

NĚKTERÉ POZNATKY Z VÝZKUMU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ

M. URBANOVA

Naši sociologové a psychologové napsali celou řadu studií, zejména empirického charakteru, které se týkají pracovní spokojenosti. Nejčastěji vycházejí z pojetí celkové spokojenosti s prací jako závislé motivační proměnné, zkoumané škálou postojů pracovníků k práci, nadřízeným, závodu apod. Sekundární analýzy těchto výzkumů určují faktory, které se v různých závodech a odvětvích ukazují jako satisfakční činitel (Slejška a kol. 1972, 1973). Tak jsou analyzovány v hierarchii působení různé stránky práce, charakter a styl řízení, horizontálních a vertikálních vztahů, výdělek a další aspekty. V některých studiích je naznačena i určitá kvalita spokojenosti, vycházející ze zkoumání vztahu mezi spokojeností a účastí na řízení a rozhodování (spokojenost „pasivní“, konformní, proti kritické, aktivní, participativní). Většinou jsou uvažovány fenomény sociální sféry závodu, méně již osobnostní charakteristiky zkoumaných, řízení a organizace práce, vlivy a stimuly nadzávodní.

Odobné koncepce šetření, podobnost použitých metod a technik, ve většině jednooborový (nejčastěji psychologický nebo sociologický) pohled na problematiku dávají zatím malou možnost konfrontace postojů, spokojenosti se skutečným výkonem dotazovaných, s charakterem jejich pracovního chování. Také otázky teoretické, ale i metodologické, např. měření, škálování postojů a dimenze vztahů spokojenost–nespokojenost měly by být hlouběji propracovány. Ukázalo to konečně i naše vlastní šetření pracovní spokojenosti a pracovního chování ve dvou pivovarech, o kterém bude v této stati řeč.

První závod (v dalším textu z. 1) je ve velkoměstské komunitě, druhý (v textu z. 2) ve středně velkém okresním městě. Rozdílý jsou ve velikosti závodů (závod 1 patří mezi velké, závod 2 je střední velikosti) i strukturu zaměstnanců, především dělníků (závod 1 má více mladých dělníků-mužů, závod 2 středního věku a starších žen). V závodě 1 jsou v dělnické kategorii i středoškoláci a největší procento kvalifikovaných, vyučených dělníků je mladších 30 let.

V závodě 2 (včetně dvou sodovkáren a stáčírny lahví) převládá jednoduchá monotónní práce vykonávaná vesměs ženami, zatímco v závodě 1 je více kvalifikovanější, odbornější práce (navíc doprava, bez sodovkáren).

Stěžejním okruhem šetření byla spokojenost s jednotlivými aspekty pracovní situace a celková pracovní spokojenost ve vztahu ke stabilitě (flukтуаčním tendencím) a výkonu. V interpretaci byla snaha po vyvážení pohledu na skupinu (závod, pracovní skupiny) a jednotlivce, umožněném skuteností, že výzkum byl komparací sociologicko-psychologického šetření s konzultační pomocí ekonoma. Zatímco pro šetření spokojenosti a stability byla celkem spolehlivě určena řada metod a technik sociologicko-psychologické povahy, od měření kvalitativních a kvantitativních ukazatelů výkonu muselo být upuštěno na základě zjištění z předvýzkumu.

Výroba v pivovarech má řadu zvláštností. Návaznost dílčích pracovních činností jednotlivců i celých středisek na sebe navzájem při výrobě jednoho produktu činí za současné situace (a úrovně techniky v obou závodech) velmi obtížným přesné zhodnocení individuálního a skupinového výkonu. U jednotlivých, oficiálně sledovaných ukazatelů kvalitativních nelze spolehlivě odlišit vliv jiných jednotlivců i kooperujících kolektivů, také kvantitativní ukazatele výkonu (např. normy) mohly ve výzkumu sloužit pouze orientačně za ukazatele individuálního a skupinového

výkonu. Nakonec uplatněné zhodnocení výkonů jednotlivců vyššími nadřízenými v třístupňové škále bylo sice určitým zhodnocením, ale pochopitelně ne zcela objektivním.

Bylo použito celkem deset metod a technik psychologické, sociálně psychologické a sociologické povahy pro vyčerpávající šetření dělnického souboru, mistrů a vyšších nadřízených (dotazník pro sociologické a psychologické šetření, dotazník všeobecné a odborné informovanosti, psychologické rozhovory, dotazník pracovních preferencí, Eysenkových osobnostní dotazník, sociometrický test, řízený rozhovor s vedoucími atd.). Dále bylo uskutečněno pozorování na pracovištích — pracovního prostředí, strojů a zařízení, organizace práce, studium ekonomických materiálů, podkladů k personální politice, sociální politice, činnosti společenských organizací. Zhodnocení výsledků bylo provedeno na samočinném počítači a kvalitativní analýzou.

Specifická mentalita pivovarských dělníků, poměrně nízká kvalifikační struktura zkoumaných, skutečnost, že výzkum tohoto druhu byl uskutečňován v závodech poprvé a nakonec silné apriorní mínění o tom, že šetření nemůže přispět ke zlepšení péče o pracovníky v závodech, způsobilo značné obtíže při práci v terénu. Časová náročnost šetření vyplývala i z toho, že bylo prováděno zvlášť psychologické a zvlášť sociologické šetření.

Základní hypotéza předpokládala významné vztahy mezi třemi uvažovanými závisle proměnnými: celkovou pracovní spokojeností, stabilitou a výkonem, navzájem spjatými, ale relativně samostatnými, ovlivněnými celou řadou faktorů a vlivů. Ze škály jistě neúplné, potenciale možných aspektů práce a pracovního prostředí, které je v sociální sféře závodu ovlivňuje, bylo bráno v úvahu 29 aspektů, vnějších a vnitřních, typických pro oba pivovarské závody. V jejich hypotetickém, orientačním dělení na vnější a vnitřní se vycházelo z odlišení faktorů spíše seberealizačního charakteru (využití kvalifikace, možnost postupu, zvyšování kvalifikace, využití osobních schopností a dovedností, pocit morálního ocenění apod.) a aspektů spíše pracovního prostředí sociálního a fyzikálního. Protože v pivovarském oboru a svým způsobem v potravinářství bylo takto zaměřené šetření realizováno poprvé, byla některým vybraným sociálním jevům věnována zvýšená pozornost — vesměs těm, jejichž význam jako satisfakčních činitelů byl ve výzkumech jiných odvětví ověřen: nadřízený, struktura i soudržnost pracovních skupin, odměňování jako element sociálně výrobní situace, odborná a všeobecná informovanost, systém oficiálních komunikací a přístup ke kritice nedostatků jako předpoklady širší účasti na řízení a rozhodování ve skupině i v závodě a další. Postoje byly konfrontovány s rozbohem faktického materiálu, týkajícího se rozdělování pohyblivých složek mzdy, zlepšovacích návrhů, socialistické soutěže, činnosti BSP.

Do jaké míry ten či onen faktor ovlivňuje celkovou spokojenost s prací, stabilizační tendence a nadprůměrný výkon, záleží — jak předpokládala další hypotéza — na osobních charakteristikách (postihovaných psychologickým šetřením životních cílů, hodnot, pracovních preferencí a některých dalších osobnostních rysů) a uvažovaných sociovýrobních podmínkách ve sféře závodu a mikro sféře pracovních skupin. Jen omezeně byly zkoumány vlivy nadzávodní-podnikové, které vyplývají ze struktury řízení, sociální a personální politiky.

Vycházejíce z řady výzkumů pracovní spokojenosti u nás (Jurovský 1969, 1971, Slejška 1972, 1973), byla spokojenost chápána jako psychický, emocionální proces, ovlivněný subjektivními (osobnostními) charakteristikami i situačními činiteli, vnějšími a vnitřními aspekty práce. Nejsilnější vliv se předpokládal u zmíněných, podrobněji analyzovaných jevů. Šetření celkové spokojenosti s prací ve vztahu:

— k úrovni informovanosti jako předpokladu účasti na řízení a rozhodování ve skupině a v závodě,

- k zhodnocené osobní účasti na řízení a rozhodování včetně participace ve společenských a politických organizacích v závodě,
- ke snaze (přání) zvýšit si tento podíl,
- k pracovní iniciativě a socialistické soutěži,
- k pocíťované úrovni kritické atmosféry v pracovní skupině a v závodě a osobnímu postoji tázaného k odstraňování nedostatků,
- k některým osobnostním rysům (pracovní preference).

To umožnilo do určité míry přesněji naznačit kvalitu spokojenosti spojenou se zvýšenou aktivitou a kritičností nebo naopak se sníženou aktivitou. Srovnání těchto vztahů, byť z hlediska teoretického a metodologického ještě ne zcela propracované, naznačilo složitost samotného pojmu spokojenost, jak vzhledem k osobním charakteristikám jedinců (osobní vázanosti, zaměřenosti na práci), tak vzhledem k sociální situaci v obou závodech, charakteru a stylu řízení a vedení lidí.

Stabilizační (flukтуаční) tendence byly zkoumány ve vztahu k ostatním dvěma proměnným, a to z vyjádřených postojů o stálém či dočasném setrvání v práci a v závodě, eventuálních důvodech odchodu i z rozboru materiálů celkové mobility pracovníků v rámci podniku i závodu. Výkon dotazovaných zhodnocený nadřazenými ve třístupňové škále podle vypracovaných hodnotících kritérií byl třetí sledovanou závisle proměnnou.

I když první základní hypotéza předpokládala, jak bylo naznačeno, statisticky významné vztahy mezi proměnnými*) — celková spokojenost s prací významně souvisí se stabilizací a průměrným či nadprůměrným pracovním výkonem — byli jsme si vědomi, že srovnávané veličiny (především spokojenost a výkon) jsou svou kvalitou odlišné a i škála možných souvislostí je složitější. Také proto, že působení situačních faktorů i osobních vlivů na ně je různé. Přesto, že výzkum byl týmovou prací a uplatnila se v něm řada metod a technik — nebo právě proto, ukázala se složitost a komplikovanost problematiky již v případě první základní hypotézy u obou šetřených souborů dělníků.

Zatímco vztahy mezi celkovou spokojeností s prací a relativní stabilitou byly významné — i když určené aspekty práce a pracovního prostředí byly více ukazatelem spokojenosti než stabilizace — výzkumem se nepodařilo dostatečně osvětlit závislosti k třetí proměnné — výkonu, hlavně ve druhém menším závodě s převahou jednodušší pásové práce. Tento závod vzorné kvality s kádrem starších stabilizovaných dělníků vykazuje již řadu let v rámci podniku a oboru nadprůměrné ekonomické výsledky ve všech kvalitativních i kvantitativních ukazatelích. I když se potvrdil vztah mezi celkovou spokojeností s prací a zařazením respondentů do skupiny s nadprůměrným pracovním výkonem (na 5% hladině významnosti), těžko bylo možno vysvětlit, že neopomenutelné procento všech respondentů (téměř 40 %) nebylo spokojeno s prací nebo k ní zaujalo nevyhraněný postoj a tak patrně v tomto případě nespokojenost podstatně neovlivnila jejich výkon. Svědčí o tom i skutečnost, že ve skupinách dělníků hodnocených nadprůměrným nebo průměrným výkonem bylo značné procento nespokojených.

*) Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány na samočinném počítači Minsk 22 v třídění 1. a 2. stupně a testovány na koeficienty CH2-Tau (Kendallův Cn (normalizovaný koeficient kontingence) a test Mac Namarův. Ve statí se opíráme o zjištěnou závislost CH2 (statistická významnost na hladině < 0,01 a 0,05).

Dále bylo zřejmé, že pracovní satisfakční proměnné, které byly uvažovány, nejsou současně ve své většině i působícími výkonovými proměnnými, protože značná část z oněch 29 faktorů práce a pracovního prostředí nebyla ve významném vztahu k výkonu. V protikladu k nadprůměrným ekonomickým výsledkům závodu i jednotlivých středisek (především stáčírny lahví), kontrastovala řada negativních sociálních faktorů, zřejmých z vyjádřených postojů: nízká prestiž sladovnické profese a práce v pivovaru u dělnického souboru, poměrně silná (30 %) potencionální fluktuace v místě, kde je málo pracovních příležitostí, výrazná orientace dělníků na sféru soukromí, mimopracovní v hodnotách a zájmech, nízká kohezivita pracovních skupin, tendence nižší účasti na řízení a rozhodování u spokojených dělníků (dělníci spokojení s prací vykazovali nižší všeobecnou a odbornou informovanost, převládaly u nich neoficiální informační cesty, postoje ke kritice nedostatků naznačovaly menší kritičnost, menší touhou, snahu, zvýšit si svůj podíl apod.).

Je zajímavé, že takové tendence se neukazovaly výhradně u žen a méně kvalifikovaných respondentů (kde jsou jinými výzkumy potvrzovány), ale i mužů, někdy nejkvalifikovanějších. Tak již první základní hypotéza potvrdila relativní samostatnost, specifičnost spokojenosti a stabilizace, zejména ale výkonu, i když v tomto směru, vzhledem k orientačně stanoveným hodnotícím kritériím, můžeme činit pouze dílčí závěry. Bylo patrné nutné odlišení pracovní spokojenosti od pracovní výkonnosti, což nevylučuje ovšem určité souvislosti.

Nemůžeme zde reprodukovat veškeré výsledky výzkumu, tím méně v číslech (podrobněji viz U r b a n o v á 1972). Ve svém celku naznačují, že problematika personálního řízení a vůbec celková sociální situace je ve zkoumaných závodech složitá. Protože každý z nich patří k průměrným závodům ve své kategorii, dá se předpokládat, že existují obdobné problémy i v jiných podobných závodech. Ukázalo se poměrně negativní hodnocení fyzikálního mikroklimatu (hlavně hluchosti, chladu, prašnosti), úrovně techniky, úrovně sociálních zařízení a péče o pracující, značného pracovního tempa a únavnosti práce, péče o zdraví a bezpečnost atd. Z řady metod (pozorování, prohlídek pracovišť, studia motivů realizované fluktuace a dalšího) rovněž vyplynulo, že mnoho těchto faktorů negativně působí. (Například subjektivně pocíťované zdravotní obtíže žen pracujících v nadměrném hluku a zjištěná jejich značně vysoká neurotická labilita, nedostatečná úroveň sociálních zařízení, hygieny a bezpečnosti práce na některých pracovištích, nedostatečná úroveň zdravotní prevence lidí pracujících ve velkém chladu či nadměrných teplotách, odchod mladých kvalifikovaných pracovníků do jiných odvětví proto, že závody mohou jen u nepatrného procenta z nich řešit bytovou otázku apod.)

Pořadí faktorů výrazně ovlivňujících celkovou spokojenost s prací je tak poněkud jiné, než můžeme najít ve výzkumech jiných odvětví. Například v závodě 2 byly ve vztahu ke spokojenosti nejtěsněji tyto faktory: přiměřené pracovní tempo a intenzita práce, osobní ocenění a vážnost za dobře vykonávanou práci, úroveň zdravotní péče, bezpečnost při práci, úroveň sociálních zařízení apod. V závodě 1 s více mladými kvalifikovanými dělníky působí dissatisfakčně pracovní perspektivy, postup na kvalifikovanější, odbornější a odpovědnější práci (v první řadě u středoškoláků vykonávajících práci v nižších kvalifikačních třídách D) a další.

V tab. I srovnáváme kvantitativní četnosti celkové spokojenosti s prací v obou pivovarech s výsledky uváděnými ve studii, která je sekundární analýzou výzkumů tohoto fenoménu u nás. Ze srovnání vyplývá, že celková hladina spokojenosti je v pivovarech nižší. Ze 13 závodů, které jsou brány v úvahu, má

I. Celková spokojenost s prací. — General work contentment

Závody	Spokojenost s prací					
	velmi spokojen %	spíše spokojen %	těžko řící %	spíše nespokojen %	velmi nespokojen %	
Závod 1	9,62	51,92	20,19	11,54	6,73	(N = 104)
Závod 2	12,50	50,00	19,44	16,67	1,39	(N = 72)
Srovnání 13 závodů ČSSR*)	14,60	54,10	21,20	8,80	1,30	

*) Čísla převzata z publikace Slejška a kol. 1972

pouze jeden tak vysoké procento nespokojených s prací jako v závodě 2 (jak bylo uvedeno — pívovaru s velmi dobrými pracovními výsledky).

Hierarchie faktorů působících na celkovou spokojenost s prací bylo poněkud jiná v každém ze zkoumaných závodů. Podobně tomu bylo u celkové spokojenosti v závodě, což je pochopitelné a v řadě jiných výzkumů ověřený závěr. Například výdělek intenzivněji působil na celkovou spokojenost v závodě ve srovnání s celkovou spokojeností s prací, podobně i odborná úroveň řízení v závodě, formy a metody péče o člověka a další (podrobné srovnání v závěrečné zprávě).

Celková spokojenost s prací byla v obou závodech ve významném vztahu téměř se všemi 29 faktory práce a pracovního prostředí (intenzivnější závislosti byly v závodě 2). Některé vztahy uvádí tab. II. Pokud jde o další pro-

II. Celková spokojenost s prací v intenzitě vztahů. — General work contentment in the intensity of relations

Ukazatel	Závod 1		Závod 2	
	X^2	C_n	X^2	C_n
Spokojenost v závodě	1,0	0,8607	1,0	0,7559
Spravedlivé hodnocení podřízených mistrem	1,0	0,7187	1,0	0,5963
Charakter vztahů ve skupině	1,0	0,6890	1,0	0,5143
Spokojenost s odborným řízením vyšších nadřízených	1,0	0,6789	1,0	0,5462
Stabilizační (flukтуаční) tendence	1,0	0,6780	1,0	0,5727
Napětí a konflikty mezi spolupracovníky ve skupině	1,0	0,6769	1,0	0,5940
Spokojenost s odborným řízením mistra	1,0	0,6180	1,0	0,6592
Napětí mezi skupinou a mistrem	2,5	0,6130	1,0	0,5730
Pocity mezi spolupracovníky ve skupině	2,5	0,6120	1,0	0,6712
Morální ocenění dobré práce	2,5	0,6006	1,0	0,6535
Výkon	2,5	0,5816	5,0	0,3776
Účast na řešení problémů skupiny	nevýznamné		1,0	0,5691
Spokojenost s šířím a množstvím informací	nevýznamné		1,0	0,5801

měnnou — stabilizaci, pak s celkovou spokojeností s prací úzce souvisí. Stabilizační tendence vykazovali většinou dělníci, kteří jsou s prací spokojeni, naproti tomu rozhodnutí odejít nebo uvažující o odchodu byli i nespokojeni s prací. Počtem byla potenciální fluktuace značně vysoká v pivovaru 1, kde činila 40 % z celkového šetřeného souboru dělníků. Stojí za zmínku, že právě v tomto závodě, jak vyplynulo z rozboru materiálů týkajících se skutečné fluktuace v posledních dvou letech, se tento počet příliš od zjištěné potenciální fluktuace neliší. Jako závisle proměnná byla poznamenána silnými vazbami k charakteru mikroskupinových vztahů, nadřízeným a výdělků. Uváděné motivy odchodu se převážně týkaly horizontálních a vertikálních mikroskupinových vztahů a úrovně péče o pracující.

Výkon se neukázal tak silným korelátem ani s jednotlivými faktory práce a pracovního prostředí, ani s celkovou spokojeností a stabilizací. Prakticky shodně v obou závodech je zjištění, že významně více dělníků, zařazených do skupin průměrného a nadprůměrného pracovního výkonu, se účastní řešení problematiky pracovní skupiny (skupinová participace) a je spokojeno s rozdělováním pohyblivé složky mzdy. V prvním závodě vystupuje z dílčích aspektů práce do popředí morální ocenění, pracovní perspektiva a úroveň technického vybavení.

Složitost vzájemných vazeb se netýkala pouze tří sledovaných závisle proměnných a dílčích aspektů práce a pracovního prostředí v hierarchickém pořadí k nim, ale i těch sociálních faktorů, na které byla zaměřena větší pozornost. Rozbor postojů k řízení a organizaci práce ve skupině i v závodě, k jednání nadřízených — bezprostředních a vyšších, sociometrické testy apod. potvrdily jejich předpokládaný silný vliv na celkovou spokojenost v obou sledovaných dimenzích, stabilizaci a pokud jde o spravedlivé hodnocení práce i výkonu. Protože i velký pivovar — na rozdíl od jiných závodů — je co do počtu dělníků vždy menším závodem, vliv přímého nadřízeného (mistra) i vyššího (sládka, podsládka) je obzvláště silný. Výsledky ukázaly, že spokojenost výrazně ovlivňují spíše formy a způsoby jednání nadřízeného, demografické aspekty řízení a teprve potom odborné kvality, stabilizaci pak charakter skupinových vertikálních vztahů a spravedlivé hodnocení podřízených mistrem — v smyslu rozdělování pohyblivé složky mzdy. Výkon souvisel pouze s posledním z uvedených faktorů.

Porovnáme-li význam skupinových vztahů a nadřízeného i s jinými výzkumy u nás, kde jsou rovněž významně působící, pak v obou pivovarech je na ně obzvláště kladen důraz. To bylo konečně i hypoteticky předpokládáno. Střediska jsou místem i dělbou práce uzavřené a samostatné kolektivy s poměrně malým počtem lidí, a tak během pracovního dne jsou mezi nimi neustálé interakce (dovoluje to i charakter práce na většině z nich). Protože sociometrická měření ukázala nepředpokládanou velmi nízkou soudržnost pracovních kolektivů a často naznačovala i konfliktní vztahy (členění na podskupiny, kliky apod.) může silný důraz právě na příznivé mikroskupinové vztahy pramenit z toho, že jsou postrádány. Je zajímavé, že některé aspekty skupinového mínění zjišťované v dotaznících informovanosti, věrněji a hlouběji ukázaly na charakter mikroskupinových vztahů (často odlišněji než bylo zřejmé ze sumy individuálních postojů).

Výdělek, druhý obsáhleji sledovaný faktor, byl analyzován v několika rovinách. Přesněji řečeno nešlo při formulaci hypotéz o zjištění postojů pouze k výdělků, ale k celkovému odměňování, jako komponentě pracovní situace. Sledovaly se v postojích (i v rozboru faktického materiálu — hlavně z činnosti odborové organizace) postoje a realizované formy morálního ocenění jednotlivce

i skupiny, ocenění věrnosti podniku, možnost postupu na kvalifikovanější a odpovědnější práci. Výdělek byl sledován v několika dimenzích:

- spokojenosti s kvalifikačním zařazením,
- spokojenosti s výdělkem vzhledem k charakteru práce a pracovního prostředí,
- spokojenosti s pohyblivou složkou mzdy,
- spokojenosti s relativní výší výdělků.

Šetření potvrdilo oprávněnost stanovené hypotézy o spjatosti morálního a materiálního odměňování a vůbec celé šíře odměn souvisejících s prací jako takovou.

Z dotazníků, ale i z dalších použitých metod a technik bylo zřejmé, že nejen výše výdělků (nebo přesněji řečeno stimulace výkonu individuálními a kolektivními ekonomickými ukazateli), ale hlavně péče o pracovníky pivovaru a zvýšení jejich prestiže by řešilo některé negativní stránky sociálního klimatu, stabilizační a demografické problémy zaměstnaneckých kolektivů. Nespokojenost téměř poloviny šetřených dělníků s relativní výší výdělků, v první řadě pak s pohyblivou složkou mzdy, tvořící nemalý podíl jeho celkové výše, nedostatečná stimulace individuálních a kolektivních ukazatelů výkonu a další zjištěné skutečnosti jsou již záležitostmi spíše ekonomického výzkumu. U materiálního a morálního odměňování byla ve všech sledovaných dimenzích zřejmá jeho působnost na první závisle proměnnou (celkovou spokojenost s prací a v závodě) a pouze v některých aspektech na stabilizaci a ještě méně na výkon. U dalších uvažovaných forem: možnost postupu, zvyšování kvalifikace a další byl stimulační účinek už malý, snad mezi jiným i proto, že v praxi jsou uplatňovány málo (v prvním závodě u mladých lidí s vyšším stupněm vzdělání, jsou výrazně negativně hodnoceny, a také v rozboru dokumentace flukuačních motivů vystupují do popředí).

Třetí, širě zkoumanou oblastí byla účast na řízení a rozhodování o problematice skupiny a závodu, a to metodami šetření postojů i rozбором příslušné dokumentace. Ukázaly se zajímavé problémy — obsahové i metodologické, které by vyžadovaly samostatné šetření, vycházející z hlubšího rozpracování teoretických postulátů. Zvláštní dotazníky odborné a všeobecné informovanosti pomohly přesněji a objektivněji určit (i když ne vyčerpávajícím způsobem) předpoklady k účasti na hospodářském řízení, organizaci práce a plánování, normování, mzdové politice apod. Zjišťovaly odborný přehled o vykonávané pracovní činnosti, přehled o organizační struktuře závodu, základních ekonomických výsledcích, úkolech, potížích, základní informace o činnosti složek na závodě, v první řadě ROH. Kdybychom nechali respondenty samé (jak to vesměs činí současné výzkumy) zhodnotit tyto předpoklady k aktivní účasti na řízení a rozhodování, dostali bychom obtížně srovnatelné a mírou subjektivní kritičnosti a přehledu ovlivněné údaje.

Všeobecná informovanost vyhodnocená bodově ve škále čtyřstupňové a odborná informovanost a přehled vyhodnocené ve třístupňové škále ukázaly celkově slabou informační úroveň v obou závodech. V nemálo případech chyběly základní znalosti o organizační struktuře závodu, o činnosti ROH, související bezprostředně s pracujícími (kolektivní smlouva, fond kulturních a sociálních potřeb atd.), chyběly i základní informace o potížích a problémech, které řeší vedení závodu, o nejzákladnějších výhledech v technice, sociální politice závodu apod. Převládaly neformální informační cesty (malou úlohu v tomto směru sehrály výrobní porady, schůze úseku ROH a odpovídající úlohu neměl ani mistr).

Rezervy z oblasti pracovní iniciativy, která spočívala spíše v jednorázovém uzavření socialistického závazku ve smyslu na zvýšení ekonomických výsledků, byly zřejmě z postojů základního šetřeného souboru, z rozhovorů s nadřízenými i z analýzy faktických materiálů (zlepšovacích návrhů, socialistických závazků, brigád SP). Sympatické byly kritické a zároveň napádité a iniciativní názory k této problematice u nadřízených i návrhy zřejmě z volných odpovědí dělníků na otázky týkající se zlepšení této sféry. U kategorizovaných odpovědí se ukázala vzácná shoda ve výčtu faktorů, které by mohly vést ke zvýšení iniciativy pracujících:

- finanční ohodnocení a ocenění každého jednotlivce podle toho, jak pečlivě, přesně a odpovědně dělá svou práci,
- celková dobrá péče o lidi, která by se odrazila v jejich spokojenosti v práci a v lásce k závodu,
- pochvala a jinak než penězi vyjádřené ocenění iniciativy a odpovědnosti v práci.

Šetření ukazuje spjatost úrovně pracovní iniciativy, socialistické soutěže, se systémem řízení, se strukturou motivování pracovníků k práci (zejména způsobem odměňování) a péčí o pracovníky.

Objektivní předpoklady ke kritice a k aktivitě ve skupině a v závodě byly do určité míry zřejmé ze souboru otázek v základním dotazníku, týkajících se kritické atmosféry ve skupině, přístupu dotazovaných k nedostatkům, přijímání kritiky nadřízenými apod. Úroveň kritické atmosféry souvisela poměrně silně se zmíněnou kvalitou spokojenosti. V případě kritické, aktivní spokojenosti spojené s účastí na řízení a rozhodování byla zřejmá i kritičtější atmosféra ve skupině, v opačném případě spíše „pesimistický“ přístup ke kritice, jako kolektivní či individuální fenomén („nemluví se o nedostacích, protože jsou z toho nepříjemnosti“, „nepletu se do toho, protože stejně nic nezměním“, „kritika se nevyplácí“ apod.).

V dotazníku informovanosti jsme zjišťovali i mínění skupiny na oblast řízení, zavádění nové techniky apod. Právě to poměrně dobře dokreslovalo celkové skupinové klima, pokud jde o vztah k nové technice, technologii, dodržování norem a předpisů. I zde bylo zřejmé, že skupinové mínění je poněkud odlišné od individuálních postojů.

Stupeň aktivity — účasti na projednávání a řešení problémů pracovní skupiny — není ani v jednom závodě nad průměrem obvykle zjišťovaným současnými výzkumy. Asi třetina dělnického souboru ukazuje žádnou nebo velmi malou účast na skupinové participaci. Tab. III srovnává zjištěné relativní četnosti s výsledky dosaženými ve 12 jiných závodech. Podstatné rozdíly jsou ve vyjádření snahy

III. Účast na řízení skupiny (skupinová participace). — Participation in the directing of groups (group participation)

Závody	Účast na řízení skupiny v %				
	někdy	zřídka	občas	často	téměř vždy
Závod 1	9,62	18,27	52,88	11,54	3,85
Závod 2	16,67	18,06	34,72	13,89	16,67
*) Výsledky z šetření 12 závodů ČSSR	7,30	17,60	34,20	26,80	14,10

*) Převzato z publikace Slejška a kol. 1973

a touhy zvýšit si účast. Je v obou pivovarech daleko menší než ve srovnávaných závodech (tab. IV). Podobné, celkem nepodstatné rozdíly přináší srovnání účasti na řízení závodu mezi zkoumanými pivovary a údaji převzatými ze sekundární analýzy (tab. V).

V obou závodech bylo zřejmé, že dělníci, kteří participují ve skupině, podílejí se i na řízení závodu. Výjimečné jsou případy, že aktivní účast v závodě není spojena se skupinovou participací. Dělníci, kteří se neúčastní na řízení a rozhodování nevyjadřují zpravidla ani snahu si účast zvýšit.

V závodě 1 byla velmi těsná vazba mezi vyšší informovaností (všeobecnou a odbornou), vyšší participací ve skupině a v závodě a vyšší spokojeností. Pozitivní je, že se tento trend ukázal právě u nejkvalifikovanějších skupin (a také nejmladších), pochopitelně ne u všech. Například ve středisku dopravy u 50členného souboru řidičů a závozníků se ukazuje velmi vysoká spokojenost s prací a v závodě (nejvyšší ze všech socioprofesionálních skupin), velmi nízká účast na dění skupiny a v závodě a velmi nízká snaha, touha, účast si zvýšit. Jde ovšem o skupinu, která se charakterem práce, organizací práce i vlastní odborností podstatně liší od dělníků v přímé výrobě piva. V současné době jde o profesi dobře placenou a prakticky se stejnou prestiží jako v jiných závodech. Podobná situace spíše „pasívně“ spokojených je v pivovaru 2. Celková srovnání spokojených a účasti na řízení svědčí o tom, že dimenze spokojenosti jsou v obou zkoumaných závodech poněkud odlišné, jak konečně vyplývá i z kvalifikačních, demografických a osobnostních charakteristik zkoumaných.

V této stati jsme nechtěli přinést přehled empirických údajů. Jsou velmi podrobně uvedeny ve výzkumné zprávě (Urbanová 1972). Předností řešení I. výzkumné etapy, která byla vlastně předvýzkumem ke druhé etapě širšího srovnávacího šetření byla:

- kombinace sociologicko-psychologického výzkumu,
- kombinace poměrně široké škály metod a technik,
- úzká spolupráce a výrazný zájem o výsledky šetření ze strany oborového ředitelství pivovarů a sladoven.

IV. Zájem o účast na řízení. — Interest in the participation in management

Závody	Zájem o účast na řízení v %	
	nemají	mají
Závod 1	42,31	28,85
Závod 2	45,83	27,78
*) Výsledky z šetření 6 závodů ČSSR	15,20	84,40

*) Převzato z publikace Slejška a kol. 1973

V. Účast na řízení závodu. — Participation in the management of the plant

Závody	Účast na řízení závodu v %				
	žádná	slabší	průměrná	více než většina	velmi intenzivní
Závod 1	28,85	20,19	41,35	5,77	0,96
Závod 2	52,78	18,06	16,67	9,72	1,39
*) Výsledky ze šetření 4 závodů ČSSR	45,70	17,80	29,50	4,50	2,50

*) Převzato z publikace Slejška a kol. 1973

Na druhé straně se výzkumem ukázalo o jak teoreticky i metodologicky složitou problematiku jde a jak prospěšné by bylo její komplexní týmové řešení — hlavně doplnění ekonomického hlediska a prohloubení některých metodologických problémů (včetně strojového zpracování hromadných údajů). Zatímco jiná průmyslová odvětví (např. chemie a strojírenství) mají již řadu poznatků z výzkumů, potravinářské podniky nemohou v tomto směru činit žádné srovnávací a obecnější závěry. To je významný problém, uvážíme-li důležitost, která se těmto otázkám, v souvislosti se socialistickým plánováním, začíná přikládat. Právě z tohoto hlediska by měly být podle našeho názoru ve VÚEZVŽ vytvořeny podmínky pro to, aby bylo možno provádět širší výzkumnou práci tohoto typu a kvalitnější odborně teoretickou a metodologickou činnost (počtem pracovníků i dobou plánovanou pro teoretickou i metodologickou přípravu a odborné studium problému).

Literatura

- FRIEDLANDER F., 1964, Job characteristics as satisfiers and dissatisfiers. *Journal of Appl. Psychol.* 48 : 388-392.
- GRAEN G. B., 1968, Testing traditional and two-factor hypotheses concerning job satisfaction. *Journal Appl. Psychol.* 52, 5 : 366-371.
- HAIRE M., 1954, Industrial social psychology. In: Lindzey: *Handbook of social psychology II*, Cambridge, Mass.
- HERZBERG F., 1966, *Work and the nature of man*. World, Cleveland.
- JUROVSKÝ A., 1969, Spokojenosť s prácou ako dimenzia osobnosti. *Syntéza* 1 : 1-6.
- , 1971, Spokojnosť s prácou a jej činitele. Bratislava.
- KERIMOV A. D. a kol., 1973, Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku. Praha.
- KERLINGER F. N., 1972, *Základy výzkumu chování*. Praha.
- KOLEKTIV 1970, Sociologický výzkum pracovného prostredia a podmienok práce v priemyselných závodoch na Slovensku. Závěrečná správa II, Ministerstvo práce a sociálních věcí SSR, Bratislava.
- KUTTA F., SOUKUP M. a kol., 1973, Řízení v období vědeckotechnické revoluce. Praha.
- KUPKA J. a kol., 1972, Cesty ke stabilizaci pracovních sil. Institut porad. ČSKVŘ, Praha.
- MAGALA J., 1969, Pracovná mobilita a stabilizácia robotníkov stavebnej výroby. Ústav ekonomiky a organizácie stavebníctva, Bratislava.
- SLEJŠKA D. a kol., 1972, Sekundární analýza výzkumů soužití pracovníků v závodech (Díl I. — Přípravná studie). Dům techniky ČVTS Pardubice.
- , 1973, Účast pracujících na řízení závodů (Sekundární analýza československých výzkumů). Dům techniky ČVTS Pardubice.
- URBANOVA M., 1972, Výzkum působení sociálních aspektů práce, odměňování a účasti na řízení na pracovní spokojenost a pracovní chování zaměstnanců. Výzkumná zpráva VÚEZVŽ, Praha.
- , 1970, 1972, *Čelovek i obščestvo: Problemy socialnogo planirovania*, sv. 7 a 10. Leningrad.
- , 1972, Příspěvky k otázkám fluktuace a stabilizace pracovních sil. Dům techniky ČVTS, Pardubice.

Došlo dne 20. 8. 1973

Některé poznatky z výzkumu pracovní spokojenosti a pracovního chování

Výzkum pracovní spokojenosti, relativní stability a pracovního chování ve dvou pivovarských závodech ukazuje na složitost a určitou samostatnost každé ze sledovaných motivačních proměnných. Umožnil celkem spolehlivě určit ty faktory práce a pracovního prostředí, které ovlivňují spokojenost a stabilizační tendence, méně se již podařilo určit ty, které ovlivňují výkon. I když se prokázala prospěšnost sociologicko-psychologického přístupu, byla zároveň zřejmá i nezbytnost

širšího týmového řešení zkoumané problematiky, zejména aspektů ekonomických a řídicích. Kombinace metod a technik byla účinným prostředkem k charakterizování sociálního klimatu obou závodů. Samotné výsledky šetření i jejich srovnání s výsledky podobných výzkumů v ČSSR ukázaly na řadu negativně působících aspektů práce a pracovního prostředí a na poměrně nízký stupeň spokojenosti a relativní stability zaměstnaneckých kolektivů.

Další ověření získaných výsledků, prohloubení i srovnání s jinými potravinářskými obory bude provedeno ve druhé etapě řešení výzkumného úkolu.

Некоторые данные обследования трудовой удовлетворенности и трудового поведения

Обследование трудовой удовлетворенности, относительной стабильности и трудового поведения в двух пивоваренных заводах показывает сложность и некоторую самостоятельность от каждой из изучаемых мотивирующих переменных. Обследование позволило надежно определить те факторы труда и трудовой среды, которые обуславливают удовлетворенность и стабилизирующие тенденции, но хуже удалось выявить те, которые обуславливают выработку. Хотя социолого-психологический прием оказался полезным, необходимым представляется и широкое коллективное решение проблематики, в частности экономических и руководящих аспектов. Комбинация методов и техник — эффективное средство характеристики социального климата обоих заводов. Как данные обследования, так и их сравнение с результатами подобных обследований в ЧССР указали на ряд отрицательных аспектов труда и трудовой среды, сравнительно низкий уровень удовлетворенности и относительной стабильности трудовых коллективов. На втором этапе решения этого задания будут осуществлены проверка полученных результатов, углубление и сопоставление с другими пищевыми отраслями.

Some Findings from the Research in Work Contentment and Work Behaviour

The research in the work contentment, relative stability and work behaviour in two breweries reveals the complexity and relative independence of each of the motivation variables under study. It allowed for quite reliable determination of the factors of work and work environment influencing contentment and stabilizing tendencies; the determination of the factors which underlie the performance was less successful. Although the sociological-and-psychological approach proved to be useful, it was apparent, at the same time, that a broader team approach to the solution of the problems (especially economic and managerial aspects) was also necessary. The combination of methods and techniques was an effective means for the determination and characteristics of the social climate in the two breweries. The results of the study as well as their comparison with the results of similar researches in Czechoslovakia showed a number of unfavourable aspects of work and environment, and quite a low degree of contentment and relative stability of the worker collectives.

The results obtained will be verified and compared with those from other branches of the foodstuff industry at the second stage of the work on the research task.

Einige Erkenntnisse aus der Forschung der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsverhaltens

Die Forschung der Arbeitszufriedenheit, der relativen Stabilität und des Arbeitsverhaltens in zwei Bräuereibetrieben weist auf die Kompliziertheit und eine gewisse Selbständigkeit jeder der untersuchten Motivationsvariablen hin. Sie ermöglichte es ziemlich verlässlich die Faktoren der Arbeit und der Arbeitsumwelt zu bestimmen, die die Zufriedenheit und die Stabilisierungstendenzen beeinflussen; weniger schon gelang es, die Faktoren, die die Leistung beeinflussen, zu bestimmen. Auch wenn die Zweckmäßigkeit des soziologisch-psychologischen Herantretens bewiesen wurde, war auch gleichzeitig die Unbedingtheit einer breiteren Team-

lösung der untersuchten Problematik, vor allem der ökonomischen und Leitungsaspekte klar. Die Kombination der Methoden und Techniken war ein wirksames Mittel für die Charakterisierung des sozialen Klimas der beiden Betriebe. Die alleinigen Ergebnisse der Untersuchung und auch ihr Vergleich zu den Ergebnissen ähnlicher Untersuchungen in der ČSSR zeigten auf eine Reihe negativ wirkender Aspekte der Arbeit und der Arbeitsumwelt und auf den verhältnismäßig niedrigen Grad der Zufriedenheit und der relativen Stabilität der Kollektive der Angestellten hin.

Eine weitere Verifikation der gewonnenen Ergebnisse, eine Vertiefung sowohl ein Vergleich zu anderen nahrungsgüterwirtschaftlichen Zweigen wird in der zweiten Etappe der Lösung dieser Forschungsaufgabe erfolgen.

Adresa autora:

PhDr. Marie Urbanová, CSc., Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy,
Praha 1, Dlážděná 6
