

Mezilidské vztahy jako významný faktor tvorby úspěšného pracovního kolektivu

JOSEF ŠPAÑHEL

Výzkumný ústav ekonomiky hornictví, Praha,
pobočka Ostrava

Dnešní důlní podniky se stávají stále složitějšími a komplikovanějšími systémy nejen z technicko-ekonomického hlediska, ale také z hlediska sociálního. Řízení výroby nemá jen prvky organizačně technického a ekonomického rázu, ale má i svoji sociální stránku, s níž musí počítat. Tato stránka je však tradičně v procesu výroby podceňována. Diferencovaná struktura zaměstnanců a členů různých kolektivů vyžaduje diferencovaný přístup ke konkrétním lidem. Nerespektování této zásady má za následek zhoršování mezilidských vztahů jak v rovině horizontální, tak v rovině vertikální a tím i záporný vliv na produktivitu práce.

Je známo, kolik úsilí je nutno vynaložit k sestavení kvalifikačně harmonického kolektivu, který by současně odpovídal alespoň základním požadavkům bezpečného provozu. Úspěch tohoto úsilí může ukázat pouze praxe, a to mnohdy za cenu značných ekonomických ztrát. Tyto ztráty se však dříve či později nahradí. Co se však zřídka kdy dá napravit, je spokojenost člověka, jeho duševní rovnováha — tedy psychosociální důsledky nesprávného řízení.

V dnešním a budoucím hornickém provozu je a bude nezbytné nejen měnit strukturu kvalifikace tak, aby byla optimální vzhledem k používané technologii a strojnímu zařízení, ale bude nutno regulovat také mezilidské vztahy v rovině horizontální i vertikální. Tyto vztahy budou totiž v důsledku mechanizace a automatizace hornické výroby stále složitější a bude nutno řešit je důsledněji a kvalifikovanějším způsobem.

Důkladná znalost pracovního kolektivu, znalost průběhu sociálních jevů v jeho formální a neformální struktuře by nám měla při řešení těchto úkolů práci nejen značně ulehčit, ale také ji zvědečtit. Podobně jako zavádíme nové racionalizační prvky do organizace a řízení, budeme se muset naučit hledat racionální přístup k člověku

a ke kolektivu, jako jedné z nejvýznamnějších složek výrobního procesu.

Mezilidské vztahy v pracovních kolektivech

Mezilidské vztahy v hornických pracovních kolektivech jsou značně diferencované v důsledku specifických pracovních podmínek, technologie výroby a délce trvání kolektivu, což jsou faktory ovlivňující vnitroskupinovou strukturu. Soustava vzájemných vztahů mezi členy kolektivu je dána:

a) součinností při realizaci skupinových úkolů;

b) nutností vzájemně se přizpůsobovat osobním vlastnostem druhých;

c) stupněm přizpůsobení skupiny danému prostředí.

Jsou-li vzájemné vnitroskupinové vztahy v určitém souladu, umožňuje to správné fungování skupin a zároveň to zabezpečuje životní zájmy jejich jednotlivých členů. Soulad ovšem podléhá změnám, a to podle úkolů skupiny, jejího složení a vnějšího prostředí. Lidé, kteří spolu delší dobu pracují, si vytvářejí řadu návyků, pravidel a zvyků, které usnadňují a zpříjemňují soužití a zároveň vytvářejí vhodnou atmosféru pro upevnění vzájemných vztahů. Vznikají nejen skupinové normy a hodnoty, ale i sankce za jejich porušování, vytvářejí se zvláštní role a pozice, diferencované skupiny lidí, vznikají kliky. Toto vše tvoří určitou specifickou kulturu dané skupiny. Analýza pracovních podmínek nám ukázala, že tyto podmínky nejsou pro úspěšné plnění stanovených úkolů tak významné, jak se všeobecně soudilo. Objektivní analýza pracovních podmínek totiž ukázala, že *neúspěšné kolektivy mají lepší pracovní podmínky než kolektivy úspěšné.*

Zajímavé jsou v tomto smyslu postoje respondentů k otázkám: „Co považujete za největší potíže při plnění výrobních

Tabulka 1: Srovnání postojů úspěšných a neúspěšných kolektivů k příčinám neplnění výrobních úkolů (%)

Postoje	Kolektiv neúspěšný		Kolektiv úspěšný	
	Faktory ovlivňující		Faktory ovlivňující	
	plnění úkolů	neplnění úkolů	plnění úkolů	neplnění úkolů
Mechanické poruchy	—	13,1	—	9,4
Dostatek (nedostatek) materiálu	1,0	5,2	1,2	4,0
Dobré (špatné) podmínky	1,2	4,8	0,7	1,3
Vysoko (nízko) postavené požadavky	0,2	4,9	0,1	3,1
Dobré (špatné) mezilidské vztahy	7,2	4,1	11,4	1,4
Dostatek (nedostatek) vozů	—	5,2	—	4,1
Dostatečná (nedostatečná) kvalifikace	6,1	2,9	7,9	1,2
Fluktuace v kolektivu	—	2,0	—	0,6
Dobrá (špatná) organizace práce	6,3	—	10,5	—
Schopný (neschopný) předák	10,7	3,6	16,2	1,5
Schopný (neschopný) revírník	6,7	—	7,9	—
Dobrá (špatná) pracovní morálka	10,3	—	16,5	—
Práce přesčas	5,5	—	5,8	—
Schopný vedoucí úseku	4,9	—	6,4	—
Dobře připravené pracoviště	1,7	—	2,4	—

úkolů?“ a „V čem spatřujete příčinu toho, že většinou stále výrobní úkoly plníte?“ (Srovnání je patrné z tabulky 1.)

Tabulka 1 ukazuje, že oba soubory přisuzují své *neúspěchy faktorům objektivním*, které nemohou ovlivnit, a naopak své *úspěchy v práci přisuzují zejména kvalitě kolektivu*. Váha lidského faktoru je tedy primární a je nesporně prokázána, to však neznamená, že by základní předpoklady pro správné hornické podnikání neměly být vytvořeny odbornou přípravou pracoviště a jeho organizačním zajištěním všemi nezbytnými materiálními potřebami (materiálem, vozy, kvalitními mechanismy apod.).

Ještě v nedávné době byly pracovní kolektivy tvořeny dvěma základními skupinami lidí — stálými a přechodnými pracovníky, které nelze v žádném případě pominout ani dnes. Mezi těmito dvěma základními skupinami existovalo určité napětí, které se projevovalo konfliktními stavy, jejichž frekvence a intenzita závisely na charakteru vztahů uvnitř pracovního kolektivu.

Předpokládali jsme, že v úspěšných kolektivech budou vztahy mezi stálými a přechodnými pracovníky lepší než v kolektivech neúspěšných. Jak je patrné z tabulky 2, naše hypotéza byla potvrzena.

Testem χ^2 a znaménkovým testem bylo prokázáno, že zatímco u úspěšných kolektivů převažují *velmi dobré vztahy*, u neúspěšných kolektivů převažují vztahy

dobré a méně dobré. V kolektivech, kde převažují stálí pracovníci, dochází k méně častým sporům a vytvářejí se příznivější podmínky pro lepší vzájemné vztahy. Ukázalo se to i při hodnocení vztahů mezi samotnými pracovníky přechodnými. Stálí pracovníci úspěšných kolektivů mají pocit, že v 55,5 % jsou jejich vztahy stejné jako mezi přechodnými pracovníky, a 35,5 % se domnívá, že jsou lepší nebo značně lepší než mezi přechodnými pracovníky.

Přechodní pracovníci naproti tomu hodnotí vztahy mezi stálými pracovníky v 65,4 % postojů stejně jako vztahy mezi přechodnými pracovníky a jen 21,5 % těchto respondentů se vyjádřilo, že vztahy mezi stálými pracovníky jsou „lepší“ nebo

Tabulka 2: Vztahy mezi stálými a přechodnými pracovníky v úspěšných a neúspěšných kolektivech

Postoje	Kolektiv		Celkem = 100 %
	neúspěšný	úspěšný	
	= 100 %	= 100 %	
Neuveдено	4,8	3,8	4,3
Velmi dobré	21,4	35,8	29,3
Dobré	66,9	57,2	61,6
Méně dobré	6,4	2,9	4,4
Špatné	0,6	0,3	0,4
Velmi špatné	0,0	0,0	0,0
Celkem	100,—	100,—	100,—

„značně lepší“ než mezi přechodnými pracovníky.

U neúspěšných kolektivů hodnotili *stálí pracovníci* vztahy mezi sebou v 46,6 % postojích stejně jako u přechodných pracovníků a v 42,6 % postojích jako „lepší a značně lepší“ než vztahy mezi *přechodnými pracovníky*.

Přechodní pracovníci hodnotili vztahy mezi sebou v 66,7 % postojích stejně jako u stálých pracovníků a ve 20,3 % postojích jako „lepší nebo značně lepší“ než vztahy mezi stálými pracovníky.

Z tohoto poznání vyplývá, že stálí pracovníci úspěšných i neúspěšných kolektivů mají o svých vztazích mezi sebou větší mínění, než jaké jim přiznává jejich okolí.

Věcný charakter spolupráce, který sdružuje lidi kolem společných výrobních úkolů, má nesporně vliv i na utváření vzájemných vztahů v kolektivu. *Technologická determinanta* ovlivňuje určitý systém a formu spolupráce a kooperace mezi členy kolektivu a působí i na vývoj a hodnocení vztahů ve skupině.

Podle úrovně můžeme kategorizovat technologii do tří skupin:

a) technologie, kde převládá *ruční práce*;

b) technologie s *částečnou mechanizací*;

c) technologie s *komplexní mechanizací*.

Výzkumem bylo potvrzeno, že s rostoucím stupněm mechanizace je možno pozorovat vzestupný trend pozitivních vztahů. Projevuje se zde opět vliv úspěšnosti či neúspěšnosti kolektivu. Mezilidské vztahy doznávají i u neúspěšných kolektivů podstatných změn.

Hodnota pozitivních mezilidských vztahů roste a naopak negativní hodnocení vztahů je nižší. Srovnáme-li například nejrozšířenější technologii – dobývání uhlí kombajnem – s ruční technologií, dostáváme následující hodnoty (%) – viz tabulka 3).

Srovnání těchto dvou technologií nám ukazuje na vzrůstající vliv charakteru práce na mezilidské vztahy. Jedinec, který se

ve výrobním procesu vlivem mechanizace stává členem stále menšího kolektivu lidí, má možnost se s ostatními členy více sblížit, což vede – zpravidla – k pozitivnímu vývoji vzájemných vztahů.

Dalším faktorem, který působí na vytváření pozitivních vzájemných vztahů, je délka členství v kolektivu. U úspěšných kolektivů se vzrůstající délkou členství v kolektivu klesá procento negativních mezilidských vztahů.

U kolektivů neúspěšných působí délka členství ve zcela jiném smyslu. Negativní mezilidské vztahy mají sice u neúspěšných kolektivů sestupnou tendenci do jednoho roku práce v kolektivu, ale pak znovu nabývají větší intenzity. Motivujícím činitelem je neúspěch v práci a rozdílnost v názorech na řešení problémů pro skupinu významných.

Noví pracovníci, kteří přicházejí do podniku a nenacházejí kolektiv, v němž by našli vhodné pracovní umístění a podmínky pro navázání bližších vztahů se spolupracovníky, se stávají nositeli meziskupinové a mezipodnikové fluktuace (jak je znázorněno v grafu 1).

Mimo faktory, které jsme uvedli, působí na vytváření vzájemných pozitivních vztahů v kolektivu dělba práce v hornictví, v podniku, věk, charakterové vlastnosti, příjem, způsob zařazení jedince do kolektivu apod. Nepovažujeme za nutné podrobně se zmiňovat o všech těchto faktorech. Lze říci, že jejich vliv byl zcela nesporně prokázán. Nás však zejména zajímal *vliv mimopracovních vztahů a jejich formy na vytváření pozitivních vztahů na pracovišti*. Dá se říci, že právě tyto vztahy jsou významné pro posouzení a analýzu neformálních vazeb v kolektivu. Za nejvýznamnější z faktorů, které ovlivňují jejich vznik a strukturu, považujeme faktor demografický, věkovou skladbu struktury, společné zájmy, délku práce v hornictví, stálost či přechodnost pracov-

Tabulka 3

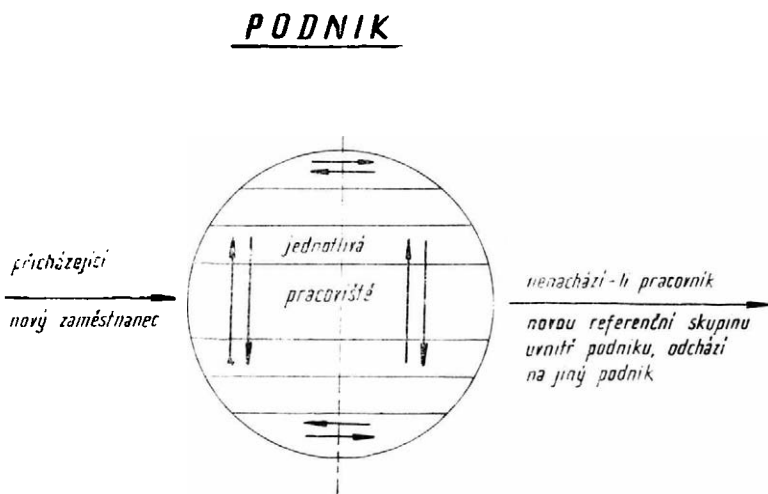
Kolektiv	Dobývání uhlí kombajny		Ruční dobývání uhlí	
	Pozitivní vztahy	Negativní vztahy	Pozitivní vztahy	Negativní vztahy
Úspěšný	82,2	10,0	83,4	7,7
Neúspěšný	79,4	14,0	64,8	21,1

ního poměru, délku členství v kolektivu apod. Bylo prokázáno, že rozhodujícím činitelem, který podstatně ovlivňuje mimo-pracovní vztahy, je poměr stálých a přechodných pracovníků v kolektivu. Významně ovlivňuje formu vzájemných styků po pracovní době.

něno tím, že přechodní pracovníci, kteří jsou obvykle vzdáleni od svých rodin a dojíždějí domů jednou za týden nebo i za delší dobu, jsou společně ubytováni a mají možnost intenzivnějšího styku se svými spolubydlicemi. Přátelé z jiného kolektivu jsou obvykle lidé téže kategorie, tj. pře-

Graf č. 1.

Vztah meziskupinové fluktuace a stabilizace v podniku



Stálí pracovníci úspěšných kolektivů se převážně stýkají se spolupracovníky z vlastního kolektivu (35,3 %), se sousedy v místě bydliště (16,7 %) a s lidmi, kteří mají společného koníčka (12,9 %). Ostatní styk je omezen na příbuzné, na přátele mimo podnik či z jiného kolektivu. Stálí pracovníci neúspěšných kolektivů se převážně stýkají s přáteli z vlastního kolektivu, ale intenzita je značně nižší (16,4 %). Naproti tomu je u nich vyšší intenzita styku s přáteli mimo podnik (15,1 %) a s příbuznými (15,1 %). Tato skutečnost svědčí o slabším vztahu k pracovníkům vlastního kolektivu.

U kategorie přechodných pracovníků úspěšných kolektivů významně převládá styk s přáteli z vlastního kolektivu (46,8 %) před přáteli z jiného kolektivu (14,1 %) a příbuznými (10,3 %). Je to ovliv-

chodní pracovníci a spolubydlicí v domovech nebo spoluobčané ze stejného stálého bydliště.

Přechodní pracovníci neúspěšných kolektivů se nejčastěji stýkají s přáteli z kolektivu vlastního (27,1 %), s těmi, kteří mají stejného koníčka jako oni (18,6 %), s přáteli z jiného kolektivu (15,3 %) atd. Ve srovnání se stejnou kategorií pracovníků v úspěšných kolektivech dochází ke změně v pořadí až na třetím místě, difference v intenzitě a závažnosti vztahů je však značná. Můžeme říci, že přechodní pracovníci úspěšných kolektivů mají silnější vztah k vlastním spolupracovníkům než přechodní pracovníci neúspěšných kolektivů, což platí i o vztahu stálých pracovníků ke kolektivu.

Lze tedy říci, že *intenzita mimopracovních vztahů je u pracovníků úspěšných kolektivů vyšší*, což má zpětný vliv na vytváření *vzájemných pozitivních vztahů na pracovišti*.

Forma styku je však daleko závažnějším ukazatelem hloubky těchto vztahů. Ukázalo se, že stálí pracovníci úspěšných kolektivů se stýkají vzájemně s celými rodinami (22,8 %) , jezdí spolu na výlety a dovolenou (15,8 %) apod. Obdobný stav je i u stálých pracovníků neúspěšných kolektivů, ale intenzita je značně slabší. U přechodných pracovníků obou souborů je forma styku omezena na společné návštěvy hostince (34,2 %) a kina (22,5 %).

Jedním z dalších faktorů, který má vliv na vytváření neformálních styků a tím i struktury kolektivu, je délka členství v kolektivu. Lidé mají možnost se poznat ve společné práci, sblížit se na základě charakterových vlastností a zájmů. Tento faktor má rozhodující vliv na upevnění (nebo také zhoršení) navázaných vzájemných vztahů. Výzkumem bylo prokázáno, že:

1. S délkou práce v kolektivu se vzájemné vztahy u pracovníků úspěšných kolektivů upevňují a mají vzestupnou tendenci.
2. U respondentů z neúspěšných kolektivů mají vzestupný trend styky s přáteli z vlastního kolektivu do dvou let práce v kolektivu; pak mají sestupný trend a zvyšují se styky s příbuznými a přáteli mimo podnik.

Toto zjištění svědčí o rozbihavosti vztahů ve skupině a orientaci na vnější okolí spíše než na okolí vnitřní.

Doposud jsme se zabývali faktory, které působí na vytváření vzájemných vztahů v rovině horizontální. Neméně významným ukazatelem pozitivní sociální atmosféry v kolektivu je vztah mezi podřízenými a nadřízenými, tedy vztah v rovině vertikální. V našem případě jsme analyzovali vztah mezi předákem jakožto reprezentantem kolektivu a bezprostředním nadřízeným — revírníkem.

Vedoucí, v našem případě revírník, se obvykle snaží posílit svou pozici tím, že usiluje o takové vztahy, o něž by se mohl účinně opírat. Jednou z těchto vztahových vazeb by měla být i vazba s předákem.

Hodnocení tohoto vztahu se nám celkově

jeví pozitivní. Neúspěšné kolektivy hodnotí negativně tento vztah v 11,2 % a úspěšné kolektivy v 7,5 %. Významnost rozdílu mezi úspěšnými a neúspěšnými kolektivy nebyla potvrzena. Pozitivně hodnotí (vyjádřeno postoji „jsou to dobří kamarádi“, „přátelé“, „dobře spolupracují“, „rozumí si“ a pod.) tento vztah 66,3 % respondentů neúspěšných kolektivů a 71,7 % úspěšných kolektivů.

Z hlediska technologické determinanty je negativní hodnocení tohoto vztahu intenzivnější u neúspěšných kolektivů, a to při technologii ručního dobývání 12,2 %, dobývání pomocí kombajnu 8,2 % a u technologie ražení dlouhých děl pomocí nakladače 21,9 %.

U úspěšných kolektivů se objevují negativní vztahy mezi předákem a revírníkem nejvíce u technologie dobývání pomocí kombajnu (10,9 %) a u technologie ražení dlouhých děl pomocí nakladače (8,4 %). Jak z údajů vyplývá, nejčastěji jsou negativně hodnoceny tyto vztahy pracovníky v ražení dlouhých děl pomocí nakladače. Je to důsledek toho, že každý revírník má na starosti více dlouhých děl (5 i více) a nemá proto možnost navázat užší kontakt s předákem. Navázání bližších vztahů je ztíženo také častými změnami revírníků. Za poslední dva roky došlo u zkoumaných neúspěšných kolektivů v 46,1 % a u úspěšných kolektivů v 40,4 % případech ke změně revírníka. Frekvence změny za tyto dva roky se pohybuje v intervalu 1–8 a více změn, přičemž nejvyšší frekvence je 3 u neúspěšných kolektivů a u úspěšných kolektivů 8 a více.

Toto zjištění bylo pro nás velmi překvapující, neboť jsme očekávali spíše opak. Při zkoumání příčiny tak častých změn jsme dospěli k názoru, že revírníci, kteří se identifikovali s kolektivem, se stali obhájci kolektivu i v těch případech, kdy měli hájit zájmy vedení podniku. Jak jsme zjistili, signálem pro výměnu byly časté společné návštěvy revírníka s osádkou nebo s vedením osádky v hostincích. Změna revírníka byla protiopatřením ze strany vedení podniku.

Z hlediska podniku je žádoucí, aby revírník v kolektivu působil jako jednotící článek a přitom hrál tu roli, která se od něho očekává a která z jeho funkce vyplývá. Musí ovšem mít kvalifikaci a schopnosti, které správný výkon této funkce

podmiňují. V opačném případě dochází ke konfliktu, ať už s podřízenými či nadřízenými, jehož důsledkem je v prvním případě meziskupinová fluktuace a v druhém případě výměna jeho osoby.

Hodnocení skupinových vztahů na základě sociometrického měření

Sociometrická zkoumání skupin a skupinových vztahů mají značný význam pro vědeckou analýzu sociálních vztahů, komunikace a organizace v oblasti materiální výroby.

V našem výzkumu jsme chtěli demonstrovat charakter skupinových vztahů a struktur v hornických pracovních kolektivech ve vztahu k produktivitě práce. Analýza se řídila dvěma základními hledisky, a to hlediskem formální a neformální struktury. Dalším byla úspěšnost či neúspěšnost pracovních kolektivů z porubů a dlouhých děl. Kvalitativní hodnocení je vyjádřeno mírou těsnosti mezi závisle proměnnou (úroveň produktivity práce) a nezávisle proměnnými (skupinová integrace, soudržnost, koheze, koherence). Výsledky

analýzy jsou vyjádřeny parciálními regresními koeficienty. Funkce mají tvar kvadratický (parabola) nebo lineární. Validita byla ověřována T-testem (viz tab. 4).**

Pokusíme se nyní shrnout některé nejzávažnější poznatky z této analýzy:

1. Průměrné hodnoty vypočítaných indexů charakterizujících úroveň kolektivu v porubech a dlouhých dílech z hlediska formální struktury jsou u úspěšných kolektivů vyšší než u kolektivů neúspěšných (až na skupinovou integraci, kde byl prokázán opak u kolektivů v dlouhých dílech).
2. U neformální struktury jsou průměrné hodnoty indexů u úspěšných kolektivů v porubech vyšší než u kolektivů neúspěšných. U skupinové integrace a postavení jedince v kolektivu (člena mimo formální vedení) byl zjištěn opak.
3. U neformální struktury úspěšných kolektivů v dlouhých dílech byly zjištěny tytéž tendence jako u porubů s tím rozdílem, že skupinová soudržnost a posta-

Tabulka 4: Srovnání formální a neformální struktury v porubech a dlouhých dílech a její vliv na výkonnost skupiny

Oblast zkoumání	Zkoumané závislosti	Koeficienty korelace u formální struktury	Koeficienty korelace u neformální struktury
Poruby	$X \times y_1$ $X \times y_2$ $X \times y_3$ $X \times y_4$	0,571 + 0,250 – 0,588 + */ 0,348 +	0,363 – 0,544 + 0,344 – 0,268 –
Dlouhá díla	$X' \times y'_1$ $X' \times y'_2$ $X' \times y'_3$ $X' \times y'_4$	0,383 – 0,004 – 0,393 – 0,291 –	0,257 – 0,351 – 0,423 – 0,409 –
Dlouhá díla a poruby	$X + X' \times y_1 + y'_1$ $X + X' \times y_2 + y'_2$ $X + X' \times y_3 + y'_3$ $X + X' \times y_4 + y'_4$	*/ 0,422 + 0,212 – 0,212 – */ 0,427 + 0,383 +	0,255 – 0,435 + 0,435 + 0,282 – 0,147 –

X = výkon, vyjádřený počtem bodů
+ = závislost prokázána a potvrzena
– = závislost nepotvrzena

y_1 = index koheze
 y_2 = index integrace
 y_3 = skupinová soudržnost
 y_4 = koherence skupiny

*) = prokázána lineární závislost; kde nebyla prokázána, byly počítány závislosti pomocí x^2

**) Příklad závislosti mezi výkonem a skupinovou integrací ve formální a neformální struktuře je uveden v grafu 3.

vení jiného jedince (člena mimo formální vedení) je vyšší u neúspěšných kolektivů.

4. Výsledky regresní analýzy závislosti mezi výkonem a formální a neformální strukturou, jak jsou uvedeny v tabulce 4, nám ukázaly, že pro efektivní pracovní skupinu má zásadní význam *dobře vytvořená a správně fungující formální struktura s přiměřeně fungující neformální strukturou, která je nezbytná.*

Dojde-li však k převaze a růstu neformální struktury, klesá úroveň formální struktury. Bylo prokázáno, že tento jev se vyskytoval převážně u neúspěšných kolektivů a byl spojen s nízkým výkonem skupiny.

Mezilidské vztahy jako determinanta efektivního kolektivu

Při vytváření modelu efektivního pracovního kolektivu nás zajímalo, jaké představy mají lidé o skupině, s kterou by se rádi identifikovali, v níž by chtěli trvale pracovat. Představu o postojích k této otázce nám dává tabulka 5.

Dobré mezilidské vztahy, ať už v rovině horizontální nebo vertikální, jsou prvořadou hodnotou. Diference v postojích mezi jednotlivými soubory co do pořadí je nepatrná, jak ukazuje i vysoký koeficient pořadové korelace $\rho = 0,926$. Závažné je však zjištění, že respondenti jak z úspěš-

ných tak z neúspěšných kolektivů *neztožňují své představy o ideálním modelu kolektivu s kolektivem vlastním*, ve kterém v současné době pracují.

Tyto informace mají pro nás velký význam, neboť jedním z motivů meziskupinové fluktuace může být snaha najít takovou referenční skupinu, která by splňovala představy pracovníka o ideálním kolektivu, v němž by se cítil spokojen.

Při zkoumání vlivu intenzity mezilidských vztahů na identifikační proces jedince s kolektivem a předákem, na bezpečnost práce a celkovou spokojenost pracovníka s kolektivem jsme zjistili, že tyto vztahy jsou jedním z rozhodujících faktorů.

Ukážeme si na příkladu, do jaké míry ovlivňuje úroveň mezilidských vztahů celkovou spokojenost pracovníka s kolektivem. Respondenti z úspěšných kolektivů, kteří hodnotí mezilidské vztahy *negativně* (tabulka 6, pol. 1–4), jsou relativně *nejméně spokojeni*. Ti, kteří hodnotí tyto vztahy pozitivně, jsou relativně nejvíce spokojeni. U neúspěšných kolektivů jsou uvedené závislosti ještě zesíleny, a to zejména u respondentů hodnotících vzájemné vztahy negativně. Ve srovnání s úspěšnými kolektivy je zde velmi spokojených respondentů o 20 % méně. Můžeme říci, že *míra spokojenosti pracovníka v kolektivu je úměrná intenzitě mezilidských vztahů*. Lze oče-

Tabulka 5: Představa členů úspěšných a neúspěšných kolektivů o ideálním modelu kolektivu

Postoje	Kolektiv			
	úspěšný		neúspěšný	
	% postojů	pořadí	% postojů	pořadí
Mezilidské vztahy v rovině horizontální	46,3	1	46,3	1
Bezpečnost práce	14,5	2	13,5	3
Materiální uspokojení	14,1	3	15,1	2
Mezilidské vztahy v rovině vertikální	10,3	4	11,7	4
Účast na řízení kolektivu	5,0	5	5,3	5
Ideální model totožný se skutečným stavem kolektivu	4,2	6	1,9	8
Sociální perspektiva	2,6	7	2,5	6
Stejná věková struktura	1,5	8	2,1	7
Společné zájmy	0,8	9	0,7	10
Stejná politická příslušnost	0,7	10	0,8	9
Jiná možnost	—	—	0,1	11
Celkem	100 %		100 %	

Tabulka 6: Vliv mezilidských vztahů v rovině horizontální na spokojenost pracovníka v kolektivu (úspěšné a neúspěšné kolektivy) (%)

	Vztahy mezi pracovníky	Spokojenost v kolektivu					
		ne- uvedeno	velmi spokojen	spokojen	částečně spokojen	ne- spokojen ne- vyhovuje	celkem
Úspěšný kolektiv	0 Neuvedeno	14,9	29,8	51,1	4,3	—	100
	1 Časté hádky, přání odejít	—	—	16,7	50,0	33,3	100
	2 Občasné hádky	6,3	6,3	50,0	34,4	3,1	100
	3 Chladné, napjaté vztahy	—	—	40,0	60,0	—	100
	4 Lhostejné vztahy	—	16,7	58,3	25,0	—	100
	5 Dobrá spolupráce bez osobního styku	1,6	31,2	61,4	5,8	—	100
	6 Dobrá spolupráce s osobním stykem	0,6	44,4	52,5	2,5	—	100
	7 Vztahy dobrých známých	—	30,8	53,8	15,4	—	100
	8 Kamarádkské vztahy	1,4	44,2	53,1	1,4	—	100
	9 Přátelsky důvěrné vztahy	5,9	64,7	23,5	5,9	—	100
	Celkem	2,5	36,3	54,0	6,7	0,5	100
Neúspěšný kolektiv	0 Neuvedeno	25,9	16,7	38,9	16,7	2,9	100
	1 Časté hádky, přání odejít	—	—	—	16,7	83,3	100
	2 Občasné hádky	4,2	12,5	50,0	25,0	8,4	100
	3 Chladné, napjaté vztahy	—	6,7	40,0	26,7	26,7	100
	4 Lhostejné vztahy	—	—	35,1	48,6	16,2	100
	5 Dobrá spolupráce bez osobního styku	1,3	19,4	64,5	14,2	8,6	100
	6 Dobrá spolupráce s osobním stykem	1,2	23,5	65,9	9,4	—	100
	7 Vztahy dobrých známých	—	22,2	66,7	11,1	—	100
	8 Kamarádkské vztahy	2,5	14,0	61,2	19,8	2,5	100
	9 Přátelsky důvěrné vztahy	—	30,8	46,2	15,4	7,7	100
	Celkem	4,0	16,6	56,6	18,3	4,5	100

kávat, že s růstem intenzity mezilidských vztahů bude mít vzestupnou tendenci i celková spokojenost pracovníka v kolektivu.

Vypočtený $x^2 = 69,7$ u úspěšných kolektivů a u neúspěšných kolektivů $x^2 = 99,2$ při tabulkové hodnotě $x^2 = 61,7$ a 45 stupních volnosti ukazuje, že naše zjištění je na pětiprocentní hladině velmi významné.

Dalším zkoumáním bylo prokázáno, že existují vzájemné vazby mezi intenzitou mezilidských vztahů, identifikací jedince s předákem a kolektivem a celkovou spokojeností v kolektivu. (Viz graf 2.)

Uvedené vzájemné vazby v grafu 2 jsou samozřejmě ovlivněny ještě dalšími faktory, jako je mzda, délka členství v kolektivu, forma zařazení jedince do kolektivu, věk, technologie, počet odpracovaných let v hornictví apod. Všechny tyto faktory

jsme převedli a vyjádřili v indexu intenzity

$$I_E = \frac{P-N}{(P+N)},$$

který nám udává poměr pozitivních a negativních postojů k danému faktoru.

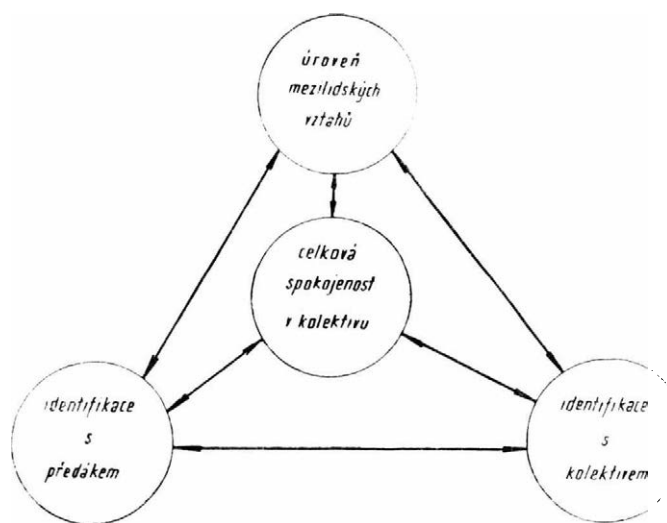
P = Extenzita výskytu pozitivních postojů vůči danému faktoru

N = Extenzita výskytu negativních postojů vůči danému faktoru

Rovnováha je vyjádřena hodnotou 0, diapason možných hodnot probíhá od +1 (výlučně pozitivní postoje) do -1 (výlučně negativní postoje).

Z úrovně indexů můžeme usuzovat jednak na významnost působení jednotlivých faktorů na vztahy uvedené v grafu 2 a jednak na podmínky, za nichž k těmto

**Prokázané závislosti mezi identifikací jedince s předákem,
kolektivem, celkovou spokojeností v kolektivu
a úrovní mezilidských vztahů**



vztahům dochází. Vztahy pak považujeme za základní část modelu pracovního kolektivu.

Na základě výzkumu a dosavadních poznatků jsme vyjádřili determinanty efektivní skupiny, které považujeme za nosné při vytváření pracovního kolektivu.

Rozdělili jsme je do tří skupin:

1. *Nezávislé proměnné* (vnitřní struktura skupiny, postavení skupiny v podniku a pracovní podmínky).
2. *Zprostředkující proměnné* (vlastnosti a schopnosti vůdce, styl vedení, normy a sankce, pracovní motivace apod.).
3. *Závislé proměnné* (skupinová produktivita, spokojenost pracovníků s kolektivem, identifikace s předákem a kolektivem).

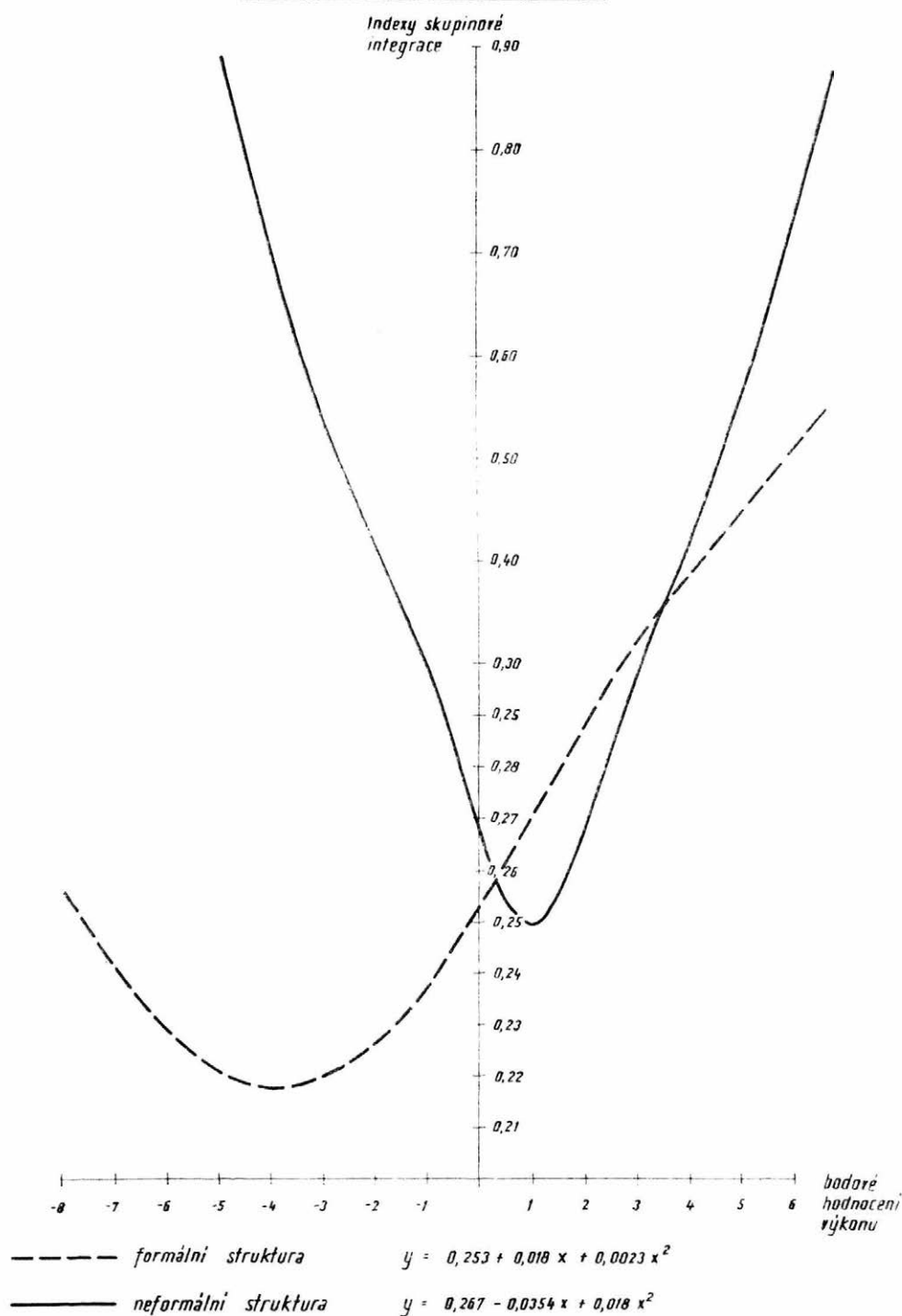
Tyto prokázané vzájemné vztahy nám pak sloužily jako východisko pro logický postup tvorby pracovního kolektivu, v

němž mezilidské vztahy hrají jednu z významných rolí. (Viz graf 4.)

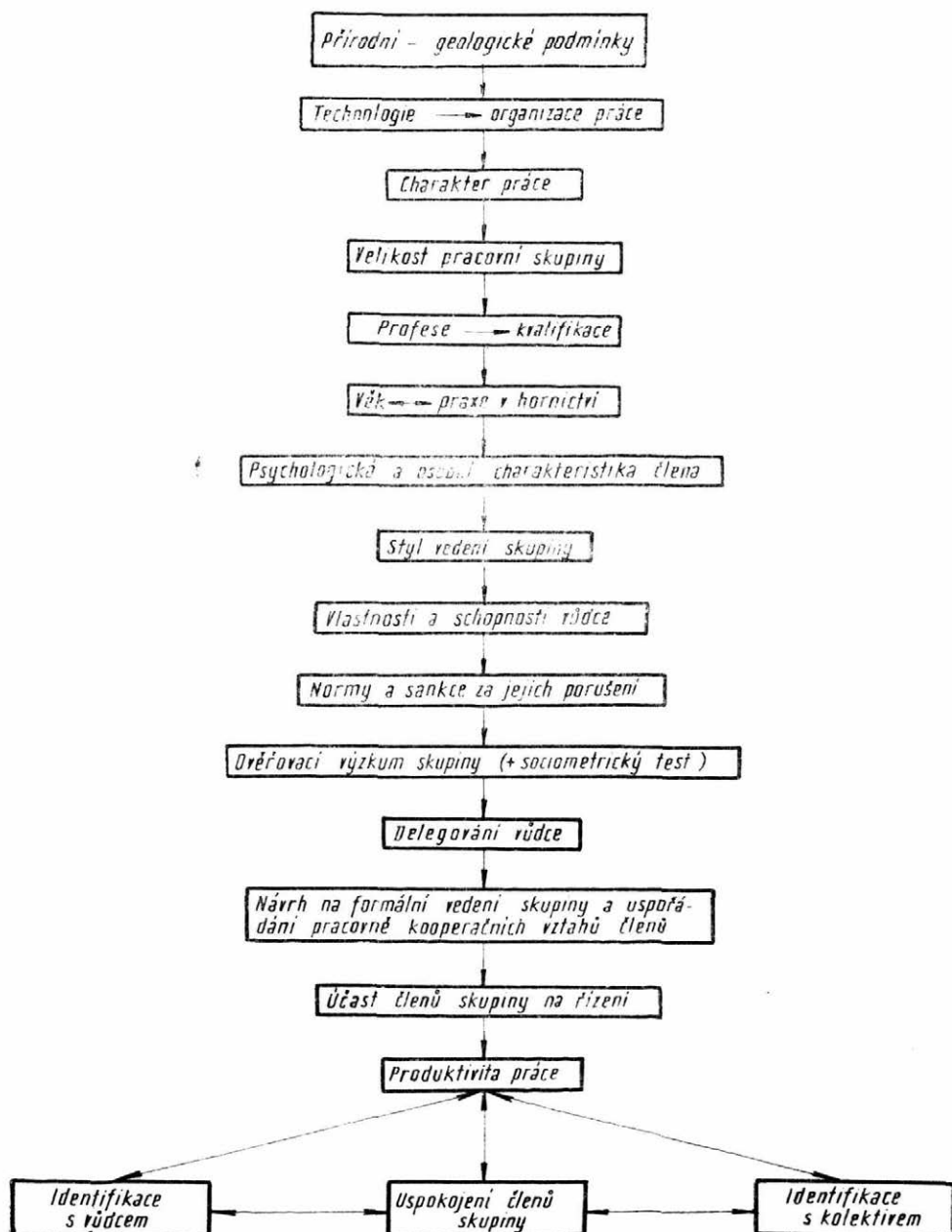
Analýza pracovních kolektivů v hornictví ukazuje, že vnitřní struktura pracovního kolektivu, jakož i vnitroskupinové procesy a jevy jsou značně složité a obtížné. Mechanismus fungování pracovního kolektivu je velmi jemný a citlivý na vnější podněty a okolní změny. Stupeň poznání, kterého jsme ve výzkumu dosáhli, nám jednak jednotlivé vztahy objasňuje, jednak ukazuje nutnost dále zkoumat ve spolupráci s psychology, ekonomy, lékaři, fyziology apod. život kolektivu z hlediska pracovní motivace, osobnosti vůdce ve skupině, bezpečnosti a hygieny při práci atd.

Aplikací získaných poznatků v praxi a dalším prohlubováním informací z oblasti mezilidských vztahů bychom se mohli přiblížit ideálu vytvoření takového sociálního klimatu podniku, které by tvořilo skutečné referenční zázemí identifikace jedince a prostředí jeho spokojenosti.

Závislost mezi výkonem a skupinovou integrací ve formální a neformální struktuře



Logický postup při vytváření pracov. kolektivu



Й. Шпангел: Междучеловеческие отношения как знаменательный фактор творчества успешного рабочего коллектива

J. Spañhel: Interhuman Relations as a Factor Influencing Efficiency of a Working Collective

Междучеловеческие отношения в группе создают систему внутригрупповых отношений, которые, будучи в известной мере приведены в согласование, дают возможность эффективного функционирования группы и одновременно обеспечивают жизненные интересы их отдельных членов. Указанное согласие подвергается изменениям, а именно, согласно изменениям задач группы, ее личного состава и внешней среды. Люди, долгое время вместе работающие, создают ряд навыков, правил и привычек, облегчающих и делающих приятным сожительство. Возникают не только групповые нормы и ценности, но и санкции за их нарушение, роли и позиции, дифференцированные группы людей, возникают клики. Все это создает определенную специфическую культуру данной группы.

Из анализа междучеловеческих отношений, личности вождя и факторов, действующих на общую удовлетворенность работника в коллективе, вытекает реперсильное сосуществовавшее отношение, которое считаем основной частью модели рабочего коллектива, так как с эффективностью коллектива находится в прямой связи.

Анализ междучеловеческих отношений на основе социометрического теста предоставил нам возможность подтвердить отношение между качеством междучеловеческих отношений, уровнем коллектива и продуктивностью труда в зависимости от формальной и неформальной структуры коллективов в очистных забоях и их частях. Нам также удалось сравнить позиции членов формального ведения неформальной структуры.

Для эффективной трудовой группы имеет основное значение хорошо созданная и правильно действующая институциональная структура с соответствующим уровнем общей неизбежной структуры. Это утверждение опирается на установленные зависимости между производительностью и институциональной структурой. Ход функции имеет параболическую и линейную форму, что тесно связано с отдельными коэффициентами оценки на основе социометрического теста, каким является интеграция и т. д.

Изучение внутренней структуры коллектива предоставило нам возможность на основе взаимных позитивных отношений вымоделировать основные типы структур, разрешающих нам создать не только модель коллектива в очистных забоях и их частях так, чтобы стала эффективной, но мы, однако, способны предвидеть и поведение отдельных лиц в данном типе структуры.

Из общих результатов исследования была разработана «модель детерминантов эффективной группы», из которой вытекает логическая последовательность при создании рабочего коллектива.

The interhuman relations within a group give rise to a system of intergroup relations which — if harmonized to a certain extent — enable the groups to function efficiently and, at the same time, secure the vital interests of their individual members. The mentioned harmony is subject to changes in accordance with the changing tasks of the group, its personal composition and external environment. People who work together for a longer time form a number of habits, rules and customs facilitating their co-existence and making it more agreeable. Group norms and values come into being, but also sanctions for violating them, roles and positions, differentiated groups of people, cliques. All this creates a certain specific culture of the given group.

The analysis of interhuman relations, the personality of the leader and the factors influencing the general satisfaction of the worker in the collective gave rise to a reversible co-existent relation we regard as the fundamental part of the model of the working collective, for it is in direct connection with the effectiveness of the collective.

An analysis of interhuman relations based upon a sociometric test enabled us to confirm the relation among the quality of interhuman relations, the level of the collective and the productivity of work in dependence on both the formal and the informal structure of the collectives functioning in working faces and long workings. We also managed to compare the positions of the members of the formal management with the informal structure.

A well formed and correctly functioning institutional structure with an adequate level of community structure which is indispensable is of fundamental importance for an effective working group. This statement is based on the proved dependencies between performance and the institutional structure. The course of the function has a parabolic and linear form which is narrowly connected with the separate valuation coefficients based on the sociometric test, such as integration, cohesion, etc.

A research into the inner structure of the collective enabled us — on the basis of mutual positive relations — to model the basic types of structures which will allow us not only to construct a model of a collective working in faces and long workings so as to make it effective, but also to predict the behaviour of individuals in the given type of structure.

A model of the determinants of an effective group was worked out on the basis of the general results of the researches; this model shows the logical progress taking place in the formations of the working collective.