

Úvod

Najdôležitejšou zložkou organizácie (v inštitucionálnom slova zmysle) každého typu sú ľudia. Najdôležitejšou časťou vedeckého riadenia je preto riadenie ľudí — ľudských pracovných kolektívov.

Zvyšovanie efektívnosti primárnych pracovných kolektívov — pracovných skupín, ako i pracovného uspokojenia¹ ich členov, zvyšovanie efektívnosti vedenia a riadenia pracovných skupín, cieľavedomé vytváranie a rozvoj sociálno psychologických vzťahov v pracovných skupinách,² ako i vytváranie podmienok pre všestranný rozvoj a rast ich členov podstatne prispieva k dosiahnutiu všeobecných cieľov každej organizácie — k celkovej komplexnej celoorganizačnej socioekonomickej efektívnosti, rozvoju a rastu. Pracovná skupina nie je teda už len základným „stavebným“ prvkom, základnou štrukturálnou jednotkou každej organizácie, ale i základným prvkom zvyšovania celoorganizačnej socioekonomickej efektívnosti pomocou prístupov, metód a techník sociálneho rozvoja³ i komplexnej socialistickej racionalizácie.

Pod zvyšovaním efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií (ako i organizačných jednotiek a organizácií) pritom nerozumieme len zvyšovanie „par-

ciálnej“ technicko-technologicko-ekonomickej efektívnosti, ale *zvyšovanie socioekonomickej efektívnosti* ([1], [22], [24 : 3—19]),⁴ predpokladajúcej tak rozvoj technicko-technologického a ekonomického subsystému danej pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie), ako i na tento rozvoj zameraný, plánovitý, riadený a organizovaný proces všestranného rozvoja každého člena pracovnej skupiny a ich sociálno psychologických vzťahov v kolektíve pracovnej skupiny i celej organizácie, smerujúci tak k zvýšeniu efektívnosti ich osobného i kolektívneho organizačného jednanja a pracovných aktivít, ako i k zvýšeniu ich pracovného uspokojenia.⁵

V tejto štúdii sa budeme zameriavať hlavne na zvyšovanie socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín, ktorých prácu môžeme v podstate popísať ako proces rozhodovania a riešenia nerutinných, nových, zle štrukturalizovaných, sociotechnických (zmiešaných), komunikatívnych [1] problémov⁶ (napr. pracovných skupín technicko-hospodárskych, výskumno-vývojových a racionalizačných pracovníkov atď.).

Proces fungovania týchto pracovných skupín si môžeme graficky znázorniť schémom 1.

¹ Presnejšie povedané ich spokojnosti s celkovou „sociálno-pracovnou situáciou“ [24 : 3—19].

² Vzťahy súdružskej solidarity, vzájomnej úcty, náročnosti, spolupráce, otvorenosti, dôvery, zdravej súťaživosti, konštruktívnej kritiky (a sebakritiky) a súdružskej pomoci — kolektivismu (ako i organizačná štruktúra a organizačné procesy pracovného kolektívu, ktoré napomáhajú ich vytvoreniu, zlepšeniu a upevneniu) sú základnými charakteristickými znakmi socialistických pracovných kolektívov. Treba si však uvedomiť, že ak sa organizačná štruktúra, organizačné procesy a vzťahy v pracovnom kolektíve uvedomele, cieľavedome a plánovite nebudujú — utvárajú sa sami od seba. Živelne a pomaly [12].

³ Pozri [4], [12].

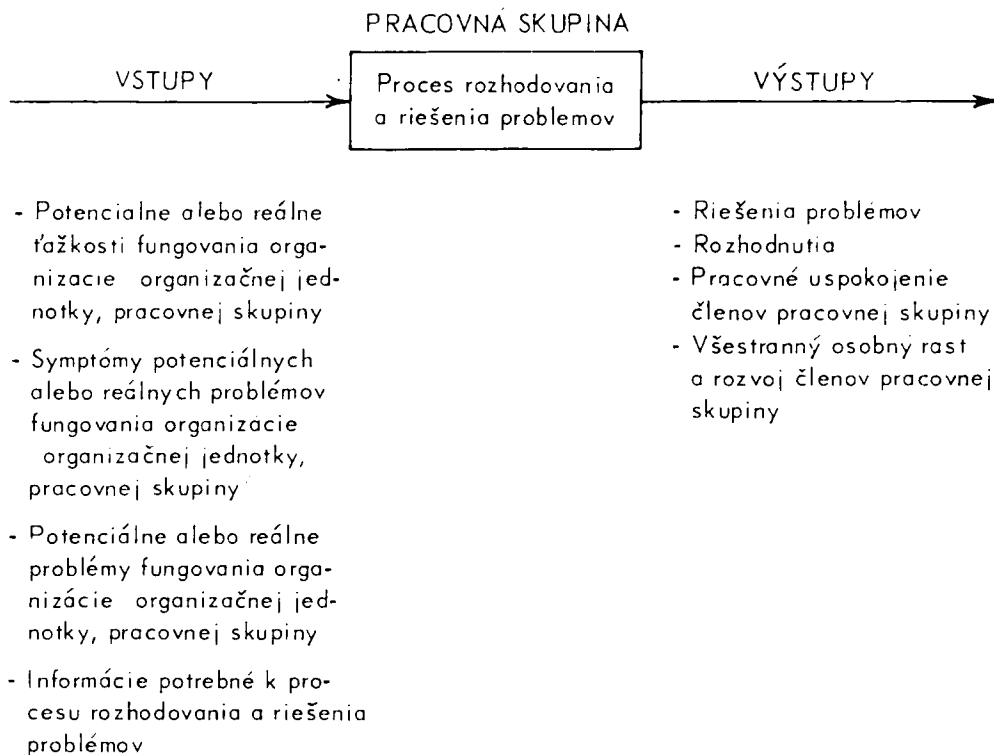
⁴ Rozdiely v prístupoch a v cieľoch zvyšovania efektívnosti socialistických a kapitalistických organizácií výstižne popisuje Khol [13 : 15]: „Socialistické organizácie vznikajú, fungujú a rozvíjajú sa

proto, aby splnily spoločenské poslání, přesněji, aby plnili některou z dílčích společenských funkcí. Posláním kapitalistické ekonomické organizace je tvorba zisku, rozmnožení kapitálu, ekonomický růst a obdobné ekonomické cíle. V organizacích socialistických je tomu jinak: jejich společenským posláním je přispívat svým podílem k rozvoji osobnosti a osobního blaha členů socialistické společnosti. Je-li vyústěním všech snah při budování socialismu a při řízení všeho dění v socialistické společnosti člověk, platí to ve stejné míře i pro výstavbu a život socialistických organizací.“

⁵ Z těchto důvodů ovšem třeď dále nepíšeme o zvyšování efektívnosti pracovných skupín a zvyšování spokojnosti s pracou u jednotlivých členov skupiny — ale len o zvyšování efektívnosti (socioekonomickej) pracovných skupín.

⁶ Pozri [26]. Typickými predstaviteľmi týchto problémov sú problémy organizácie a riadenia.

SCHÉMA 1



Pod *procesom fungovania* pracovnej skupiny rozumieme proces zabezpečovania (získavania) potrebných vstupov do pracovnej skupiny + proces premeny vstupov do pracovnej skupiny na výstupy z pracovnej skupiny (transformačný proces) + proces odovzdávania špecifických výstupov na špecifické miesta.

Súhrnná celková socioekonomická efektívnosť pracovnej skupiny sa skladá z efektívnosti výstupov a efektívnosti procesu fungovania pracovnej skupiny.

Socioekonomická efektívnosť výstupov (pracovných výsledkov) pracovnej skupiny – vonkajšia socioekonomická efektívnosť pracovnej skupiny je stupeň dosiahnutia (splnenia) špecifických požadovaných krátkodobých i dlhodobých skupinových socioekonomických cieľov.

U pracovných skupín, ktorých prácu môžeme v podstate popísať ako proces rozhodovania a riešenia problémov, hodnotíme socioekonomickú efektívnosť výstupov z pracovnej skupiny podľa stupňa, do aké-

ho urobené rozhodnutia a navrhnuté riešenia problémov skutočne riešia dané potenciálne alebo reálne socioekonomické problémy fungovania organizácie (organizačnej jednotky, pracovnej skupiny), podľa stupňa, do akého skutočne odstraňujú potenciálne alebo reálne ťažkosti fungovania organizácie (organizačnej jednotky, pracovnej skupiny), podľa stupňa pracovného uspokojenia a všestranného osobného rastu a rozvoja členov pracovnej skupiny – ako i podľa ostatných krátkodobých i dlhodobých socioekonomických následkov výstupov z pracovnej skupiny významne ovplyvňujúcich súčasné i budúce výstupy (pracovné výsledky) i proces fungovania danej pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie).

Socioekonomická efektívnosť procesu fungovania pracovnej skupiny – vnútorná socioekonomická efektívnosť pracovnej skupiny je stupeň optimálnosti, s akou pracovná skupina využíva svoje vnútorné i vonkajšie zdroje za účelom dosiahnutia

(splnenia) špecifických krátkodobých i dlhodobých skupinových socioekonomických cieľov (špecifických požadovaných výstupov z pracovnej skupiny).

Socioekonomickú efektívnosť procesu fungovania pracovnej skupiny hodnotíme podľa stupňa optimálnosti skupinovej štruktúry a skupinových procesov⁷ (v rámci možnosti daných organizáciou a organizačnou jednotkou, ktorých časťou je i daná pracovná skupina) v procese zabezpečovania (získavania) potrebných vstupov do pracovnej skupiny, v procese premeny vstupov do pracovnej skupiny na výstupy z pracovnej skupiny (v transformačnom procese) a v procese odovzdávania špecifických požadovaných výstupov z pracovnej skupiny na špecifické miesta — ako i podľa ostatných krátkodobých a dlhodobých socioekonomických následkov procesu fungovania pracovnej skupiny významne ovplyvňujúcich súčasne i budúce výstupy (pracovné výsledky) i proces fungovania danej pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie).

Súhrnnú, celkovú socioekonomickú efektívnosť pracovných skupín ovplyvňujú tri základné skupiny premenných:

1. Povahové vlastnosti, hodnoty, názory, postoje, spôsoby myslenia, vedomosti a schopnosti jednotlivých členov skupiny a kompatibilita členov skupiny.

2. Skupinová štruktúra (systém vzájomných formálnych i neformálnych interpersonálnych väzieb a vzťahov) a skupinové procesy (systém organizačného jednaní, pracovných aktivít a vôbec všetkých interakcií členov skupiny v rámci danej skupinovej štruktúry).⁸

3. Požiadavky prostredia (špecifické výstupy zo skupiny, dosiahnutie špecifických skupinových cieľov), ako i možnosti a obmedzenia procesu fungovania skupiny dané

prostredím, v rámci ktorých sa určené požiadavky majú splniť — v podstate kompatibilita medzi skupinou a jej úlohami, cieľmi a funkciou, ktorú plní z hľadiska celku (organizačnej jednotky, organizácie), ktorého je skupina časťou.

Spoločenské vlastníctvo výrobných prostriedkov, socialistické výrobné vzťahy, vysokorozvinuté výrobné sily, socialistické princípy, formy a metódy vedeckej organizácie a riadenia spoločenskej výroby, umožňujúce zladenie a zosúladenie základných spoločenských, kolektívnych i individuálnych cieľov a smerujúce k „... zabezpečeniu úplného blahobytu a slobodného všestranného vývinu všetkých členov spoločnosti“ [25 : 44], vytvárajú optimálne objektívne podmienky pre vysokú socioekonomickú efektívnosť pracovných skupín, organizačných jednotiek a organizácií každého typu. Okrem týchto objektívnych podmienok,⁹ ktoré socialistická spoločnosť vytvorila pre socioekonomicky efektívnu prácu každého jednotlivca, pracovnej skupiny, organizačnej jednotky či organizácie, vytvoril socializmus i optimálne podmienky pre vysokú vnútornú motiváciu, tvorivú aktivitu, iniciatívu, seberealizáciu a všestranné pracovné uspokojenie, rozvoj a rast každého pracovníka — pre „... vnútorní spontánny souhlas subjektu, soulad jeho zájmů se společenskými — tedy rozvíjení jeho vůle, chtění, souhlasu s vytyčovanými cíli a perspektivami“ [2 : 14].

Přístupy k zvyšování socioekonomické efektivity pracovních skupin socialistických organizací

Socioekonomickú efektívnosť pracovných skupín socialistických organizácií môžeme zvýšiť uskutočnením funkčných zmien¹⁰ premenných, ktoré ju ovplyvňujú. Pretože

⁷ V neposlednej miere i podľa množstva prostriedkov (v tom najširšom slova zmysle) vynaložených na všestranné zabezpečenie procesu fungovania danej pracovnej skupiny a spotrebovaných v tomto procese.

⁸ Skupinová štruktúra a skupinové procesy sú výsledkom vzájomného pôsobenia premenných 1. a 3. Skupinovú štruktúru a skupinové procesy určujú: *Formálna skupinová štruktúra a procesy*

A. Skupinové, organizačné a celoštátne pravidlá a predpisy.

B. Organizačné jednanie a pracovné aktivity členov skupiny nutné a požadované k zabezpečeniu procesu fungovania skupiny a k dosiahnutiu skupinových cieľov.

Neformálna skupinová štruktúra a procesy

C. Emergentné skupinové charakteristiky (skupinová klíma, atmosféra a kultúra, skupinové normy a zvyklosti, skupinové názory, presvedčenia a hodnoty, skupinová súdržnosť atď.) vznikajúce v interakcii jednotlivých členov skupiny vo vnútri skupiny, ako i vplyvom prostredia skupiny — vplyvom organizačnej jednotky, organizácie, komunity ako i celej spoločnosti.

⁹ Podrobne rozpracované v: [2], [3], [9], [22], [33] atď.

¹⁰ Štruktúra a procesy organizácie a organizačnej jednotky, ktorej časťou je daná pracovná skupina, budú charakter i proces uskutočňovania týchto funkčných zmien silne ovplyvňovať. Pozri: [30].

socioekonomickú efektívnosť pracovných skupín socialistických organizácií ovplyvňujú tri základné skupiny premenných. môžeme prístupy k jej zvyšovaniu rozdeliť do nasledujúcich základných skupín:

1. Funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibilita.

2. Funkčná zmena skupinovej štruktúry a skupinových procesov.

3. Funkčná zmena vo vzťahoch a väzbách skupiny s organizačnou jednotkou a organizáciou, ktorej je časťou (t. j. funkčná zmena vo vzťahoch, väzbách, ako i deľbe práce medzi danou skupinou a ostatnými skupinami danej organizačnej jednotky a organizácie).

Tieto základné prístupy k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií, charakter dosiahnutých funkčných zmien i spôsoby ich uskutočňovania (prístupy, metódy, techniky) si môžeme schematicky znázorniť pomocou tabuľky 1.

1. Funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibilita

1.1. Zmena členstva skupiny

Ak sú výsledky i proces fungovania pracovnej skupiny neuspokojivé a niektorí členovia skupiny nemajú záujem na zefektívnení svojej práce a na osvojení si nových vedomostí a schopností, prípadne ak skupina je zložená z krajne nekompatibilných jednotlivcov (jednotlivcov, ktorých charakteristický spôsob správania sa v interpersonálnych vzťahoch im znemožňuje dobrú vzájomnú spoluprácu),¹¹ môže sa zvýšenie socioeconomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny dosiahnuť zmenou členstva skupiny — t. j. niektorí členovia skupiny budú zo skupiny uvoľnení a budú nahradení inými členmi.

Ak sú výsledky i proces fungovania skupiny neuspokojivé, zvyčajne sa v prvom rade vymieňa *vedúci skupiny* — t. j. člen skupiny, ktorý má na jej výsledky i proces fungovania rozhodujúci vplyv.

Zmena členstva skupiny sa môže uskutočniť na základe nariadenia nadriadeného orgánu, rozhodnutím skupiny (vedenia skupiny), rozhodnutím členov skupiny (prichádzajúcich alebo odchádzajúcich), kombináciami týchto prístupov atď.

1.2. Vzdelávacie prístupy — individuálna výchova

Individuálnu výchovu, individuálne školenia jednotlivých členov skupiny môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín:¹²

1.2.1. Individuálna výchova jednotlivých členov skupiny zameraná na zvýšenie vedomostí a schopností jednotlivých členov skupiny na riešenie technicko-technologicke-ekonomických problémov a na zefektívnenie technicko-technologicke-ekonomických aspektov procesu fungovania danej pracovnej skupiny.

Tento prístup používa hlavne tradičné vzdelávacie metódy a jeho primárnym cieľom je zvýšiť teoretické vedomosti jednotlivých členov skupiny v ich špecifických profesiách, odboroch a špecializáciách. Jednotliví členovia skupiny v tomto vzdelávacom procese získavajú, zvyšujú a dopĺňujú si svoju odbornú (profesnú) kvalifikáciu.¹³

Po absolvovaní školenia a po návrate do svojich pracovných skupín by sa potom absolventi školenia mali snažiť o praktické využitie získaných vedomostí a schopností, a tak prispieť k všestrannej racionalizácii a k zvýšeniu hlavne technicko-technologicke-ekonomické efektívnosti svojej pracovnej skupiny.

Až na nepatrné výnimky¹⁴ sa tento vzdelávací prístup nezapocdieval s aspektami skupinovej práce — skupinového rozhodovania a riešenia problémov, ale mlčky predpokladal, že skupina pracovníkov, ktorí sú na dostatočnej odbornej úrovni, bude automaticky pracovať spôsobom (proces fungovania), ktorým bude dosahovať aj dobré pracovné výsledky aj vysokú spokojnosť s prácou (a že aj sociálne psy-

¹¹ Podrobne rozpracované v: [20 : 36—53], 21.

¹² Dôležitou zložkou každého individuálneho, skupinového i celoorganizačného vzdelávacieho prístupu je ideovo-politická výchova zameraná na ideovo-politický a morálno-politický vývoj pracovných skupín a ich členov.

¹³ Pretože po 25 rokoch je už prekonaná polovica poznatkov, ktoré sa absolvent vysokej školy naučí

počas svojho štúdia, a pretože polovica všetkých vedeckých údajov je výsledkom práce vedcov za posledných pätnásť rokov (a toto obdobie sa stále skraca [34]), je priebežné odborné vzdelávanie jednotlivých členov skupiny formou individuálnej výchovy, individuálnymi školeniami veľmi dôležité.

¹⁴ Napr.: kurzy tvorivého myslenia a riešenia a problémov. Pozri: [32], [36].

Tabuľka 1

Prístupy k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín	Charakter funkčnej zmeny	Spôsob uskutočnenia funkčnej zmeny
1. Funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibility	<i>Zmena intrapersonálneho systému</i> A. Funkčná zmena povahových vlastností, hodnôt, názorov, postojov, spôsobu myslenia, vedomostí a schopností jednotlivých členov skupiny, prejavujúca sa v zmene ich správania sa, organizačného jednaní a pracovných aktivít B. Funkčná zmena členstva skupiny	1. Zmena členstva skupiny — nahradenie určitých členov skupiny inými, schopnejšími a vzájomne kompatibilnejšími členmi 2. Vzdelávacie prístupy — individuálna výchova 3. Motivačno-aktivačné prístupy 4. Psychoterapia
2. Funkčná zmena skupinovej štruktúry a skupinových procesov	<i>Zmena intraskupinového systému</i> Interindividuálna funkčná zmena: Zmena skupinového systému rol, funkcií, pozícií a postavení, zmena skupinovej klímy, atmosféry a kultúry, skupinových noriem a zvyklostí, skupinových názorov, presvedčení a hodnôt, skupinovej súdržnosti atď., prejavujúca sa v zmene vzájomných vzťahov, väzieb, organizačného jednaní a pracovných aktivít členov skupiny	1. Zmena skupinových a organizačných pravidiel a predpisov 2. Racionalizačné prístupy 3. Prístupy sociálneho rozvoja 4. Vzdelávacie prístupy — skupinové školenie 5. Nepriamo: Funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibility
3. Funkčná zmena vzťahov a väzieb skupiny s jej prostredím	<i>Zmena intraorganizačného systému</i> Interskupinová funkčná zmena: Zmena organizačného systému rol, funkcií, pozícií a postavení, zmena organizačnej klímy, atmosféry a kultúry, organizačných noriem a zvyklostí, organizačných názorov, presvedčení a hodnôt atď., prejavujúca sa v zmene vzájomných vzťahov, väzieb, organizačného jednaní a pracovných aktivít členov danej skupiny ako i ostatných skupín danej organizácie (organizačnej jednotky)	1. Zmena celoštátnych a organizačných pravidiel a predpisov 2. Racionalizačné prístupy 3. Prístupy sociálneho rozvoja 4. Vzdelávacie prístupy — celoorganizačné školenie (prípadne školenie vybraných pracovníkov danej organizácie) 5. Nepriamo: Funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibility Funkčná zmena skupinovej štruktúry a skupinových procesov

chologické vzťahy medzi jednotlivými členmi skupiny budú veľmi dobré).

Tento prístup zabúda na to, že premenu „efektívne pracujúcich jednotlivcov“ na stmelený, efektívne pracujúci kolektív, na jeho ďalšie udržiavanie, zlepšovanie jeho pracovných výsledkov a pracovného uspokojenia jeho členov, vybudovanie a ďalší rozvoj dobrých sociálno psychologických vzťahov medzi jednotlivými členmi — je treba cieľavedome plánovať, riadiť a organizovať.

1.2.2. Individuálna výchova jednotlivých členov skupiny zameraná na zvýšenie vedomostí a schopností jednotlivých členov skupiny na riešenie sociálno psychologických problémov (konfliktov a problémov medziľudských vzťahov v danej skupine, organizačnej jednotke či organizácii), na zlepšenie schopností efektívnej sociálnej interakcie a na zefektívnenie sociálno psychologických aspektov procesu fungovania danej pracovnej skupiny.

Tento prístup používa hlavne aktívne vzdelávacie metódy (vhodne dopĺňované tradičnými prednáškami na zvýšenie teoretických vedomostí) a jeho primárnym cieľom je zvýšiť schopnosť efektívnej sociálnej interakcie, schopnosť jednania s ľuďmi v rozličných situáciách, schopnosť správnej interpretácie a správneho chápania jednania a aktivít ostatných členov skupiny a pracovníkov danej organizačnej jednotky či organizácie vôbec.¹⁵

Schopnosti efektívnej sociálnej interakcie (či už v roli nadriadeného, podriadeného či sebarovného), schopnosť efektívne „riešiť kooperačné vzťahy medzi ľuďmi“,

schopnosť efektívne riešiť sociálno psychologické problémy procesu fungovania pracovnej skupiny, organizačnej jednotky či organizácie sa vo väčšine prípadov nedajú získať či zlepšiť tradičnými vzdelávacími metódami — „sprostredkovanou skúsenosťou“ (prostredníctvom lektora či učebných textov).

Získanie a zlepšenie týchto schopností sa dá vo väčšine prípadov docieľiť iba pomocou vlastnej, bezprostrednej „zažitej“ skúsenosti¹⁶ — pomocou aktívnych vzdelávacích metód. Tradičné vzdelávacie metódy sú vhodné najmä na zvyšovanie teoretických vedomostí. Len zriedkakedy sa nimi dosiahne zmena správania sa — výsledné zmeny sú hlavne zmeny kognitívne, niekedy i zmeny postojov.

Aktívne vzdelávacie metódy sa u nás využívajú hlavne v systéme výchovy vedúcich pracovníkov, t. j. vedúcich pracovných skupín, čiže tých členov pracovných skupín, ktorí majú na socioekonomickú efektívnosť pracovných skupín najväčší vplyv, od ktorých socioekonomická efektívnosť pracovných skupín — ktoré vedú — najviac závisí. Hoci veľké možnosti, ktoré aktívne metódy vzdelávania vedúcich pracovníkov poskytujú na zefektívnenie ich organizačného jednania a pracovných aktivít, ešte neboli úplne docenené a využité [11], rozsah použitia aktívnych metód vo výchove vedúcich pracovníkov socialistických štátov v poslednom období výrazne vzrástol [29].¹⁷ U nás sa aktívne metódy výchovy vedúcich pracovníkov začali používať v r. 1965 a v súčasnosti sa s nimi dosahujú veľmi dobré výsledky [5].

¹⁵ Tieto schopnosti patria bezosporu medzi najdôležitejšie schopnosti vedúcich pracovníkov na každom stupni riadenia. Posledné prieskumy hovoria, že až 40 % problémov, ktoré vedúci pracovníci riešia, sú problémy vedenia ľudí [27] a že efektívnosť socialistických vedúcich závisí veľmi silne na ich schopnostiach „riešiť kooperačné vzťahy medzi ľuďmi“ a podstatne menej na ich schopnostiach „riešiť vecné kooperačné vzťahy“; u sledovaných štátnych vedúcich pracovníkov bol pomer dôležitosti medzi týmito schopnosťami 2 : 1, u stranických kádrov až 4 : 1 (Prieskum sa uskutočnil v NDR) [29]. Mnoho teoretikov a praktikov z oblasti organizácie a riadenia tvrdí, že v priemere až ¾ efektívnosti vedúceho pracovníka závisí na jeho schopnosti efektívnej interakcie s druhými. Zvrchovanú dôležitosť tejto schopnosti ako i rozhodujúcu úlohu človeka ako činiteľa efektívnosti organizácií môžeme dobre ilustrovať pomocou niektorých známych definícií riadenia:

Riadenie je:
— činnosťou, ktorú robí vedúci, keď sa snaží dosiahnuť výsledky prostredníctvom iných ľudí.

— organizácia a koordinácia ľudskej činnosti k dosiahnutiu chcených cieľov,

— práca vykonávaná cez druhých ľudí,

— funkcia pretvárania vecí prostredníctvom ľudí a usmerňovania jednotlivcov pre všeobecný prospech,

— proces, ktorým uskutočňujeme niečo prostredníctvom spoločenstva ľudí

— atď.

¹⁶ Pri rozbere riadiacej činnosti našich vedúcich pracovníkov [35] sa zistilo, že jej univerzálnym základom je osobná, vlastná skúsenosť vedúcich pracovníkov. Aktívne vzdelávacie metódy, vychádzajúce z osobnej, vlastnej, bezprostrednej skúsenosti vedúcich pracovníkov, sú preto pre zvyšovanie efektívnosti riadiacej práce u nás zvrchovane dôležité.

¹⁷ Podiel aktívnych metód (z celkového fondu vyučovacích hodín) napr. v Ústrednom stredisku pre zdokonaľovanie vedúcich kádrov vo Varšave varuje od 40 do 80 %, v celomaďarskom stredisku pre zdokonaľovanie vedúcich kádrov sa pohybuje okolo 50 % atď. [29].

Využitie aktívnych metód je mnohostranné. Na zlepšenie schopností efektívnej sociálnej interakcie, na zlepšenie schopností efektívneho jednaní s ľuďmi a riešenia sociálno psychologických problémov procesov fungovania pracovných skupín, organizačných jednotiek či organizácií sú vhodné najmä inscenačné metódy.¹⁸

Ciele jednotlivých inscenácií (či ucelených školení používajúcich kombináciu tradičných a aktívnych — hlavne inscenačných metód) môžu byť rozličné. Inscenačné metódy sa dajú aplikovať na zvýšenie vedomostí¹⁹ (ak inscenácii predchádza prednáška) a schopností jednotlivcov i na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti pracovnej skupiny, organizačnej jednotky či celej organizácie. Primárnym cieľom týchto školení je funkčná zmena názorov, postojov, hodnôt, spôsobu myslenia (spolu so sprievodnými kognitívnymi zmenami účastníkov školenia), prejavujúca sa v zmene ich správania sa, organizačného jednaní a pracovných aktivít, s konečným cieľom zvýšenia socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií), do ktorých sa účastníci školenia vrátia po jeho absolvovaní.

Najväčším a najťažším problémom tohto prístupu je problém transferu a využitia získaných vedomostí a schopností po návrate zo školenia do pôvodnej pracovnej

skupiny (organizačnej jednotky, organizácie).²⁰ Ak člen pracovnej skupiny zmenil následkom školenia svoje postoje, hodnoty, spôsoby myslenia a názory o svojom organizačnom jednaní a pracovných aktivitách a ak na školení v cvičných aktivitách a v cvičnej situácii dokázal funkčne zmeniť a zefektívniť svoje organizačné jednanie a pracovné aktivity, to ešte vôbec neznamená, že bude môcť zmeniť i svoje organizačné jednanie a pracovné aktivity i v nezmenenom sociálno psychologickom prostredí (klíma, atmosféra, kultúra, normy, zvyklosti, názory, hodnoty atď.) svojej pracovnej skupiny, organizačnej jednotky, či organizácie, a že tak bude môcť prispieť k zvýšeniu ich socioekonomickej efektívnosti. Existujúce organizačné a skupinové normy, ako i štruktúra vzťahov vzájomných očakávaní, predstáv a požiadaviek — toto všetko stabilizuje organizačné jednanie a pracovné aktivity proti ich zmene.

Organizáciu i pracovnú skupinu môžeme popísať ako systém (subsystém) vzájomne sa dopĺňajúcich a vzájomne na sebe závislých spoločensko-profesionálnych pozícií a z nich vyplývajúcich rol.²¹ Od pracovníka, ktorý v danej organizácii, v organizačnej jednotke či v pracovnej skupine zastáva určitú spoločensko-profesionálnu pozíciu, očakávajú jeho spolupracovníci, že jeho organizačné jednanie a pracovné akti-

¹⁸ Pozri: [5], [6], [10], [37], [38] atď.

¹⁹ Jednotlivé inscenácie (alebo skupina inscenácií s jednotným špecifickým cieľom) musia byť organicky doplnené individuálnym štúdiom, diskusiou a krátkymi prednáškami relevantnej teórie. Vytvorenie teoretického referenčného systému, „kognitívnej mapy“ a všeobecná teoretická príprava musí predchádzať bezprostredným skúsenostiam inscenačných metód. Účastníci školenia musia byť schopní zaradiť svoje vlastné bezprostredné skúsenosti do svojho referenčného systému; pochopiť a zovšeobecniť ich na základe relevantnej teórie.

²⁰ Problém transferu a využitia získaných vedomostí a schopností po návrate zo školenia do pôvodnej pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie) môžeme najlepšie ilustrovať pomocou dvoch základných prístupov k hodnoteniu výsledkov týchto školení:

1. V prvom prístupe hodnotíme výsledky školenia na základe kognitívnych a emocionálnych zmien, ako i zmien správania sa a jednaní jednotlivých účastníkov školenia, ktoré sú v priamej súvislosti a nadväznosti na obsah a proces daného školenia (ide tu o zmeny účastníkov školenia v kontexte daného školenia) a ktoré nie sú v priamej spojitosti s organizačným správaním a s pracovnými aktivitami jeho účastníkov po ich návrate do ich pôvodných pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií), alebo so socioekonomickou efektívnosťou týchto pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií). Pri použití tohto prístupu budeme výsledky školenia hodnotiť napr.: výkonom jednotlivých účastníkov školenia v simulovanom rozhodovaní a riešení problémov (v cvičnej situácii),

zmenami postojov, vedomostí, komunikačných schopností, schopností vedenia ľudí, schopností sociálnej interakcie vôbec atď.

Chceme zdôrazniť, že kognitívne a emocionálne zmeny, ako i zmeny správania sa a jednania jednotlivých účastníkov školenia, ktoré takto zistíme, ešte nemusia znamenať vôbec žiadnu zmenu v organizačnom správaní a v pracovných aktivitách účastníkov školenia — a vôbec sa nemusia prejavíť v zvýšení socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií), do ktorých sa účastníci školenia vrátia po jeho skončení.

2. V druhom prístupe hodnotíme výsledky školenia na základe zmien organizačného správania a pracovných aktivít účastníkov školenia, ako i mierou zvýšenia socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií), do ktorých sa účastníci školenia vrátili po jeho skončení (ide tu o zmeny správania sa a jednaní účastníkov školenia v skupinovom a organizačnom kontexte, ako i o zmenu skupinového a organizačného kontextu, ktorého organickou časťou je i daný účastník školenia). Pri použití tohto prístupu budeme výsledky školenia hodnotiť najmä podľa zmien v organizačnom správaní a pracovných aktivitách účastníkov školenia, ktoré postrehli ich nadriadení, podriadení a spolupracovníci, ako i podľa funkčných zmien (zvýšení) socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií), do ktorých sa účastníci školenia vrátili po jeho skončení.

²¹ Pozri: [18].

vity budú v súlade s ich požiadavkami a predstavami o roli tejto pozície. Ostatní pracovníci, ktorí sú s daným pracovníkom v bezprostrednom (napr. v pracovnej skupine) či v sprostredkovanom styku, hodnotia a porovnávajú, či je organizačné jednanie a pracovné aktivity daného pracovníka v súlade s ich požiadavkami a predstavami o organizačnom jednaní a pracovných aktivitách, ktoré s jeho spoločensko-profesionálnej pozície a z jeho role vyplývajú, a snažia sa ho podľa nich ovplyvniť. Daný pracovník bude na základe svojej interpretácie týchto ich potrieb, požiadaviek, predstáv a vplyvov (ako i na základe svojich potrieb, požiadaviek, predstáv, hodnôt, názorov, postojov, vedomostí a schopností) na ne reagovať určitým organizačným jednaním a pracovnými aktivitami.

Teda na to, aby mohol člen skupiny (zastávajúci určitú rolu) na základe zmeny svojich predstáv, hodnôt, postojov, vedomostí a schopností zmeniť i svoje organizačné jednanie a pracovné aktivity (z jeho role vyplývajúce), museli by sa zmeniť i očakávania, požiadavky a predstavy, ktoré ostatní členovia skupiny (ako i ostatní pracovníci, s ktorými daný pracovník spolupracuje) majú o optimálnom a efektívnom organizačnom jednaní a pracovných aktivitách vyplývajúcich z jeho role a ktorí ho i neustále ovplyvňujú, aby jednal v súlade s ich očakávaniami, predstavami a požiadavkami. K tomu aby mohol pracovník zmeniť svoje organizačné jednanie a pracovné aktivity, aby mohol zmeniť svoju rolu, by sa teda museli zmeniť i role, organizačné jednanie a pracovné aktivity i ostatných spoločensko-profesionálnych pozícií, s ktorými je v pracovnom styku, s rolami, ktorých je jeho rola vo vzťahu vzájomnej závislosti a dopĺňovania sa (zo skupinového či z celoorganizačného hľadiska), čo je možné len v ojedinelých prípadoch. (Např. vedúci pracovník môže zmeniť subsystém rol spoločensko-profesionálnych pozícií, ktoré sú mu podriadené, no musí dbať na to, aby nezmenil „hraničné“

role, ktoré sú v interakcii so subsystémami rol jemu už nepodriadených spoločensko-profesionálnych pozícií.)

Individuálne vzdelávacie prístupy, individuálne školenia majú teda preto v podstate len určitú „rozmrazovaciu“ úlohu (majú len „rozmraziť“ súčasné organizačné jednanie a pracovné aktivity člena skupiny a pripraviť ich na zmenu, urobiť ich prístupné zmene) a ich následkom nenastanú trvalé zmeny v organizačnom jednaní a v pracovných aktivitách účastníkov školenia. Tieto školenia vlastne len ukážu ich účastníkom (na základe ich vlastnej, bezprostrednej, „zažitej“ skúsenosti) rôzne alternatívy efektívnych procesov fungovania pracovných skupín, a tak zvyšujú ich aspiračnú úroveň na socioekonomickú efektívnosť ich pracovných skupín.

Čím viac bude celková atmosféra, klíma, kultúra, normy, hodnoty a proces fungovania cvičných skupín (skupín, do ktorých boli v priebehu školenia jednotliví účastníci zadelení) a pracovnej skupiny, organizačnej jednotky či organizácie, v ktorej pracujú, bližšia a podobnejšia — tým väčšia bude možnosť transferu a optimálneho využitia nadobudnutých vedomostí a schopností k zvýšeniu socioeconomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny. Potenciálne najlepšie sa získané vedomosti a schopnosti dajú uplatniť a využiť vtedy, ak sa školenia zúčastní celá pracovná skupina²² (resp. viacej skupín), tak ako to je v nasledujúcich vzdelávacích prístupoch.

*

Ďalšími spôsobmi uskutočňovania funkčných zmien prvého prístupu (funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibilita): motivačno-aktivačnými prístupmi (1.3)²³ a psychoterapiou (1.4) sa v tejto štúdii nebudeme zaoberať.

2. Funkčná zmena skupinovej štruktúry a skupinových procesov

2.1. Zmena skupinových a organizačných pravidiel a predpisov

²² Individuálnu výchovu jednotlivých členov skupiny by sme (pri značnom zjednodušení) mohli porovnať k tréningu viacčlenného športového kolektívu (napr. volejbalového alebo basketbalového družstva), v ktorom by tréner (alebo rozliční tréneri) trénoval každého hráča individuálne, osamotene a nikdy by netrénoval celé družstvo spolu.

²³ Motivačno-aktivačné prístupy, t.j. prístupy zameriavajúce sa na zvýšenie kvantity, intenzity pracovného jednaní a pracovných aktivít, sú podrobne rozpracované v: [14]. Tieto prístupy sú rovnako dobre využiteľné i v celoskupinovom a celoorganizačnom meradle.

Organizačný poriadok, organizačné predpisy a pravidlá (v podstate organizačné modely rutinného rozhodovania a riešenia problémov) — a z nich vyplývajúce možnosti a obmedzenia procesu fungovania danej pracovnej skupiny — sa v prípade značnej zmeny vnútorného alebo vonkajšieho organizačného prostredia (t. j. toho stavu organizácie a jej prostredia, pre ktorý boli vytvorené) môžu stať bariérou a brzdu efektívneho socioekonomického fungovania celej organizácie alebo jej niektorých organizačných jednotiek a pracovných skupín.

Funkčná zmena už zastaralého organizačného poriadku, organizačných pravidiel a predpisov a ich prispôbenie sa zmeneným podmienkam procesu fungovania danej organizácie, organizačnej jednotky či pracovnej skupiny značne prispieva k zvýšeniu ich socioekonomickej efektívnosti.

2.2., 2.3. Racionalizačné prístupy a prístupy sociálneho rozvoja

Racionalizačné prístupy²⁴ ako i prístupy sociálneho rozvoja²⁵ sú v podstate prístupmi vedeckého riešenia problémov procesu fungovania danej pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie). Výsledným cieľom oboch prístupov je zvýšenie socioekonomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny, organizačnej jednotky a organizácie. Racionalizačné prístupy (využívajúce metodiku a metódy vedeckej organizácie práce, vedeckého riadenia, systémového a priemyselného inžinierstva, operačného výskumu atď.) sa pritom zameriavajú hlavne na vyriešenie technicko-technologicko-ekonomických problémov procesu fungovania danej pracovnej skupiny, organizačnej jednotky či organizácie a prístupy sociálneho rozvoja (využívajúc metodiku a metódy sociológie a psychológie) na vyriešenie sociálne psychologických problémov procesu ich fungovania. Cieľe oboch prístu-

pov sú zhodné²⁶ — odlišné sú len metodiky, metódy a vedecké poznatky, ktoré v procese zvyšovania socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií) používajú.

Pre vzájomnú spätosť, podmienenosť a vplyv sociálne psychologických vzťahov členov pracovnej skupiny a ich pracovného uspokojenia na ich pracovnú efektívnosť — a naopak — je optimálnym prístupom k riešeniu problémov procesu fungovania pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie) *komplexný prístup* (organicky spájajúci racionalizačné prístupy s prístupmi sociálneho rozvoja) zameraný na vyriešenie a odstránenie tak technicko-technologicko-ekonomických, ako aj sociálne psychologických problémov procesu fungovania pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií).²⁷

Aktivita, iniciatíva a cieľavedomá spoluúčasť členov pracovnej skupiny v celom procese racionalizácie a sociálneho rozvoja je jednou z najcharakteristickejších vlastností tohto procesu a robí danú pracovnú skupinu tak objektom, ako i subjektom celého procesu zvyšovania jej socioekonomickej efektívnosti.²⁸

Všeobecný metodický postup oboch prístupov (racionalizačného prístupu a prístupu sociálneho rozvoja) pozostáva z nasledujúcich fáz (a subfáz):²⁹

1. Analýza súčasných výsledkov a procesu fungovania pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie)

A. Oboznámenie so súčasnými výsledkami a s procesom fungovania pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie) a plánovanie ďalšieho postupu

B. Zhromažďovanie a spracovanie údajov

2. Navrhnutie opatrení na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie)

A. Diagnóza a riešenie problémov

²⁴ Pozri: [8], [19], [28] atď.

²⁵ Pozri: [4], [12], [15 : 419–424], [16 : 614–632], [17 : 42–55], [22], [23] atď.

²⁶ Napr. podľa Kerimova a kol. [12 : 165]: „Rozhodujúcim a určujúcim článkom zdokonaľovania výrobných kolektívov jsou cíle jejich činnosti po llní zvyšování produktivity práce a rozvoje společenskopolitické aktivity a výchovy lidí v duchu komunistické uvědomělosti“. Kuzmin, Volkov a Svencickij [24 : 3–19] sú tiež toho istého názoru. Základnými kritériami efektívnosti každého plánu sociálneho rozvoja sú podľa nich: „1. produktivita činnosti kolektívu; 2. spokojnosť členov kolektívu so svojou

účasťou v jeho činnosti“ (s. 19). V podstate teda ide o komplexné „sociálno-proizvodstvennoe razvitie kolektívu“ (s. 5).

²⁷ Problémy procesu fungovania pracovných skupín (organizačných jednotiek, organizácií) sú typickými zmiešanými socio-technickými problémami a ich optimálne riešenie sa vo väčšine prípadov dá dosiahnuť len systémovým, komplexným, socio-technickým prístupom. Pozri tiež: [7 : 242–244].

²⁸ „Objektom i subjektom sociálneho plánovania jsou kolektivy pracujících“ [15 : 419].

²⁹ Porovnaj s: [4], [12], [22], [28].

B. Formulácia opatrení vedúcich k zvýšeniu socioekonomickej efektívnosti pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie)

3. Realizácia navrhovaných opatrení

A. Zostavenie plánu realizácie

B. Uskutočnenie navrhovaných opatrení

2.4. Vzdelávacie prístupy – skupinové školenie

Pretože tohto typu školenia sa zúčastňujú všetci členovia skupiny (celá skupina), tento prístup odstraňuje už spomenuté nevýhody individuálnych vzdelávacích prístupov zameraných na zvyšovanie socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín. Cieľom tohto prístupu už nie je len zvyšovanie vedomostí a schopností jednotlivých členov skupiny, ale i plánovanie ich aplikácie na vyriešenie konkrétnych problémov procesu fungovania danej pracovnej skupiny a zvýšenia jej socioekonomickej efektívnosti – t. j. funkčná zmena štruktúry a procesov danej pracovnej skupiny. Proces i obsah týchto školení sa cieľavedome zameriava práve na zvýšenie tých vedomostí a schopností členov skupiny, ktoré títo budú môcť v procese uskutočňovania funkčnej zmeny procesu fungovania svojej pracovnej skupiny bezprostredne využiť. Aj tieto školenia môžeme rozdeliť na školenia zamerané na zvýšenie vedomostí a schopností členov skupiny riešiť technicko-technologicko-ekonomické problémy, zefektívňovať technicko-technologicko-ekonomické aspekty procesu fungovania danej pracovnej skupiny (získavanie a dopĺňovanie odbornej, profesnej kvalifikácie všetkých členov) a na školenia zamerané na riešenie sociálno psychologických problémov, na zlepšenie schopností efektívnej sociálnej interakcie členov skupiny, na zefektívnenie sociálno-psychologických aspektov procesu fungovania danej pracovnej skupiny. Členovia skupiny sa tu zameriavajú na zvýšenie tých svojich vedomostí a schopností (pomocou svojej vlastnej, bezprostrednej, „zažitej“ skúsenosti), ktoré môžu bezprostredne využiť na riešenie svojich pracovných problémov i problémov medziľudských vzťahov, na identifikáciu a odstránenie faktorov, ktoré bránia skupine vo zvyšovaní jej socioekonomickej efektívnosti, na hľadanie najefek-

tívnejších procesov fungovania skupiny v rozličných pracovných situáciách, na zefektívnenie svojho spôsobu zastávania pracovných ako i budovacích a udržiavajúcich funkcií a rol; členovia skupiny sa tiež oboznamujú s procesmi a mechanizmami efektívneho skupinového rozhodovania a riešenia problémov, ako i so základnými teoretickými poznatkami o efektívnej skupinovej a týmovej práci.

2.5. Funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibility

Základnou premisou tohto prístupu je, že skupina zložená z „efektívne pracujúcich jednotlivcov“ bude tiež pracovať efektívne, a preto sa zvýšenie socioekonomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny snaží dosiahnuť pomocou zvýšenia efektívnosti jej jednotlivých členov. (Pozri prístupy 1.1. až 1.4.)

Tento prístup je treba organicky zlúčiť a doplniť cieľavedomým vytváraním dobrých pracovných o sociálno psychologických vzťahov a väzieb medzi jednotlivými členmi pracovnej skupiny.

3. Funkčná zmena vzťahov a väzieb skupiny s jej prostredím

3.1. Zmena celoštátnych a organizačných pravidiel a predpisov

S procesom zvyšovania socioekonomickej efektívnosti nášho národného hospodárstva sú organicky späté i funkčné zmeny celoštátnych pravidiel a predpisov ovplyvňujúcich procesy fungovania našich organizácií, organizačných jednotiek a pracovných skupín, umožňujúce a vytvárajúce priestor pre zvyšovanie ich socioekonomickej efektívnosti. Pozri tiež: 2.1.

3.2. Racionalizačné prístupy

Racionalizačné prístupy sa zameriavajú na uskutočňovanie funkčných zmien: organizačného začlenenia danej pracovnej skupiny v organizačnej jednotke (v organizácii), deľby práce medzi jednotlivými pracovnými skupinami (organizačnými jednotkami), organizačných vzťahov a väzieb medzi jednotlivými pracovnými skupinami, organizačnými jednotkami a organizáciou a jej prostredím, atď., t. j. funkčných zmien v cieľoch, úlohách a funkciách danej pracovnej skupiny, ako i v podmienkach (mož-

nostiach a obmedzeniach) procesu jej fungovania. Pozri tiež: 2.2. a 2.3.

3.3. Prístupy sociálneho rozvoja

Prístupy sociálneho rozvoja zvyšujú socioekonomickú efektívnosť pracovných skupín uskutočňovaním funkčných zmien medziskupinových vzťahov (napr. zmena medziskupinového napätia a zlých sociálno psychologických vzťahov na medziskupinový súlad a dobré, priateľské vzťahy), budovaním a zlepšovaním vzťahov medziskupinovej spolupráce a odstraňovaním vzťahov vzájomnej konkurencie, zvyšovaním vzájomnej koordinácie pracovných aktivít jednotlivých skupín, uskutočňovaním funkčných zmien organizačnej klímy, atmosféry a kultúry, organizačných noriem a zvyklostí, organizačných názorov, presvedčení a hodnôt atď.

Okrem už spomenutých funkčných zmien zahrňujeme tiež do komplexného plánu sociálneho rozvoja kolektívu danej organizácie [12]: plánovité funkčné zmeny v sociálnej štruktúre kolektívu organizácie, zdokonaľovanie pracovných podmienok a ochrany pri práci, zvyšovanie životnej úrovne pracovníkov a komunistickú výchovu pracovníkov. Tieto funkčné zmeny tiež podstatne prispievajú k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín danej organizácie. Pozri tiež: 2.2. a 2.3.

3.4. Vzdelávacie prístupy — celoorganizačné školenie (prípadne školenie vybraných pracovníkov danej organizácie)

Optimálny prístup k využitiu celoorganizačných školení na zvýšenie socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín danej organizácie pozostáva z troch základných fáz:³⁰

1. Vybudovanie a inštitucionalizácia informačného systému, zabezpečujúceho informovanosť pracovníkov organizácie o problémoch organizácie (organizačnej jednotky, pracovnej skupiny), ktoré treba spoločne, kolektívne riešiť.

2. Vybudovanie a inštitucionalizácia systému celoorganizačného školenia, zabezpe-

čujúceho pracovníkom organizácie potrebný stupeň vedomostí a schopností na riešenie týchto problémov.

3. Vybudovanie a inštitucionalizácia procesov a mechanizmov riešenia problémov organizácie (organizačnej jednotky, pracovnej skupiny), umožňujúcich využitie vedomostí a schopností účastníkov celoorganizačných školení, ako i procesov a mechanizmov navrhovania a realizácie nápravných opatrení na odstránenie týchto problémov.

Tieto školenia môžeme tiež rozdeliť na školenia zamerané na zvýšenie vedomostí a schopností pracovníkov organizácie na riešenie technicko-technologicko-ekonomických problémov organizácie (organizačnej jednotky), na zefektívnenie technicko-technologicko-ekonomických aspektov procesu jej fungovania a na školenia zamerané na zvýšenie vedomostí a schopností pracovníkov organizácie na riešenie sociálno psychologických problémov organizácie (organizačnej jednotky) a na zefektívnenie sociálno psychologických aspektov procesu jej fungovania.³¹

3.5. Funkčná zmena jednotlivých členov skupiny a ich kompatibility a Funkčná zmena skupinovej štruktúry a skupinových procesov

Základnou premisou tohto prístupu je, že „efektívne pracujúce skupiny“ budú vzájomne spolupracovať efektívnym spôsobom. (Pozri prístupy 1.1 až 1.4 a 2.1 až 2.5.)

Tento prístup je treba organicky zlúčiť a doplniť cieľavedomým vytváraním dobrých pracovných i sociálno psychologických vzťahov a väzieb medzi jednotlivými pracovnými skupinami.

Záver

V socialistických krajinách už bolo vypracované veľké množstvo metodík, metód a prístupov k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti socialistických pracovných kolektívov. V tejto štúdii popisujeme a ana-

³⁰ Fázy 1 a 3 v podstate môžeme zaradiť medzi veľmi dôležité racionalizačné opatrenia alebo medzi opatrenia sociálneho rozvoja. Pozri napr. [12].

³¹ „Plánovité zvyšovanie technické vybavenosti socialistické výroby, ktoré je nevyhnutnou podmienkou súčasnej vedeckotechnickej revolúcie, rozvíjajú spoločensko-politické aktivity pracujúcich a jejich zapojovanie do řízení podniku vyžadují rozšíření a

prohloubení všeobecného vzdělání a profesionální přípravy pracovníků. Toto předpokládá další zdokonalování ideové výchovné práce...” [12 : 123].

Cieľavedomá socialistická výchova — zvyšovanie úrovne všeobecného vzdelania pracovníkov organizácie, ako i aktivizácia ideovo-výchovnej práce patria medzi dôležité opatrenia sociálneho rozvoja [12].

lyzujeme základné prístupy k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín (primárnych pracovných kolektívov) socialistických organizácií a ich vplyv na jednotlivca i na pracovnú skupinu (organizačnú jednotku, organizáciu).

Jednotlivé prístupy k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií, ako to vidno z ich popisu v predchádzajúcej časti tejto štúdie, spolu veľmi úzko súvisia, navzájom sa dopĺňajú a prelínajú, nie sú od seba jasne oddelené a ohraničené, môžu prebiehať súčasne atď. Napr. odborná i ideovo-politická výchova členov pracovnej skupiny je dôležitou časťou plánu sociálneho rozvoja danej pracovnej skupiny [12], ako i dôležitou časťou určitého typu racionalizačných opatrení.³²

Komplexný prístup,³³ prístup, ktorý by organicky spájal prístupy uvedené v predchádzajúcej časti tejto štúdie a ktorý by znásoboval ich prednosti a výhody a eliminoval ich možné nedostatky a nevýhody, by bol zrejme tým *optimálnym prístupom* k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií.

Literatura

- [1] Abulchanova-Slavskaja, K. A.: *Srovnání kognitivních a komunikativních problémových situací*. Seminář k hlavnímu úkolu státního plánu VIII-1-6 a VIII-4-2, Jevany u Prahy, 4.—8. 12. 1972.
- [2] Adamec, L.: *Iniciativa a hospodářský rozvoj*. Praha, Práce 1973.
- [3] Adamec, L.: *Rozvoj iniciativy v ČSSR*. Praha, Práce 1973.
- [4] Bauerová, J. — Kolář, J. — Růžička, J. a kol.: *O sociálním plánování*. Bratislava, Práca 1972.
- [5] Borák, M.: *Moderné metody výchovy vedoucích*. Bratislava, Obzor 1970.
- [6] Borák, M.: *Jednoduchá strukturní inscenace a výchova vedoucích pracovníků*. Psychologie v ekonomické praxi, 7, 1972, č. 1, s. 13—20.
- [7] Čech, V.: *Perspektivy práce sociologa v podniku*. In: O problémech a postavení podnikových sociologův, Štúdie a materiály 15, Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1973, s. 242—244.
- [8] Fúsko, Z.: *Komplexná socialistická racionalizácia a iniciatíva*. Bratislava, Práca 1972.
- [9] Gvišiani, D. M.: *Organizace a řízení, Sociologická analýza buržoazních teorií*. Praha, Institut řízení 1973.
- [10] Hiebsch, H. — Vorwerk, M.: *Verhaltens-training*. Berlin, Deutsche Verlag der Wissenschaften 1972.
- [11] Halaxa, V.: *Problémy aktivního obučení rukovodících pracovníků*. Referát přednesený na Mezinárodní konferenci o výchově řídicích kádřích, Brno, 29. 8.—2. 9. 1971.
- [12] Kerimov, D. A. a kol.: *Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku*. Praha, Práce 1973.
- [13] Khol, J.: *Lidé v socialistické organizaci*. Praha, Horizont 1972.
- [14] Khol, J.: *Řízení k vyšší výkonnosti*. Praha, Institut řízení 1972.
- [15] Kohout, J. — Kolář, J.: *K metodologii sociálního plánování podniku*. Sociologický časopis 7, 1971, č. 4, s. 419—424.
- [16] Kohout, J.: *Plánování sociálního rozvoje kolektivů pracujících podniku — současná teorie a praxe v ČSSR*. Sociologický časopis 9, 1973, č. 6, s. 614—632.
- [17] Kohout, J.: *Sociální plánování v socialistickém podniku a úkoly podnikového sociologa*. In: O problémech a postavení podnikových sociologův. Štúdie a materiály 15, Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1973, s. 542—55.
- [18] Kolář, J.: *Sociologie podniku*. Praha, Práce 1968.
- [19] Koucký, J. — Říha, J.: *Komplexní socialistická racionalizace*. Praha, Práce 1972.
- [20] Kožený, J.: *Standardizační studie FIRO-B dotazníku*. Československá psychologie, 17, 1973, č. 1, s. 36—53.
- [21] Kožený, J.: *Vývoj organizační struktury v závislosti na interpersonální orientaci*. (Kandidátska dizertačná práca) Praha, Psychologický ústav ČSAV 1973.
- [22] Kutta, F. — Soukup, M. a kol.: *Řízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.
- [23] Kuzmin, E. S. — Bodalev, A. A. (red.): *Socialnaja psihologija i socialnoje planirovanije*. Leningrad, Izdatelstvo Leningradskogo universiteta 1973.
- [24] Kuzmin, E. S. — Volkov, I. P. — Svecickij, A. L.: *Socialnaja psihologija i socialnoje planirovanije*. In: Socialnaja psihologija i socialnoje planirovanije. Leningrad, Izdatelstvo Leningradskogo universiteta. 1973, s. 3—19.
- [25] Lenin, V. I.: *Spisy, zv. 6*. Bratislava, Vydavateľstvo politickej literatúry 1963.
- [26] Linhart, J.: *Proces a struktura lidského učení*. Praha, Academia 1972.
- [27] Linhart, J.: *K jednotě ideologické a odborné práce v psychologii*. Diskusný příspěvek na 31. valnom zhromaždení členov ČSAV, Praha 15. II. 1973.

³² V mnohých prípadoch nemôže pracovná skupina začať pracovať novým, racionálnejším, efektívnejším spôsobom bez toho, že by si jej členovia

nezvýšili svoje odborné vedomosti a schopnosti.

³³ Pozri: [31].

- [28] Lipták, F.: *Systémová organizácia práce*. (Doktorská dizertačná práca) Bratislava, Vysoká škola ekonomická — Československý výskumný ústav práce 1973.
- [29] Mošna, Z.: *O socialistické výchově k řízení*. Praha, Svoboda 1972.
- [30] Perlaki, I.: *Vliv struktury organizačních jednotek na jejich inovativnost*. Sociologický časopis, 10, 1974, č. 1, s. 55—67.
- [31] Perlaki, I.: *Komplexný prístup k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií*. Sociologický časopis 11, 1975, č. 2.
- [32] Pietrasinski, Z.: *Tvorivé myslenie*. Bratislava, Obzor, 1971.
- [33] Popov, G. Ch.: *Problémy teorie řízení*. Praha, Institut řízení 1973.
- [34] Richta, R. a kol.: *Civilizace na rozcestí*. III. vyd. Praha, Svoboda 1969.
- [35] Smrčka, J.: *Rozbor řídicí činnosti vedoucích pracovníků* (Sociologická studie), 2. díl. Praha, Institut řízení 1969.
- [36] Suška, M.: *Výchova k tvorivé práci*. Bratislava, Práca 1966.
- [37] Vorweg, M. (red.): *Sozialpsychologisches Training*. Jena, Friedrich Schiller — Universität 1971.
- [38] Vorweg, M.: *Verhaltenstraining für sozialistische Leiter*. Jena, Friedrich Schiller-Universität 1969. (Rukopis).

Резюме

Перлаки И.: Заметка к методике повышения социэкономической эффективности трудовых групп социалистических организаций

Социалистический трудовой коллектив играет в жизни каждого трудящегося в высшей степени важную и значительную роль. Тесно связанное с самыми актуальными проблемами социалистической общественной практики исследование в социэкономическом отношении эффективного руководства людей, социэкономически эффективного управления социалистическими трудовыми коллективами и организациями их, равно как и целеустремленного, планомерного и на современных научных знаниях основанного повышения их социэкономической эффективности принадлежит в наше время к самым важным задачам марксистской экономической социологии и социальной психологии (равно как и теории организации и управления).

Под повышением эффективности трудовых групп социалистических организаций (так же как и организационных единиц и организаций) мы не подразумеваем только повышение «частичной» технико-технологическо-экономической эффективности, но повышение социэкономической эффективности, предполагающей таким образом развитие технико-технологической и экономической подсистемы данной трудовой группы (организационной единицы, организации), а также направленный на это развитие планомерный, управляемый и организованный процесс всестороннего раз-

вития каждого члена трудовой группы и их социально-психологических отношений в коллективе трудовой группы и всей организации, нацеленный на достижение как повышения эффективности их личного и коллективного организационного поведения и рабочих действий, так и на повышение их удовлетворения трудом.

В предлагаемой статье автор прежде всего сосредоточивает свое внимание на социэкономической эффективности трудовых групп, труд которых по сути дела можно описать как процесс принятия решения и решения нерутинных, новых, плохо структурированных социотехнических (смешанных) коммуникативных проблем (напр. трудовых групп технико-хозяйственных, исследовательско-опытных и работников по рационализации и т. д.).

На суммарную, общую социэкономическую эффективность трудовой группы (состоящуюся из социэкономической эффективности ее трудовых результатов и из социэкономической эффективности ее процесса работы) влияют три основные группы переменных:

1. Свойства характера, ценности, точки зрения, способы мышления, знания и способности отдельных членов группы и совместимость членов группы.

2. Групповая структура и групповые процессы.

3. Требования среды, равно как и возможности и ограничения процесса работы группы, данные средой, в рамках которых установленные требования должны быть выполнены.

Социэкономическую эффективность трудовых групп социалистических организаций возможно, таким образом, повысить тремя основными подходами — осуществлением функциональных изменений трех основных групп переменных, которые влияют на нее.

В предлагаемой статье автор описывает и анализирует эти три основных подхода к повышению социэкономической эффективности трудовых групп социалистических организаций, так же как и способы их осуществления (подходы, методы, техники), характер достигнутых функциональных изменений и их влияние на субъект и на трудовую группу (организационную единицу, организацию).

Отдельные подходы к повышению социэкономической эффективности трудовых групп социалистических организаций взаимно очень тесно связаны, взаимно дополняют друг друга и переплетаются; они друг от друга не ясно отделены и не ограничены, они могут происходить одновременно и т. д. Комплексный подход, который организически соединял бы приведенные в статье подходы и который умножал бы их достоинства и преимущества и исключал бы их возможные недостатки и невыгоды, такой подход, видимо, был бы оптимальным подходом к повышению социэкономической эффективности трудовых групп социалистических организаций.

Summary

Perlaki I.: Contribution to the Methodology of Increasing the Socio-economic Effectiveness of Work Groups in Socialist Organizations

The socialist work collective plays a most important and significant role in the life of every employee. At present, the most important tasks of Marxist economic sociology and social psychology (as well as of the theory of organization and management), connected with the most topical problems of socialist social practice, include the research into the socio-economically effective leadership of people, into the socio-economically effective management and organization of socialist work collectives, as well as a goal-directed, planned increase in their socio-economic effectiveness based on contemporary scientific knowledge.

The increase in the effectiveness of work groups in socialist organizations (as well as in organization units) necessarily implies an increase not only in "partial" technical-technological-economic effectiveness but also in socio-economic effectiveness postulating both the development of the technical-technological and economic subsystems of the given work group (organization unit, organization) and the planned, managed and organized process of a many-sided development of each member of the work group, focussed upon this development, as well as of his social-psychological relations in the collective of the work group and of the whole organization, aimed, on the one hand, at increasing the effectiveness of their personal and collective organizational behaviour and working activities, and, on the other hand, at increasing their work satisfaction.

The present study is mainly concerned with the increase in the socio-economic effectiveness of work groups whose work can be described, in substance, as a process of decision-making and solving non-routine, new, insufficiently structuralized, sociotechnical (combined), communicative problems (e. g. work groups consisting of technical-economic,

research and development and rationalization workers, etc.).

The general, total socio-economic effectiveness of the work group (consisting of the socio-economic effectiveness of its work results and the socio-economic effectiveness of the process of its functioning) is influenced by three fundamental groups of variables:

1. character traits, values, views, attitudes, ways of thinking, knowledge and abilities of individual group members and the compatibility of the latter;
2. group structure and group processes;
3. requirements of the environment, as well as contingencies and limitations of the process of the group's functioning given by the environment within whose framework the established requirements are to be fulfilled.

Consequently, the socio-economic effectiveness of work groups in socialist organizations can be increasing with the help of three basic approaches — by an implementation of functional changes of three fundamental groups of variables affecting it.

The present paper describes and analyses these three fundamental approaches to increasing the socio-economic effectiveness of work groups in socialist organizations, the ways of their implementation (approaches, methods, techniques), the character of the functional changes attained, and their effect on the subject and on the work group (organization unit, organization).

Individual approaches to increasing the socio-economic effectiveness of work groups in socialist organizations are very narrowly interconnected; they mutually complement and overlap each other; they are not clearly separated from one another and delimited; they can be applied simultaneously, etc. The complex approach, i. e. an approach multiplying their priorities and advantages and eliminating their possible drawbacks and disadvantages would be obviously the optimum approach to increasing the socio-economic effectiveness of work groups in socialist organizations.