

V posledních letech se v ČSSR věnuje rostoucí pozornost řízení sociálně ekonomických procesů, a to v makro-, mezo- i mikrosféře. Tento trend má mnoho objektivních příčin: a) Vědeckotechnický rozvoj vyvolává řadu sociálních konsekvencí a v socialistické společnosti existuje jak možnost, tak i nutnost cílevědomým řízením eliminovat negativní a podporovat pozitivní důsledky. b) Při reorientaci z extenzivního na intenzivní rozvoj ekonomiky hraje řízení sociálních procesů velkou roli. c) Stále vyšší komplikovanost sociálních procesů vyžaduje, aby byly vědecky řízeny, neboť živelnost přináší nové a hlubší komplikace.

Cílevědomému řízení sociálních procesů věnují dnes zvýšenou pozornost i vedoucí hospodářští pracovníci v každém podniku a v každé dílně. Je pro to vytvořena obligatorní základna, a to ve formě usnesení federální vlády č. 59 z února 1980, podle něhož byl v každé organizaci zpracován plán kádrového, personálního a sociálního rozvoje na léta 1980—1985. Tento plán určuje, vytýčuje řadu úkolů, například změny sociální struktury podnikového kolektivu (zvyšování kvalifikace, přijetí mladších pracovníků, kvalifikace jiných apod.), optimalizaci pracovních podmínek (snížení hluku, výsadba zeleně kolem podniku, optimalizace světelného režimu apod.), zdokonalení řízení pracovního kolektivu lepším využitím motivace (zvýšení pohyblivých složek mzdy, zvýšení morálních stimulů apod.), péče o zlepšování interpersonálních vztahů (mezi členy pracovního kolektivu, mezi kolektivem a mistrem, mezi kolektivy navzájem atd.).

Jak je zřejmé, ve všech těchto oblastech se vytváří objektivní potřeba aplikace společenskovědních poznatků, včetně poznatků sociologie. Před naší teorií stojí úkol vyjasňovat základní pojmy, s nimiž praxe musí pracovat — na prvním místě samotný pojem „pracovní kolektiv“. V té souvislosti se ukazuje, že kolektiv nelze chápat jako synonymum mikroskupiny.

Mezi mikroskupinami a kolektivy v socialistické společnosti existuje přirozeně dynamický vztah. Skupina přerůstá v kolektiv, kolektiv se může rozpadat na skupinky až individua.

Marxistická sociologie však chápe kolektiv nikoli jen jako jednu z forem mikroskupin. Pracovní kolektiv chápe jako historicky novou sociální kvalitu, která nemůže vzniknout v kapitalistickém řádu, kde ovšem v dělnické třídě již vzniká třídní solidarita a kolektivismus: „Pokrok průmyslu nahrazuje roztříštěnost dělníků způsobenou konkurencí tak, že je revolučně sjednocuje sdružováním [Marx—Engels 1966 : 439].

Co je tedy nezbytnou podmínkou vzniku pracovních kolektivů? Předně — zespolečenštění výrobních prostředků, a tedy vytvoření socialistických výrobních vztahů socialistickou revolucí, vytvoření politického systému socialistického státu, jednotného hospodářského plánu, který je přijat jako zákon a pracovní kolektivy jej realizují.

Dále je to organizátorská, výchovná, ideologická práce strany, odborů i aparátu socialistického státu (vedení podniků, organizátorů), jejímž cílem je vytvářet, šířit a rozvíjet ty znaky, které integrují členy pracovních kolektivů a činí z nich uvědomělé, aktivní spolutváře socialistické společnosti, kolektivně spolupracující i kolektivně smýšlející „hospodáře na svém pracovišti“:

„Tvořit novou pracovní kázeň, vytvářet nové formy společenských vztahů mezi lidmi, vytvářet nové formy a metody získávání lidí pro práci je dílem mnoha let a desetiletí... Každý jasně chápe, že my, tj. naše společnost, náš společenský řád, máme ještě velmi a velmi daleko do stavu, kdy taková práce bude rozšířeným, skutečně hromadným jevem [Lenin 1955, 3:524]. Budeme usilovat o vymýcení zlořečené zásady „každý pro sebe, jenom bůh pro všechny“, o vymýcení zvyku pokládat práci jen za povinnost a pokládat za spravedlivou jen práci odměňovanou podle určité normy“ [Lenin 1955, 31:120].

Abstrahování od výrobních vztahů za kapitalismu a výzvy buržoazních ideologií k dělníkům v kapitalistických podnicích, aby vytvářeli „lidské vztahy“ s mistry a podnikateli, jsou teoreticky idealismem a prakticky zakrýváním očí před vykořisťovatelskou materiální skutečností, která staví například mistra, vedoucího, ředitele objektivně na druhý břeh a znemožňuje vytváření „kolektivů“ v kapitalistických dílnách a podnicích. Objektivní základ pro kolektivismus dávají až socialistické výrobní vztahy. Bylo by však mechanicko-materialistickou představou očekávat, že tyto vztahy samy, bez aktivity subjektivního činitele, pracovní kolektivy vytvoří, rozvinou, zajistí.

Lenin po revoluci mnohokrát ukazoval, že půjde o proces, jistě dlouhodobý a obtížný, ale posléze vítězný. To ovšem vyžaduje, jak rovněž zdůrazňoval, neustálou a cílevědomou aktivitu a iniciativu strany, odborů i státního aparátu. Tak při hodnocení subotníků například řekl: „Krokem vpřed na této cestě je už i to, že jsme s tímto problémem přišli, že s ním přišel jak veškerý pokrokový proletariát (komunistická strana), tak i státní moc“ [Lenin 1955, 30:524].

Sociologové ukazují na možnost stagnace a degradace pracovních kolektivů v těch dílnách, provozech, podnicích, kde je vytváření nových pracovních vztahů a pracovních kolektivů ponecháno živelnosti. A z těchto úvah logicky dospívají ke zdůraznění významu cílevědomého řízení těchto procesů, jejich uvědomělé regulace ve směrech stanovených programem vedoucí síly socialistické společnosti — komunistické strany.

### *Jaký je rozsah pojmu „kolektiv“?*

Nejčastěji se pod tento pojem řadí primární kolektiv, tedy kolektiv pracovníků, mezi nimiž existují úzké meziosobní vztahy, kteří se vzájemně znají, pracují na stejných úkolech, každodenně se stýkají v pracovním procesu, což mnohdy přerůstá v neformální přátelské styky po práci. Takovým kolektivem jsou například pracovníci dílny v průmyslovém podniku, parta ve stavební výrobě, osazenstvo konstrukční kanceláře, žáci ve školní třídě apod. Řídí jej obvykle jeden vedoucí.

Dnes je již obecně přijímán názor, že pojem pracovní kolektiv může označovat i souhrn takových primárních kolektivů (podnik, škola, organizace). V tomto případě se mluví o sekundárním (druhotném) kolektivu. „Druhotná skupina představuje zpravidla souhrn základních skupin, mezi jejichž členy se nepředpokládají osobní kontakty a společná činnost je zprostředkována“ [Podmaňkov 1976:53]. Kontakty se zde zajišťují pomocí masových komunikačních prostředků [závodní rozhlas, časopis apod.]. Sekundární kolektiv má již obvykle svůj řídicí štáb.

Hovoříme-li o řízení sociálních procesů v pracovních kolektivech, které oblasti sociálního rozvoje máme na mysli?

Pokud jde o sekundární kolektiv, tedy například socialistický podnik, jsou to zejména tyto oblasti:

— sociální struktura socialistického podniku a její dynamika v závislosti na procesech vědeckotechnického rozvoje;

- integrace pracovních kolektivů jako výsledek cílevědomé činnosti stranických, odborových a hospodářských orgánů podniku;
- stabilizace a fluktuace kádrů, optimalizace podmínek pro stabilizaci pracovníků v podniku;
- vztahy mezi pracovními kolektivy, zejména rozvoj socialistického soutěžení;
- vliv pracovního (fyzického i sociálně psychického) prostředí na poměr lidí k práci, k pracovnímu kolektivu, k podniku;
- sociální podmínky rozvoje harmonické osobnosti socialistického člověka;
- styl řízení a vedení pracovních skupin v podniku, účast pracujících na řízení, výběr a příprava vedoucích hospodářských pracovníků;
- působení pracovního kolektivu na sociální okolí podniku — město, vesnice, oblast, komunitu.

Jedním z procesů, který má výraznou prioritu v podnikové praxi, je *účast pracujících na řízení*. Tato účast vyplývá ze skutečnosti, že nikoli soukromé firmy, ale sami pracující vlastní výrobní prostředky, a jak stranické orgány v podniku, tak i odbory vytvářejí podmínky pro to, aby se každý pracující mohl zapojit do řízení výroby, do přípravy plánů, do kontroly veškerých činností v podniku. Tato linie je dána celostátně usnesením XVI. sjezdu KSČ v roce 1981, požadujícím další rozšíření a prohloubení účasti pracujících na řízení. Zvláště konkrétně byla rozpracována v jednáních X. odborového sjezdu v r. 1982.

Jednou z forem, v níž se účast dělníků na řízení již daří dobře realizovat, jsou tzv. výrobní porady.

Svolává je odborová organizace, a to s uvážením konkrétních podmínek té které organizace (směny, dojíždění pracujících aj.) tak, aby se jich mohl zúčastnit skutečně každý pracující. Úsekový důvěrník dohodne místo i čas konání porady a stanoví program. Tak například se projednávají úkoly plánu na příští období, zavádění nové techniky a organizační příprava, cesty ke zvyšování produktivity práce, a tím i výdělků, problémy kvality výroby a využívání pracovní doby, veškeré nedostatky v životě dílny a podniku, dotazy a náměty adresované vedení podniku atd. Zde se otevírá velmi neformální možnost spolupráce mezi dělníky a techniky, mezi pracovníky různých profesí apod.

Odborový důvěrník projedná s mistrem závěry porady a dohodne způsob řešení. Není-li možno souhlasit se způsobem řešení, obrátí se na závodní výbor ROH, aby zajistil nápravu. Mistr je povinen informovat na výrobní poradě všechny pracující o plnění plánu, o chystaných nových opatřeních, evidovat návrhy a doporučení i kritické připomínky a stanovit čas jejich vyřízení, předávat tyto připomínky nadřízenému a informovat o splnění připomínek z minulých porad. Výrobní porady se svolávají podle potřeby, nejméně však každý druhý měsíc.

Sociologické výzkumy účasti pracujících na řízení se v posledních letech zaměřily i na průběh a realizaci výrobních porad. Vedle kladů se pochopitelně ukázala i řada nedostatků. Tak například v některých provozech — zejména s převažující prací žen — se projevila malá aktivita účastníků. Ženy ji vysvětlovaly ostychem, který často vyplýval z nedostatečné znalosti projednávaných ekonomických otázek. Tento nedostatek je ostatně ilustrován i strukturou zlepšovacích návrhů. Většina je z oblasti techniky a technologie, velmi málo naproti tomu z oblasti řízení a organizace (poměr 50 : 1). Tato oblast je přirozeně mnohem složitější, zlepšení v ní však přináší vyšší efekty.

V této souvislosti se ukazuje, jak významná jsou stranická usnesení o zkvalitnění ekonomické propagandy. Čím více budou nejširší masy pracujících obe-

známeny s ekonomickou teorií, organizací a řízením ekonomiky, tím efektivněji bude moci každý člen pracovního kolektivu každodenně zasahovat do řízení, tím účinnější bude jeho iniciativa, tím lépe bude rozumět chodu socialistické ekonomiky.

Usilujeme o ekonomickou kvalifikaci celých pracovních kolektivů, vždyť za socialismu je pracovní kolektiv stále významnějším činitelem i z hlediska řízení: sovětská ústava poprvé v dějinách věnovala jeho úloze jako řídicího subjektu zvláštní článek (čl. 8) základního zákona SSSR.

Efektivní řízení předpokládá ovšem komplexní řešení ve všech úrovních: od základní, jako je prostý pořádek na pracovišti (Lenin o významu evidence a kontroly), až po nejsložitější otázky teorie (vztah řídicího subjektu k objektivním podmínkám, chápání člověka jako objektu i subjektu řízení).

Marxističtí sociologové neakceptují teorii živelnosti, a proto odmítají názory, že iniciativa je problémem jen subjektu, jen člověka samého: buď je někdo iniciativní, pak se tak projevuje sám, nebo není a pak je i proces řízení a vedení pracovních kolektivů či styl práce vedoucího stejně bezmocný.

Proti tomuto názoru svědčí již fakt, že se dnes v celém světě studují a potom prakticky organizují podmínky aktivity a iniciativy pracovních skupin. Výzkumy prokazují, že živelnost a anarchie skutečně neotevřela cesty individuální iniciativě, naopak, dokáže udusit řadu nových myšlenek. Za základnu rozvoje aktivity a iniciativy pracovníků se dnes považuje stálá péče o pozitivní sociální klima v pracovním kolektivu. Sociální psychologové dlouhodobě srovnávali výkon ve vysoce integrovaném kolektivu s pozitivním sociálním klimatem s výkonem v druhém kolektivu s velmi neurovnaným, živelným a často až konfliktním prostředím. Výkony v druhém kolektivu byly až o 23 % nižší. Zároveň se ukazuje, že nejdůležitější roli ve vytváření pozitivního a inspirujícího klimatu v dílně má formální a neformální vedoucí pracovního kolektivu. Tato zjištění znovu podtrhují význam osobnosti vedoucího.

V socialistické společnosti je vedoucí pracovního kolektivu zároveň jeho příslušníkem. Jeho vztah k výrobním prostředkům je stejný jako těch, jejichž práci a kooperaci organizuje a řídí. Do své funkce byl jmenován z vůle lidu, a nikoli soukromých vlastníků. Organickou součástí jeho práce je starat se nejen o hmotné komponenty výroby, o kvalitu výrobků, o termíny a plnění plánu, nýbrž zároveň o kolektiv, který tyto úkoly plní.

Jemu po boku stojí a na řídicí práci v kolektivu se podílí stranický vedoucí. Spolu s odborovým vedoucím jsou představiteli dělnické třídy, vyjadřují názory pracovních kolektivů, zosobňují jejich neustálý podíl na každodenním řízení a rozhodování.

V sociologické literatuře je věnována pozornost i vlastnostem, které by měl vedoucí mít: Měl by umět být skutečným vedoucím, nikoli jen kontrolorem. Měl by mít důvěru v sebe a být náročný na podřízené, umět ocenit jejich čas, umět je pochválit, ale i kritizovat. Základním tónem jeho jednání by měla být přívětivost a dobrá nálada. Zajímavě byl zdůrazněn význam smyslu pro humor. Měl by umět mluvit, ale i mlčet. A především — neustále přemýšlet o lidech kolem sebe.

Jak je zřejmé, k tomu je třeba zajistit vedoucím kolektivů — většinou jde o techniky — určité doplnění kvalifikace, a to právě v oblasti sociálního řízení. Tomu byl věnován výzkum, v němž se zjišťovalo, zda by vedoucí pracovníci měli mít zařazenu pedagogiku, sociologii a psychologii na vysokých školách. Odpovědi byly následující:

Kladně odpovědělo:

43,2 % dělníků, 54,5 % techniků, 55,3 % inženýrů, 51,4 % vedoucích cechů, 37,5 % mistrů.

Bylo již řečeno, že v socialistické ekonomice jsou osobní kvality vedoucích hospodářských pracovníků chápány jako významný faktor společenského růstu: organizační schopnosti a vysoká kvalifikace spojená s politickou cílevědomostí vedoucího hospodářského pracovníka se každodenně promítá do činnosti širokých kolektivů. Proto je příprava vedoucích hospodářských pracovníků chápána jako politikum a stojí ve středu pozornosti státních i stranických orgánů. V této souvislosti se zdůrazňuje potřeba pěstovat u vedoucích hospodářských pracovníků zvládnutí leninského stylu řízení a vedení. Za jeho obsah se považuje:

- stranickost,
- vysoká kultura,
- přesná organizace,
- konkrétnost a operativnost,
- láska a důvěra k člověku.

Vypěstování leninského stylu řízení a vedení je procesem zahrnujícím jak získání praktických zkušeností a výchovu v kolektivech, tak i hluboké a všestranné studium teoretické. Jeho ovládnutí je předpokladem správného plnění funkcí vedoucího hospodářského pracovníka v socialistickém podniku.

Jak je zřejmé, jedním z prvků leninského stylu řízení a vedení je soudružský vztah k lidem. Jen na tomto základě lze v každodenní práci operativně řešit řadu složitějších otázek vedení lidí v podniku, zejména dialektiku kázně a iniciativy. Dialektika pracovní kázně a pracovní iniciativy je ovšem problémem moderní ekonomiky v celém světě.

Je obdivuhodné, jak Lenin upozorňoval na aktuálnost těchto úkolů bezprostředně po revoluci. Studujeme-li pozorně jeho dílo, přesvědčíme se, kolik problémů, které dnes analyzují teoretici řízení, Lenin již v prvních letech po revoluci vytyčoval jako úkoly pro hospodářské vedoucí a odborové organizace. Jaký styl řízení a vedení vyžadoval? Předně organizační pořádek, evidenci, kontrolu. V anarchické nekázni a maloburžoazní neodpovědnosti se plýtvá vším: materiálním i duchovním bohatstvím socialistické společnosti, energií a materiálem i iniciativou lidí. Znáť skutečnost, věcně analyzovat — to je významný rys leninského stylu řízení.

Vytváření efektivních pracovních kolektivů nemůže být jen živelné, vyžaduje stálou, systematickou a kvalifikovanou pozornost jak všech hospodářských vedoucích pracovníků, tak i speciálních pracovníků personálních útvarů. Nemáme-li při rozvíjení iniciativy pouze jednorázové akce, potom nemůže jít na tomto poli o jednotlivá opatření, nýbrž o celý systém práce s lidmi, jejich výběrem, zařazením do pracovního kolektivu a strukturováním tohoto kolektivu počínaje.

Vzhledem k tomu, že vedoucí působí na pracovní kolektiv celou svou osobností, že vede celým svým chováním a jednáním, svým příkladem, je významné, aby měl poznatky o psychologii osobnosti. Komplexy méněcennosti či naopak přílišné sebevědomí jsou mnohem závažnější u vedoucího pracovního kolektivu než u řadového pracovníka. V prvním případě se bojí rozhodovat, má sklon k nekritičnosti, až k žovialitě, je znám jako „dobrák“, který všechno schválí, často se spojuje se „svými“ v kolektivu proti „těm nahoře“, je bezbranný proti agresivním jedincům atd. Tím vším se ovšem vážně narušuje jeho vlastní autorita a prohlubují komplexы méněcennosti.

Druhý extrém — přílišné sebevědomí — izoluje vedoucího od kolektivu. Vytváří se skupina těch, kteří mají tendenci mu podlézat a tak získávat výhody, i těch, kteří jsou s ním buď v tichém (a tu obvykle pomlouvají či zesměšňují), nebo otevřeném konfliktu. Takový vedoucí obvykle působí rozkladně. Čas-

to vyvolává pasivitu, například neustálým poukazováním na to, že vlastně všechno zajistil (udělal, vymyslel) on sám, někdy dokonce ironizováním a „shazováním“ těch ostatních.

Existují však metody sebekontroly. Jednou z nich například je empatie. Jde v podstatě o takový postup, kdy se vedoucí pracovník snaží před vydáním příkazu, před zahájením schůze, před formulací závěru jednání atd. vžít do role těch, jimž za chvíli přikáže, k nimž promluví, které pověří usnesením. „Prožítím předem“ na vlastní kůži toho, co bude za chvíli žádat — a často s naléhavým termínem — od jiného, dochází k preventivní sebekontrolce, vedoucí popřípadě i k jiné formulaci úkolu.

Jedním z nejvýznamnějších aspektů sociálního řízení je sledování vzestupné linie rozvoje celého pracovního kolektivu na stále vyšší vývojové stupně. Vedoucí pracovník je vedoucím právě proto, že vede vpřed, neudrжуje pouze danou úroveň. A. S. Makarenko tento úkol formuloval kdysi tak, že kolektiv musí mít neustále čeho dosahovat a na co se těšit.

Rozeznává se obvykle několik stupňů rozvoje kolektivu. *Nižší stupeň* představuje spíše jen formální jednotu, vedoucí tu musí prosazovat úkoly spíše vůlí, motivace jednotlivců nemusí být ještě v souladu s obecným zaměřením, v kolektivitu převládá psychologie očekávání.

*Střední stupeň* znamená již vyšší aktivizaci členů, začíná se tvořit aktiv, jádro kolektivu, které vedoucího podporuje. Začíná se vytvářet společné mínění. Přesto jsou ještě odstředivé tendence u řady jednotlivců, uvnitř kolektivů existují menší skupinky i konflikty mezi nimi. Charakteristická je nerovnoměrnost vývoje.

*Vyšší stupeň* charakterizuje jednotnost mínění celého kolektivu, uvědomělá disciplína, vztahy soudružské spolupráce a vzájemné pomoci. Převládá důvěra. Kolektiv se mění v seberegulující sociální organizaci. Takové jsou například brigády socialistické práce.

Zde se práce přeměňuje v první životní potřebu, vytváří se socialistický životní způsob, realizuje se heslo „socialisticky pracovat, socialisticky žít“.

Jak je zřejmé, tyto procesy vývoje kolektivu zdaleka neprobíhají živelně. Vyžadují cílevědomou práci strany, odborů a rovněž vedoucího pracovního kolektivu. Jeho uvědomělost a nadšení, kvalifikace a zkušenost, znalost lidí i organizační schopnosti je mohou nepochybně urychlit, a to v zájmu rozvoje celé socialistické společnosti i v zájmu harmonického rozvoje osobnosti každého člena kolektivu.

\* \* \*

Řízení sociálního rozvoje pracovního kolektivu představuje historicky velmi nový terén, na němž je nepochybně celá řada míst v sociologické teorii a metodologii dosud nezmapovaných. Je to však oblast, v níž může sociologie prokazovat svou schopnost vypracovávat sociotechnické závěry, které jsou pro společenskou praxi tím významnější, z čím hlubších teoretických a metodologických pramenů vyvěrají.

## Literatura

- Lenin, V. I.: *Spisy*, sv. 30. Praha, SNPL 1955; sv. 31, Praha, SNPL 1955.  
Marx, K. — Engels, B.: *Spisy*, sv. 4. Praha, SNPL 1966.  
Podmarkov, V. G.: *Úvod do sociologie průmyslu*. Praha, Svoboda 1976.

### Я. Когоут: Управление социальным развитием трудового коллектива

В ЧССР в последние годы возрастает внимание, уделяемое проблемам управления трудовыми коллективами, что обусловлено объективным значением их положения в социалистическом обществе. Трудовые коллективы — не только объекты, но и субъекты управления. Участие трудящихся в управлении — это одна из важных задач, реализуемых прежде всего профсоюзами.

Автор анализирует сначала понятие трудового коллектива как специфической социальной группы, возникающей лишь на базе социалистических производственных отношений. Он различает первичные (мастерская, школьный класс и пр.) и вторичные (предприятие, школа) трудовые коллективы. Первыми руководит один руководитель, вторыми — штаб управления. Системы общения также отличаются друг от друга (личное общение — заводская газета).

Одной из важных форм, позволяющих трудовому коллективу участвовать в управлении, являются производственные совещания. Хозяйственные руководители обязаны в установленный срок принять меры по высказанным на этих совещаниях замечаниям и информировать трудовой коллектив о решении соответствующих вопросов.

Мастер, руководитель партийной ячейки и профорг обязаны создавать все необходимые условия для развития трудовой инициативы всех членов коллектива. Одним из важных факторов является также стиль управления, практикуемый руководящим работником, деятельность которого, его личный пример и занимаемые им позиции получают свое отражение в деятельности и личностных установках других членов, оказывая существенное влияние на их трудовые показатели. Они содействуют также созданию общего благоприятного социально-психологического климата. Поэтому весьма важно повышать образование руководителей трудовых коллективов и в области общественных наук, включая социологию.

## Summary

### J. Kohout: The Management of the Social Development of the Working Group

In Czechoslovakia, increasing attention has of late been devoted to problems of working-collective control, this being due to the objective significance of their position in the socialist society. Working collectives represent not only objects of control but also its subjects. The participation of working people in management is one of the foremost tasks realized particularly by trade unions.

The paper starts by analyzing the concept of the working collective as a specific social group formed exclusively on the basis of socialist production relations. Primary (workshop, classroom etc.) and secondary (enterprise, school) working collectives are distinguished. The former are headed by a single leader, the latter by a managerial staff. There is also a difference in the communication systems concerned (personal contact — works journal).

One of the important forms facilitating the working collective's participation in management are production consultations. Top economic workers are obliged to solve the comments presented here until an appointed date and inform the working collective about their solution.

It is the role of the foreman, of the Party-group leader and of the functionary heading the respective trade-union organization to create all necessary preconditions for the development of working initiative on the part of all working-collective members. Also the head worker's style of management represents one of the factors of major importance. His work, his personal example, but also his attitudes find their reflection in the activities and attitudes of the other members, significantly influencing their performance and simultaneously contributing to the creation of the general socio-psychological climate. It is consequently important to raise the education level of working-collective leaders also in the area of social sciences, including sociology.