou, a nikoli jen vágně, znát sociální klima v dílně. Měl by si ověřovat jeho dynamiku a brát ho v úvahu. Především pak by měl znát svůj vliv na jeho vývoj a působit v tomto směru cílevědomě, nikoli jen živelně: jednou pozitivně a šťastně, jindy směrem ke zmrazení. Konečně by měl být sám pro tyto úkoly kvalifikován a dostatečně informován.

Konkrétní sociální analýzy pracovního kolektivu provádějí speciálně kvalifikovaní sociální psychologové a sociologové. Jedna z častých metod, ověřovaných nyní i v SSSR a ostatních socialistických zemích, je *sociometrie*.

Řekli jsme již, že zvlášť významnou úlohu při vytváření sociálního klimatu hraje sám vedoucí příslušného kolektivu — v dílně tedy mistr, v podniku ředitel, ve školní třídě učitel atd. Výzkumy potvrzují, že jeho funkce je vždy především politická, že jeho *rozhodnutí* mají nejen individuální, nýbrž vždy sociální dosah, že svým příkladem vychovává celý kolektiv, že i jeho dobrá či špatná nálada se stává faktorem ve vytváření sociálního klimatu celého kolektivu.

V této souvislosti má stále větší význam sociologicky analyzovat tak významný faktor řízení, jímž je *styl práce* řídicího pracovníka.

V podmínkách socialistické společnosti jde o stále širší uplatňování leninského stylu práce, který významně napomáhá i vytváření soudružského sociálního klimatu v pracovních kolektivech, a tím rozvoji pracovní iniciativy, tvořivé práce, účasti pracujících na řízení. Leninský styl řízení se stává stále významnějším činitelem při zvyšování společenské produktivity práce za socialismu.

V jednáních sjezdů komunistických stran byla této otázce věnována zaslouže-

ná pozornost. L. I. Brežněv na XXV. sjezdu řekl: „Leninský styl je styl tvůrčí, je mu cizí subjektivismus a vyznačuje se vědeckým přístupem ke všem společenským procesům. Předpokládá velkou náročnost vůči sobě i ostatním, vylučuje sebeuspokojení a čelí všem projevům byrokratismu a formalismu.“<sup>3</sup>

Promyslíme-li jeho slova a aplikujeme-li je na práci vedoucího hospodářského pracovníka, je zřejmé, že především musí pochopit společenské procesy, z nichž vyplývají i cíle a smysl jeho vlastní činnosti. Musí se naučit vědecky se orientovat ve společnosti, a v rozhodování se tedy vystříhat subjektivistického zkreslování a náhodných závěrů. Má-li si vedoucí hospodářský pracovník osvojit leninský styl řízení, musí chápat svou práci především jako politickou činnost a sebe jako pracovníka, který má svou každodenní činností realizovat hospodářskou politiku strany, realizovat vědecky vypracovaný plán, tento „druhý program strany“.

Součástí leninského stylu je dále náročnost, a to k sobě i k jiným. Sotva si lze představit vedoucího hospodářského pracovníka, který by měl autoritu u svých podřízených, kdyby jim o dochvilnosti, zodpovědnosti, kvalitní práci či soudružské vzájemné pomoci jen kázal, sám však se choval podle svého. Jedním z neúčinnějších nástrojů výchovy jiných je vlastní příklad. Náročnost k vlastní práci je také prostředkem proti *stagnaci osobnosti*. Je známo, že pohodlný vedoucí, který se nestará o svůj růst, se za čas může začít obávat mladších a tvořivějších spolupracovníků. Potom — místo aby jejich kolektiv vedl ke stále náročnějšímu a vyššímu cílům — má naopak tendenci stagnovat a být spokojen s dosaženým.

Všimněme si však i dialektiky této náročnosti: u vedoucího pracovníka je nezbytné, aby náročnost k sobě šla ruku v ruce s náročností k jiným. Nelze označit za leninský styl takové řízení, kdy vedoucí pracovník sám padá pod tíhou úkolů, které dělá za každého, kdo ho dovede odmítnout. Vedoucí hospodářský pracovník je jistě zodpovědný za splnění úkolu, má však zároveň pravomoc zajistit toto

<sup>3</sup> Rudé právo 25. 2. 1976, s. 6.

plnění odpovídající organizací práce a kladením nároků na všechny, kdo jsou povinni úkoly splnit v daných termínech a kvalitě.

Na XXV. sjezdu KSSS i na XV. sjezdu KSČ bylo zdůrazněno, že s leninským stylem je neslučitelný byrokratismus a formalismus.

Vzpomeneme-li na nespočetné příklady Leninova řízení, vždy vystupuje do popředí jeho skromnost, věcnost, porozumění pro realitu problémů i pro lidi, kteří je mají řešit. Byrokrat a formalista je pravým opakem. Místo skromnosti obvykle zdůrazňuje svou důležitost. Místo věcné analýzy problémů a smysluplné organizace práce, v níž je každý pověřen předem přesně promyšlenými úkoly, nejraději jen formálně „rozhodí“ úkoly na lidi a málo se stará o jejich kvalitu, smysl a často i samo splnění. Jde mu hlavně o jejich „odškrtnutí“, absolvování, nikoli o živou práci s lidmi, s kolektivem, o jejich růst na úkolech, o přesvědčení pracovníků o potřebnosti a správnosti celé věci. Stává se, že takový styl řízení vyvolává podobnou reakci u podřízených pracovníků: povrchní, nezúčastněné, rovněž jen formální plnění úkolů, někdy pouze jeho „nafilmování“. Naproti tomu za leninský styl řízení upokořující práci splněním i takových úkolů, které se zdály v daných termínech a podmínkách nesplnitelné, hledají sami nová řešení, překonávají sami sebe. Jsou skutečně nejen objektem, nýbrž i subjektem řízení. Zde je zřejmé, jak jedině leninský styl odpovídá podstatě socialismu. Jde o každodenní uplatňování základního principu řízení za socialismu — demokratického centralismu.

\* \* \*

Poukázali jsme na několik momentů, kde mohou sociologické výzkumy přispět stranickým a státním orgánům v řešení tak společensky závažné otázky, jako je zvyšování produktivity práce. Její význam — jak ukázala usnesení sjezdů komunistických stran ve všech socialistických zemích — neustále poroste, zejména v souvislosti s další intenzifikací rozvoje národního hospodářství.

Nutno přiznat, že jde o tematiku v sociologii dosud málo zpracovávanou. Tím

větší je potřeba integrace vědecké práce v rámci socialistických zemí a její orientace na akutální otázky socialistické výstavby.

## Literatura

- Miller, D. C. — Form, W. H.: *Industrial Sociology*. New York, Harper & Row 1964. 873 s.  
Szczepański, J.: *Projevy a procesy dezintegrace sociálního systému podniku*. In: *Przemysł i Społeczeństwo w Polsce Ludowej*. Wrocław — Warszawa — Kraków 1969 s. 299.  
Stýblová, V.: *Nervový systém a pracovní prostředí*. Rudé právo 10. 2. 1967.  
Rudé právo 25. 2. 1976, s. 6.

## Резюме

Когоут Я. - Коларж Я.: Роль социологии в повышении производительности труда

Социология выполняет ряд функций: информационную, критическую, теоретическую. Ее результаты способствуют научному управлению общественным развитием. До сих пор подчеркивалось ее значение для развития общественных отношений. Экономическая социология, однако, может существенно способствовать и развитию производительных сил и росту производительности труда. И в этом направлении следует использовать преимущества социалистического общественного строя.

К факторам повышающим производительность труда относят в частности: производственные устройства в качестве приложения науки, работников и их квалификацию, руководящих работников и способы управления, организацию труда и производства. Социология рассматривает преимущественно вторую, третью и четвертую группу проблем, пока в основном на уровне предприятий. В этой области остается еще ряд вопросов, систематически не изучавшихся. Значительны и различия в применении социологии в различных отраслях народного хозяйства.

Одной из основных тем, в которых оказывается влияние социологии на рост производительности труда, являются условия труда в организациях. В этой области целесообразно сотрудничество социологов с эргономами при исследовании влияния физических условий труда на различные группы трудящихся (влияние температуры, шума, света). Большой опыт на базе ряда исследований накопили в этом вопросе советские социологи. Специфически социологической проблемой является социальный климат в организации — его влияние на производительность труда изучается и буржуазной, и марксистской экономической социологией. Особенно большое значение имеют межличностные отношения в трудовых коллективах. С этой точки зрения следует обратить внимание и на влияние неформальных

руководителей, на режим труда, нужно использовать данные социометрии. Важной задачей всех руководящих работников социалистических организаций является усвоение ленинского стиля работы, с которым несовместим бюрократизм и формализм. Этот стиль работы стимулирует трудящихся на инициативное выполнение заданий, способствует раскрытию резервов производительности труда.

И в области изучения роли социологии в повышении производительности труда необходимо организовать международное сотрудничество.

## Summary

### Kohout J. — Kolář J.: The Role of Sociology in Increasing the Productivity of Labour

Sociology fulfils a number of functions — e. g. the information, the critical, the theoretical function. By its findings, it contributes to the scientific management of social development. Until now, primary emphasis has been laid upon its significance for the development of social relations. Economic sociology, however, can also make a substantial contribution to the development of productive forces and to the growth of labour productivity. The advantages of the socialist social order should be put to use even in this respect.

Factors increasing the productivity of labour include especially the following: production equipment as the application of science, workers and their qualification, managers and methods of management, organization of work and of production. Sociology studies mainly the second, third and fourth

problem areas — for the time being, it does so predominantly on the level of enterprise management. There is a number of questions in this area that have hitherto escaped systematic examination, and also the application of sociology in various branches of national economy is widely different.

The working conditions of the organization constitute one of the main areas wherein sociology manifestly affects the growth of the productivity of labour. Here the cooperation between sociologists and ergonomists in studying the effect of physical working conditions on various groups of workers (effect of temperature, noise, illumination) plays a positive role. Soviet sociologists have acquired rich experience in this direction, based on a number of researches. The social climate of the organization whose influence upon the productivity of labour is examined both by bourgeois and Marxist economic sociology represents a specific sociological problem area. Inter-human relations in working collectives are of primary importance. From this point of view, attention must also be paid to the influence of informal leaders on the working régime. It is also necessary to apply sociometric findings. The appropriation of the Leninist style of work, incompatible with bureaucratism and formalism, represents a serious task of all head workers in socialist organizations. This style of work stimulates the working people initiatively to fulfil their tasks and to disclose reserves in the productivity of labour.

International cooperation should be organized also in the area of studying the role of sociology in raising the productivity of labour.