

Úvodní část

Současná oprávněná tendence zavádět do praxe průmyslových podniků funkci odborného psychologa nebo sociologa naráží na nedostatek těchto odborných pracovníků, na jejich zpravidla malou podnikovou zkušenost a praxi a v neposlední řadě i na teoretické zaostání jako důsledek dlouhodobého vyrazení (sociologie), respektive omezení (psychologie) těchto oborů ve vysokoškolské výuce, a často také na malou zkušenost a znalost, které o působnosti těchto pracovníků mají organizační a jini vedoucí pracovníci podniku.

Za této situace je vytvoření dobře fungující psychosociologické složky v podniku náročným úkolem, pokud zřízení nové funkce nemá být jen formálně splněným požadavkem. Do celkové struktury průmyslového podniku se totiž zavádí jako integrační součást technicko-ekonomického podnikového plánu nová složka,¹ mající svou společenskou působností nejen *cílevědomě ovlivňovat* mezilidské vztahy na všech stupních podnikové hierarchie, ale současně i pomoci řešit některé tíživé otázky velmi úzce souvisící a rozhodující o celkových hospodářských výsledcích podniku.

Přesto, že existují značné souvislosti mezi pracovní, respektive sociální psychologii na jedné straně a sociologií práce, resp. průmyslu na straně druhé, nelze pomíjet rozdíly, které tyto disciplíny odlišují. Bude-li v podniku obsazeno místo pracovníkem zaměřeným sociologicky, nevyhne se tento pracovník často otázkám spadajícím tradičně do oblasti psychologie (např. poradenství v soukromých obtížích zaměst-

nanců nebo vypracování rejstříku požadavků pro optimální výkon jednotlivých profesí a jiné) a obráceně.²

Bylo by jistě účelné mít obsazeny, alespoň ve větších hospodářských celcích, obě funkce. Nebude-li to možné, je nutno s tímto prolínáním úkolů vždy počítat.³

Postavení sociologa v podniku může mít svoje zvláštnosti. V našich podmínkách se zpravidla předpokládá, že tento pracovník se stane řádným zaměstnancem podniku, bude zařazen do některého ze štábních útvarů, popřípadě podřízen přímo řediteli podniku a bude mít rámcově vymezenou svoji pracovní náplň.

Je třeba poukázat i na jiné formy možných vztahů odborníka k podniku. Sociolog může např. zpracovávat určitý předem vymezený problém jako externí expert, což v některých případech je důležitým momentem, rozhodujícím o tom, že sociolog, když dojde k objektivně zjištěným závěrům, které event. odporují názorům vedení podniku, nemusí mít obavy před možnou kolizí. Sociolog-zaměstnanec bude zpravidla vždy uvažovat, zda má závěr vyslovit a trvat na něm, když ví, že se setká s negativním postojem vedení. Je možný ještě další vztah sociologa k podniku, tak, že se stane zaměstnancem jen na určité, předem vymezenou dobu, během níž zpracuje danou tematiku, přičemž je odborně řízen některým teoretickým pracovištěm.

Požadavky kladené na funkci podnikového sociologa

Průmyslový praktik bude zpravidla očekávat, že působnost podnikového sociologa přinese určité konkrétní, postizitelné vý-

¹ „Nová“ v tom smyslu, že zatímco dosud se řešení např. různých konfliktních situací (alkoholismus v práci, notorická absence, extempore mladých pracovníků a jiné) řešilo jakýmsi zábaheným praktikátem některými nebo všemi společenskými organizacemi v podniku, bude úkolem psychosociologického pracovníka předem a záměrně, tj. metodicky, konfliktním situacím předcházet a konflikty vzniklé svádět na úroveň nepoškozující společenský zájem. To nelze chápat jako nahrazo-

vání funkcí společenských organizací. Všechny úkoly sociologa jsou vázány na spolupráci se všemi, kdož se více nebo méně podílejí na ovlivňování a řízení pracovních kolektivů.

² V souvislosti s taktó formulovaným požadavkem podnikové praxe užívá autor v této stati pojem psychosociologický pracovník.

³ V dalším budeme předpokládat odborníka se sociologickým zaměřením.

sledky. I když tento požadavek v sobě zahrnuje nebezpečí přeceňování možností, které aplikace sociologických poznatků poskytuje, nelze tento požadavek nerespektovat.

V souvislosti s tím je nutno poukázat na rozdíl mezi prací sociologa-teoretika, který konkrétním výzkumem v podniku získává podklady pro analýzu určitého problému (předem stanoveného komplexu otázek na svém pracovišti) a prací podnikového sociologa, jenž bude nucen v první řadě analyzovat problémy, které jako tíživé pociťují vedoucí pracovníci podniku, s nimiž bude muset úzce spolupracovat, radit se a jimž je i formálně podřízen.

V určitém smyslu budou proto na „úspěšné“ pracujícího podnikového sociologa kladeny větší nároky pokud jde o praktickou znalost mechanismu a technické i ekonomické struktury podniku, v němž bude působit, než tomu může být u sociologa-teoretika.

Kdybychom tedy měli v přehledném souhrnu vyjmenovat požadavky, které by měl v určité míře splňovat podnikový sociolog nově zavádějící psychosociologickou funkci, je možno je stanovit takto:

1. Odborné vzdělání psychologické nebo sociologické se specializací na pracovních průmyslovou problematiku a se znalostí metod a technik výzkumu.

2. Určité praktické i teoretické tvůrčí výsledky ve své specializaci (jednání, stati, výzkumy, publikace).

3. Schopnost vypracovat nástin své počáteční působnosti v podniku (pracovní plán pro nejbližší období).

4. Podniková praxe — znalost formální organizace průmyslového podniku, technické a ekonomické znalosti, umožňující orientaci v pracovní náplni všech oddělení podniku.

5. Subjektivní předpoklady pro zvládnutí náročných a bohatých kontaktů s pracovníky všech funkčních stupňů v podniku.⁴

6. K úspěšnému plnění funkce podnikového sociologa může přispět případná znalost některých výrobních profesí a znalost mentality a postojů různých sociálních skupin zastoupených v podniku.

Návrh počátečního postupu pro zavedení funkce psychosociologického pracovníka

Z dosavadních málo zkušeností některých už fungujících sociálních inženýrů se ukazuje, že dosud není vypracován žádný systematický a prověřený *metodický postup*, podle něhož by měla být orientována práce sociologického pracovníka, a o nějž by se rovněž mohl opírat podnikový aktiv (vedoucí pracovníci podniku).

Dosud se žádné odborné pracoviště o takovou metodicky podloženou funkční náplň nepokusilo,⁵ a tak zůstává na znalostech, schopnostech, zkušenostech a často také elánů a fantazii nově nastupujícího sociologa a některých zainteresovaných pracovníků podniku, kterým směrem se práce rozvine.

Rozhodně je nutno popřít představu, že sociolog v podniku je k tomu, aby začal hned dělat sociologické výzkumy, chrlit dotazníky, na jejichž základě by se např. zvýšila rentabilita, produktivita apod. Funkci psychosociologického pracovníka je nutno chápat jako neautonomní organickou složku každodenní pracovní náplně podniku. Sociolog bude představovat v celkové struktuře podniku činitele, který jenom systematictější a metodičtější se bude zabývat otázkami, které ve skutečnosti nejsou nové pro každého jiného pracovníka, jenž však pro svoje konkrétní úkoly jiného druhu nemá zpravidla ani čas, ani možnost věnovat jim hlubší pozornost.

V souvislosti s tím je vhodné upozornit na některé „požadavky“ se strany podniku po rychlých výsledcích, aby se dokázala oprávněnost a užitečnost této funkce. Plnění takových požadavků pochopitelně nemůže přispět k žádným seriózním výsledkům a vede naopak nejčastěji k diskreditaci.

⁴ Jde o získání důvěry a naopak o překonání určité nedůvěry event. apriorních averzí vůči této funkci se strany nejruznějších pracovníků, s čímž nutno počítat.

⁵ V tomto směru je na tom lépe průmyslová psychologie. Status průmyslového psychologa (Čs. psychologie 5, 1961, 275) byl schválen už v roce 1960 na první celostátní poradě psychologů s odborníky v průmyslu. Také Jednotný organizační řád

strojírenských podniků z roku 1964 zahrnuje kapitulu „Psychologie v řízení“ a nomenklaturu činnosti průmyslové psychologie a průmyslové fyziologie (Zkušenosti a úkoly psychologie práce ve výrobě. Sborník prací přednesených na II. celostátní poradě čs. psychologů s vedoucími pracovníky z výrobních rezortů v Gottwaldově 19.–21. 5. 1965, str. 254–257).

Vlastní koncepcie plánu práce bude ovšem vždy rozdílná v závislosti na specifických podmínkách a problémech podniků nejenom různých výrobních sektorů, ale také uvnitř téhož resortu. Podnik zavádějící funkci sociologa může mít více nebo méně přesnou představu o práci a úkolech tohoto referátu, ale zpravidla bude požadovat od nově nastupujícího odborníka jeho vlastní koncepci, což bude požadavek oprávněný.

Následující vymezení některých počátečních postupů a výběru tematiky je jednou z možných variant, kterou autor opírá o vlastní zkušenosti:

1. Přípravná fáze bude zahrnovat:

- a) Seznámení se s organizačním členěním podniku, popřípadě jeho podřízených složek (velikost podniku, rozmístění závodů, postavení podniku v širším rámci svého oboru);
- b) seznámení se s technickými a ekonomickými daty (technicko-ekonomický rozbor, daný stav, perspektivy vývoje pro nejbližší období atd.).
- c) seznámení se se sociální strukturou podniku (techničtí specialisté, jiní odborní pracovníci, administrativní zaměstnanci, členění jednotlivých profesí);
- d) konzultace s vedoucími pracovníky podniku i ostatními pracovníky. Navazování kontaktů s různými pracovními skupinami.

Časově lze počítat pro přípravnou fázi podle předběžných znalostí pracovníka s dobou 3–8 týdnů.

2. Vlastní činnost⁶

- a) sestavení problémů, které vyplynuly z konzultací a u nichž lze navrhnout určitý způsob rozboru a výzkumu z aspektů společensky motivovaných; výběr aktuálního problému, u něhož bude možno dojít k reálným opatřením a zlepšení situace.⁷ Takových tíživých problémů existuje v každém podniku celá řada (např.: fluktuace, absence, vysoká úrazovost na některých pracovištích, neatraktivní povolání, problém brigádníků, stabilizace osazenstva, konflikty,

přijímání a vedení nových pracovníků, produktivita atd.). V této souvislosti je třeba konstatovat neplodnost pokusů o komplexní výzkum a vůbec přehnané dotazníkové akce hned v počátcích působnosti.

- b) vytvoření psychosociologické skupiny (team-work) z příslušných specialistů (technik-provozář, technik projektant nebo výzkumář, ekonom, pracovník organizačního oddělení, oddělení pracovních vztahů, lékař a jiní) pro přípravu některých náročnějších výzkumů a speciálních forem školení.
- c) Posuzování a poradenství ve všech podnikových rozhodnutích majících svůj společenský dosah, u nichž lze počítat s nejednoznačným ohlasem u pracovních kolektivů (např. zavádění nových organizačních opatření, pracovních metod — příprava pracovníků formou volných diskusí nebo tzv. risk technique).
- d) Spolupráce na přípravě všech typů podnikového školení. Vlastní přednášková činnost v podniku (zaměření plánu školení na využívání nejučinnějších metod — role playing, sensitive training).
- e) Vyhledávání vhodných spolupracovníků pro službu sociálních důvěrníků, kteří obsáhnou všechny větší organizační celky podniku a jimž bude např. možno svěřit systematickou péči o vedení nového pracovníka. Je to úkol dlouhodobý a obtížný, protože zdaleka ne každý má pro takovou práci předpoklady a bude ochoten ji bez odměny vykonávat.
- f) Osobní poradenská činnost v soukromých otázkách zaměstnanců a v sociálně psychologických otázkách pracovišť (problémy vedoucích pracovních skupin — parťáků, mistrů, vedoucích oddělení atd.)
- g) Spolupráce při hledání účinných forem kulturizace pracovníků (kultura pracoviště, mimopracovní zájmy, osobní životní perspektivy).
- h) Metodické zpracování poznatků a závěrů z jednotlivých realizovaných pod-

⁶ Vlastní činnost nebude nijak ohraničena a je třeba počítat, že začne už v přípravné fázi.

⁷ Půjde často o takové otázky, které by vůbec nevyžadovaly zásah odborníka a při větší pozornosti by mohly být napraveny velmi jednoduše kratším instruktivním rozhovorem. Sociolog si

však takových zdánlivých malčností musí všimnout a vedení podniku na ně upozorňovat (např. jednání a informovanost pracovníků ve vrátnici, vedení instrukcí o bezpečnosti práce u nových zaměstnanců a jině).

nikových rozborů a výzkumů. Vedení kartotéčních záznamů o všech významných individuálních nebo skupinových situacích, ovlivňujících společenskou strukturu podniku.

- i) Spojení s některým vědeckovýzkumným pracovištěm jak pro účely konzultační, tak pro případnou spolupráci na některém speciálním výzkumném úkolu.

Celkové pojetí a přístup k práci bude vždy záviset na sebranosti, porozumění a vzájemné spolupráci sociologa a podnikového aktivu. Je to otázka nikoliv vedlejší, protože ve skutečnosti podmiňuje kvalitativní výsledky této funkce.

I když je zřejmé, že větší šance na její úspěšné zavedení bude mít odborník s bohatší podnikovou praxí a celkovou zkušeností ve styku se sociálním a kulturním prostředím, v němž bude pracovat, důležitým momentem zůstane individuální schopnost získat důvěru a určitou autoritu nejen u vedoucích pracovníků, ale rovněž u všech ostatních pracovníků. V každém případě je nutno zdůraznit, že zavedení psychosociologické funkce v podniku je *úkol dlouhodobý*; jde o funkci, jejíž meritorní význam bude pronikat každým dalším uplynulým obdobím a o jejíž potřebnosti a nutnosti nelze pochybovat.