

Komplexný prístup k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií

IVAN PERLAKI
Československý výskumný ústav práce
a sociálnych vecí, Bratislava

Úvod

Všetky prístupy k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií¹ sú v podstate (sprostredkovane alebo bezprostredne) prístupy riešenia problémov procesu fungovania danej pracovnej skupiny. Pretože metodiky a metódy riešenia technicko-technologicko-ekonomických problémov procesu fungovania pracovných skupín sú u nás lepšie rozpracované ako metodiky a metódy riešenia sociálno psychologických problémov procesu fungovania pracovných skupín,² budeme sa ďalej zameriavať hlavne na riešenie sociálno psychologických problémov a na sociálno psychologické aspekty procesu fungovania pracovných skupín.

Problémy procesu fungovania pracovnej skupiny môžu riešiť samotní jej pracovníci (ak majú k tomu dostatok času ako i potrebné vedomosti a schopnosti)³ alebo pracovníci, ktorí do skupiny nepatria, t. j. odborníci – špecialisti zo špecifických štabných útvarov, prípadne odborníci z externých poradenských organizácií, z vysokých škôl alebo z výskumných ústavov. Týchto pracovníkov (externých i interných) budeme ďalej nazývať *racionalizátormi*,⁴ pretože ich cieľom je všestranne zracionalizovať, zefektívniť a zoptimalizovať proces fungovania danej pracovnej skupiny a zvýšiť jej socioekonomickú efektívnosť.⁵

Oba prístupy riešenia problémov proce-

su fungovania pracovnej skupiny majú svoje prednosti a nedostatky, výhody a nevýhody. Aspoň stručne ich tu načrtujeme.

Aké sú prednosti a výhody prístupu, pri ktorom problémy procesu fungovania pracovnej skupiny riešia jej členovia?

Hlavné *prednosti* tohto prístupu sú nasledovné:

Nikto nepozná tak bezprostredne a tak dobre prednosti a nedostatky pracovnej skupiny ako i problémy procesu jej fungovania ako jej členovia. Nikto tiež nemá zvrchovanejší záujem na vyriešení tých najzávažnejších skupinových problémov, problémov, ktoré najviac znižujú socioekonomickú efektívnosť danej pracovnej skupiny, ako práve jej členovia. O tvorivé zdokonalenie svojej práce a o vytvorenie podmienok pre všestranný rozvoj a rast svojich členov usilujú všetky socialistické kolektívy. V kolektívnom rozhodovaní a riešení problémov pracovnej skupiny sa najlepšie prejavuje účasť jej členov na jej riadení.

V cieľavedomom riešení technicko-technologicko-ekonomických i sociálno psychologických problémov procesu fungovania svojej pracovnej skupiny, v tvorivom zlepšovaní svojej práce a vo zvyšovaní socioekonomickej efektívnosti svojej pracovnej skupiny sa utvára komunistickej vzťah k práci, rastie a rozvíja sa spoločensko-politická aktivita členov pracovnej skupiny a zvyšuje sa ich účasť na riadení da-

¹ Podrobne rozpracované v [9].

² „... ve srovnání s rychlým a kumulativním růstem síly člověka nad silami přírody podstatně pomaleji roste jeho schopnost adekvátními sociálními inovacemi řešit problémy účinného využití této obrovské síly. Existuje výrazný rozpor mezi inovacemi exponenciálně se rozvíjejícími v technické sféře a vědě na straně jedné a mezi podstatně pomaleji se rozvíjejícími inovacemi v jiných subsystémech společenských systémů.“ [6 : 48].

³ Cieľom vzdelávacích prístupov k zvyšovaniu efektívnosti pracovných skupín [9] je práve zvýšiť vedomosti a schopnosti členov skupiny potrebné k riešeniu týchto problémov.

⁴ Svojou profesiou budú títo pracovníci – racio-

nalizátori, sociológovia alebo psychológovia, pretože, ako sme to už spomenuli, sa budeme zameriavať hlavne na riešenie sociálno psychologických problémov a na sociálno psychologické aspekty procesu fungovania pracovných skupín.

⁵ V predkladaných štúdiách 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 problémov (napr. pracovných skupín technicko-hospodárskych, výskumno-vývojových a racionalizačných pracovníkov atď.). Pozri [9].

nej pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie). V socialistickej spoločnosti preto práca nie je len existenčným prostriedkom a len prostriedkom produkcie úžitkových hodnôt – členovia socialistických pracovných kolektívov vidia v práci predovšetkým prostriedok realizácie cieľov socialistickej spoločnosti – vytvorenie podmienok pre všestranný rozvoj, rast a blahobyt ako celej socialistickej spoločnosti, tak i každého jednotlivca, podmienok pre prechod do komunizmu.

Nedostatkom tohto prístupu je, že vedomosti a schopnosti (ako i skúsenosti s riešením podobných problémov) členov skupiny na riešenie problémov procesu fungovania svojej pracovnej skupiny sú pochopiteľne menšie ako vedomosti, schopnosti a skúsenosti, ktoré s riešením podobných problémov majú racionalizátori – t. j. odborníci špecializujúci sa na ich riešenie.

Ak problémy procesu fungovania danej pracovnej skupiny riešia racionalizátori (racionalizátor), tak výhodami tohto prístupu sú práve ich značné odborné vedomosti, schopnosti a skúsenosti.

Nevýhodami tohto prístupu sú:

1. Ak medzi racionalizátorom a pracovnou skupinou nie sú dobré sociálne psychologické vzťahy, ak členovia skupiny racionalizátorovi nedôverujú, alebo ak z rôznych príčin nemajú záujem na uskutočnení navrhovanej funkčnej zmeny procesu fungovania svojej pracovnej skupiny – potom členovia skupiny nemusia byť ochotní racionalizátorovi poskytnúť pravdivé údaje, ktoré tento potrebuje k diagnóze, analýze a interpretácii súčasných výsledkov i procesu fungovania danej pracovnej skupiny.

2. Ak diagnózu, analýzu a interpretáciu súčasných výsledkov i procesu fungovania pracovnej skupiny robí len racionalizátor, pracovná skupina nemusí byť ochotná jeho diagnóze, analýze a interpretácii uveriť (resp. mu z rozličných dôvodov nemusí chcieť uveriť). Členovia skupiny môžu dať diagnózu, analýzu a interpretáciu pocíťovať ako kritiku seba a kritiku svojej skupiny – môžu sa stať defenzívnymi⁶ a budú

sa snažiť ukázať a dokázať racionalizátorovi, ako veľmi sa vo svojej diagnóze, analýze a interpretácii pomýlil.

Túto snahu bude racionalizátor vo väčšine prípadov pocíťovať ako útok na seba a aj keby sa nestal psychologicky defenzívny, bude musieť logicky dokázať správnosť svojej diagnózy, analýzy a interpretácie – čo znamená, že už nebude sústreďovať svoju pozornosť a svoje sily na uskutočňovanie lepšej a pravdivejšej diagnózy, analýzy a interpretácie, ale na obhajobu a presadenie svojich pôvodných tvrdení.

3. Skupina nemusí byť z rozličných príčin ochotná uskutočniť navrhované opatrenia na zvýšenie svojej socioekonomickej efektívnosti. Tieto opatrenia sa členom skupiny môžu javiť z rozličných príčin (ekonomických, psychologických, sociálnych) ako nevyhovujúce.

4. Ak racionalizátor vyriešil určitý problém procesu fungovania danej pracovnej skupiny – a ak pracovná skupina bude s jeho riešením súhlasiť a bude ho i realizovať, to ešte neznamená, že pracovná skupina bude v budúcnosti vedieť podobné problémy procesu svojho fungovania aj riešiť. Racionalizátor len vyriešil určitý konkrétny problém procesu fungovania danej pracovnej skupiny. Pri opakovanom vzniku podobných problémov bude pracovná skupina znovu odkázaná na racionalizátora – členovia skupiny nebudú mať na vyriešenie problému potrebné vedomosti a schopnosti a nebudú ani vedieť pracovať spôsobom, ktorý by zamedzil jeho vzniku. Racionalizátor ich nenaučil ani riešiť podobné problémy a ani pracovať spôsobom, ktorý by zamedzil ich vzniku.

Optimálny prístup – prístup, ktorý by komplexne a organicky spojil a znásobil výhody a prednosti oboch prístupov a eliminoval ich nevýhody a nedostatky, prístup, ktorý by zaručil *optimálne krátkodobé a dlhodobé výsledky ako i optimálny priebeh celého procesu riešenia problémov procesu fungovania pracovnej skupiny*, by musel mať nasledujúce charakteristické rysy:

1. Celý proces riešenia problémov musí byť na vysokej odbornej úrovni.

⁶ Zaujatím defenzívneho postoja sa u členov skupiny zaktivizujú známe psychologické defenzívne

mechanizmy projekcie, represie, racionalizácie, reakcie, dezintegrácie atď.

2. Proces riešenia problémov musí poskytnúť dostatočný priestor a možnosti pre tvorivú iniciatívu a aktivitu všetkým členom danej pracovnej skupiny.

3. Problémy by mali byť vyriešené spôsobom, ktorý by zabránil, aby sa v podobnom rozsahu v budúcnosti opakovali, a ktorý by zvýšil vedomosti a schopnosti členov skupiny na riešenie podobných problémov ako i na zabránenie ich vzniku.

4. Vyriešením problémov sa zvýši socioekonomická efektívnosť danej pracovnej skupiny – a bude mať i stúpajúci trend (t. j. členovia pracovnej skupiny sa naučia, ako ju cieľavedome udržiavať a zvyšovať).

Komplexný prístup k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií

Akým spôsobom splňa komplexný prístup k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií, ktorý budeme v tejto štúdii popisovať, náležitosti optimálneho prístupu, ako sme ich popísali v úvode?

1. Vysoká odborná úroveň celého procesu zvyšovania socioekonomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny je zaručená aktívnou účasťou špecializovaných odborníkov – racionalizátorov počas tohto celého procesu.

2. Na procese riešenia problémov a zvyšovania socioekonomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny sa aktívne zúčastňuje celá skupina – všetci jej členovia.

3. Organickou časťou komplexného prístupu je zvyšovanie vedomostí a schopností členov skupiny na riešenie problémov procesu jej fungovania.

4. Inštitucionalizáciou rôznych mechanizmov spätnej väzby sociálno psychologických aspektov procesu fungovania svojej pracovnej skupiny sa členovia skupiny naučia regulovať a riadiť tento proces, čo im umožní cieľavedome a plánovite udržiavať a zvyšovať socioekonomickú efektívnosť ich pracovnej skupiny.

Komplexný prístup k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných sku-

pín socialistických organizácií je špecifickým typom konkrétneho sociálneho výskumu – je *sociotechnickým výskumom*⁷ zameraným na identifikáciu, vyriešenie a odstránenie problémov procesu fungovania pracovných skupín a na zvýšenie ich socioekonomickej efektívnosti. Skladá sa z nasledujúcich fáz:⁸

1. Oboznámenie sa so súčasnými výsledkami a s procesom fungovania pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie).
2. Zhromažďovanie a spracovanie údajov.
3. Oboznámenie pracovnej skupiny s údajmi.
4. Skupinové školenie.
5. Navrhnutie a realizácia opatrení na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti pracovnej skupiny.

1. Oboznámenie sa so súčasnými výsledkami a s procesom fungovania pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie)

Ak vedúci skupiny (alebo nadriadení pracovníci na vyššom stupni riadenia) cítia, že v procese fungovania danej pracovnej skupiny sa vyskytujú určité nedostatky a problémy, ktoré znižujú jej socioekonomickú efektívnosť – budú sa snažiť tieto nedostatky odstrániť a problémy vyriešiť. Ak členovia pracovnej skupiny nevedia vlastnými silami tieto nedostatky odstrániť a tieto problémy vyriešiť, požiadajú o pomoc racionalizátora (externého alebo interného).

V tejto fáze sa racionalizátor oboznámi so súčasnými výsledkami a s procesom fungovania danej pracovnej skupiny (organizačnej jednotky, organizácie) a členovia pracovnej skupiny sa oboznámia s metodikou, metódami a technikami komplexného prístupu k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín. Racionalizátor i členovia pracovnej skupiny potom spoločne preberú možnosti aplikácie komplexného prístupu na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti ich pracovnej skupiny. Členovia skupiny a racionalizátor sa musia navzájom oboznámiť so svojimi očakávaniami a utvoriť si jasnú

⁷ Podrobne rozpracované v [4 : 435–450].

⁸ Jednotlivé fázy sa do určitej miery prelínajú,

nie sú jasne oddelené a ohraničené a v modifikovanej forme sa môžu viackrát opakovať.

predstavu o očakávaných výsledkoch i o procese komplexného prístupu k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín — musia spolu uzavrieť „psychologickú dohodu“ a vzájomne si objasniť role, funkcie a postavenia, ktoré budú v procese komplexného prístupu zastávať.

Táto fáza končí návrhom predbežného časového plánu jednotlivých fáz komplexného prístupu (ktorý racionalizátor a pracovná skupina spoločne vypracovali) a uskutočnením potrebných opatrení na jeho zabezpečenie. Plán komplexného prístupu sa potom zahrnie do plánu sociálneho rozvoja pracovníkov organizácie⁹ a stane sa jeho súčasťou.

2. Zhromažďovanie a spracovanie údajov

Nutnou podmienkou efektívneho zásahu¹⁰ do procesu fungovania pracovnej skupiny je vyprodukovanie a zhromaždenie validných a priamo verifikovateľných (v tretej fáze) údajov o procese fungovania pracovnej skupiny.

Základnou metódou zhromažďovania údajov v druhej fáze komplexného prístupu je skupinové hodnotenie¹¹ pomocou batérie dotazníkov.¹² Členovia skupiny pomocou dotazníkov určia súčasnú vnútornú socioekonomickú efektívnosť svojej pracovnej skupiny (efektívnosť procesu fungovania)¹³ operacionalizovanú jej charakteristickými dimenziami a subdimenziami, efektívnosť svojich pracovných porád (skupinové rozhodovanie a riešenie problémov) ako i súčasný stav ostatných skupinových charakteristických dimenzií ovplyvňujúcich socioekonomickú efektívnosť ich pracovnej skupiny. Okrem štandardnej batérie dotazníkov sa v tejto fáze (ako i v celom procese komplexného prístupu) použijú i dotazníky (ktoré vznikli v spolupráci racionalizátora a členov skupiny) na zistenie efektívnosti procesu fungovania pracovnej skupiny v určitých špecifických dimenziách (a subdimenziách) tohto pro-

cesu vystihujúcich práve zvláštnosť a špecifickosť danej pracovnej skupiny.¹⁴

Zber údajov nie je len jednorázovou akciou, ale priebežným procesom, ktorý modifikovane pokračuje i po ukončení komplexného prístupu. Pomocou neho členovia skupiny dostávajú spätnú väzbu na proces fungovania svojej pracovnej skupiny a na jeho efektívnosť.

Získané údaje sú dôverného rázu. Patria preto pracovnej skupine, ktorá s konečnou platnosťou rozhoduje o tom, ako sa v procese zvyšovania jej socioekonomickej efektívnosti použijú, a ktorá ich bude (za odbornej pomoci racionalizátora) v nasledujúcej fáze komplexného prístupu analyzovať a interpretovať. Členovia pracovnej skupiny musia dôverovať racionalizátorovi, že získané údaje nezverejní, a že sa tak nebudú môcť použiť na vonkajšie zasahovanie do procesu fungovania pracovnej skupiny.

Údaje získané batériou dotazníkov sa spracujú, vyhodnotia a graficky sa znázornia. Grafické znázornenie efektívnosti procesu fungovania danej pracovnej skupiny (ako i ostatných charakteristických skupinových dimenzií, ktoré ju ovplyvňujú) je veľmi výrečnou spätnou väzbou (formou oboznámenia skupiny s údajmi, formou komunikácie údajov).

Časovú zmenu efektívnosti procesu fungovania danej pracovnej skupiny a trend jej vývoja (ako i socioekonomickú efektívnosť komplexného prístupu) môžeme určiť spracovaním a porovnaním údajov získaných viacnásobnou administráciou batérie dotazníkov a zameraním socioekonomickej efektívnosti procesu fungovania danej pracovnej skupiny v určitých časových odstupoch.

Grafické znázornenie socioekonomickej efektívnosti procesu fungovania pracovných skupín budeme ilustrovať znázornením efektívnosti procesu fungovania dvoch ekvivalentných pracovných skupín technicko-hospodárskych pracovníkov dvoch organizácií (pozri graf 1). Obe pracovné

⁹ Niektoré ucelené dielce časti plánu komplexného prístupu sa môžu zahrnúť i do riešiteľského a realizačného programu komplexnej socialistickej racionalizácie.

¹⁰ Už i samotné zhromažďovanie údajov je zásahom do normálneho procesu fungovania pracovnej skupiny a jeho vplyv bude skupina analyzovať v čtvrtnej fáze komplexného prístupu.

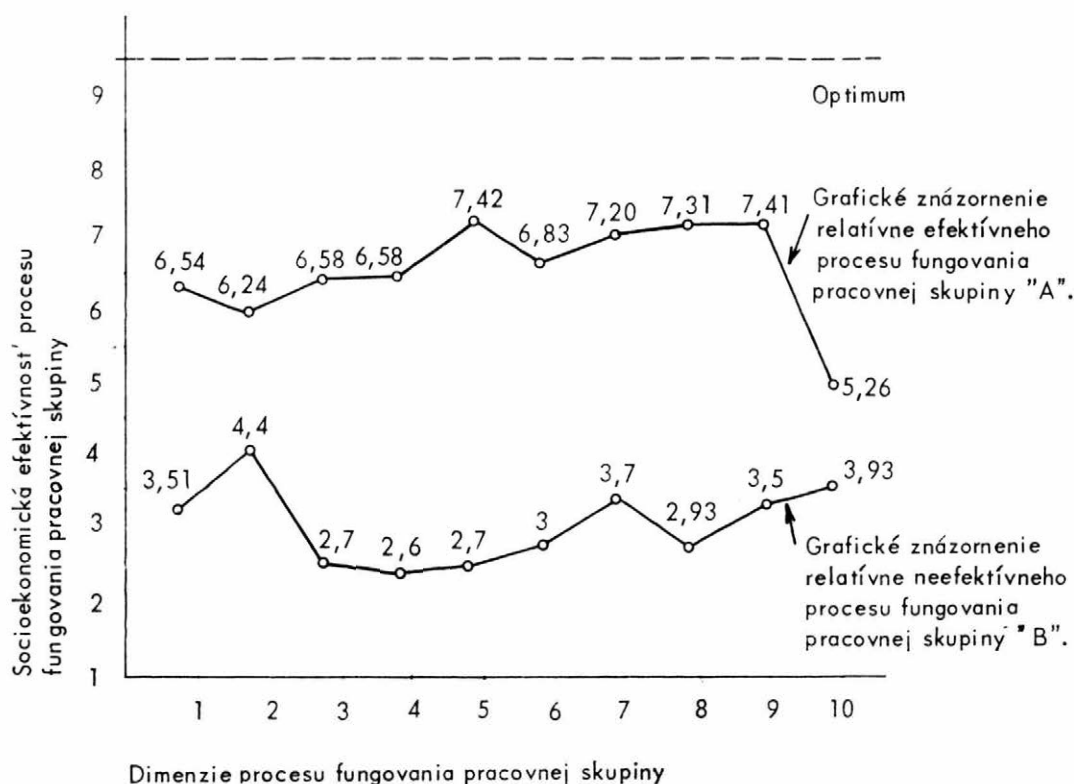
¹¹ Výhody metód skupinového hodnotenia sú podrobne rozpracované v [5].

¹² Členovia skupiny sa môžu rozhodnúť, že či na dotazníky budú odpovedať anonymne alebo nie.

¹³ Pozri [9].

¹⁴ Ďalšie údaje sa získajú rozhovormi a pozorovaniami.

Graf 1: Grafické znázornenie socioekonomickej efektívnosti procesov fungovania dvoch pracovných skupín



skupiny majú v rámci organizačnej jednotky a organizácie, ktorej sú časťou, rovnake ciele a funkcie – a teda sú vzájomne porovnateľné. Ako to vidno z grafického znázornenia, efektívnosť procesu fungovania týchto pracovných skupín (ich vnútorná efektívnosť) je značne rozdielna.

Ilustratívne grafické znázornenie zobrazuje efektívnosť procesov fungovania daných pracovných skupín len v „hrubých rysoch“ – len v jednotlivých dimenziách tohto procesu. Každá dimenzia sa skladá z niekoľkých subdimenzií a efektívnosť procesu fungovania pracovnej skupiny v každej subdimenzii tohto procesu sa tiež podobným spôsobom graficky znázorňuje. V tomto grafickom znázornení sa okrem výslednej efektívnosti procesu fungovania danej pracovnej skupiny znázorňuje v každej subdimenzii i hodnotenia jednotlivých členov pracovnej skupiny.

Dimenzie procesu fungovania pracovnej skupiny:

1. Rozhodovanie a riešenie pracovných problémov
2. Zodpovednosť
3. Konflikty a problémy medziľudských vzťahov
4. Uznávanie a odmena
5. Dôvera, podpora a spolupráca
6. Požadovaná výkonnosť
7. Komunikácia
8. Organizovanosť skupiny
9. Vedenie skupiny
10. Vzťah k ostatným skupinám, s ktorými skupina bezprostredne spolupracuje

Údaje získané pomocou ostatných dotazníkov sa po spracovaní tiež obdobným spôsobom graficky znázorňuje.

3. Oboznámenie pracovnej skupiny s údajmi

Tretia fáza komplexného prístupu je v podstate spätnou väzbou na vnútornú socioekonomickú efektívnosť pracovnej skupiny — na socioekonomickú efektívnosť procesu jej fungovania. Pre väčšinu pracovných skupín je jedinou formou spätnej väzby spätná väzba na ich vonkajšiu socioekonomickú efektívnosť, na socioekonomickú efektívnosť ich pracovných výsledkov, výstupov z pracovnej skupiny — t. j. keď nadriadené orgány (ako i samé pracovné skupiny) hodnotia ich pracovné výsledky (výstupy), ich vonkajšiu socioekonomickú efektívnosť. Spätnú väzbu na sociálno psychologické aspekty procesov svojho fungovania pracovné skupiny zvyčajne nedostávajú. Tretia fáza komplexného prístupu poskytuje členom pracovnej skupiny spätnú väzbu na proces fungovania ich pracovnej skupiny. Keď členovia skupiny túto spätnú väzbu nemajú, nemôžu tento proces vedome riadiť a regulovať. *Bez spätnej väzby na proces fungovania pracovnej skupiny sa socioekonomická efektívnosť tohto procesu zvýšiť nedá.*¹⁵

V tejto fáze sa členovia pracovnej skupiny oboznámia s údajmi, ktoré sa zistili a spracovali v predošlej fáze. Po oboznámení sa s údajmi členovia pracovnej skupiny o nich diskutujú a porovnávajú ich so svojimi vlastnými bezprostrednými skúsenosťami z procesu fungovania svojej pracovnej skupiny.

Pracovná skupina sa v tejto fáze v podstate snaží o objektívnu analýzu a interpretáciu údajov spätnej väzby (v celoskupinovej diskusii, v subskupinách, v dyádach i jednotlivo)¹⁶ — členovia pracovnej skupiny sa snažia porozumieť, prečo pracujú práve tak, ako v súčasnosti pracujú (role, funkcie, atmosféra, normy, zvyklosti atď.), a snažia sa nájsť možné efektívnejšie alternatívy procesu fungovania svojej pracovnej skupiny.

Pretože hlavnú zodpovednosť za analýzu a interpretáciu údajov spätnej väzby má skupina (úloha racionalizátora je v tejto

fáze, rovnako ako i v celom komplexnom prístupe len poradenská), môžeme s vysokou pravdepodobnosťou predpokladať, že závery a opatrenia na zefektívnenie procesu fungovania svojej pracovnej skupiny, ktoré na základe svojej analýzy a interpretácie údajov spätnej väzby členovia skupiny urobili a prijali, sa budú v nich internalizovať, budú s nimi vnútorne spátiť a budú sa ich snažiť využiť na zvýšenie socioeconomickej efektívnosti svojej pracovnej skupiny ako i na zvýšenie socioeconomickej efektívnosti svojho organizačného jednaní a pracovných aktivít.

Týmto spôsobom už i tretia fáza komplexného prístupu: Oboznámenie pracovnej skupiny s údajmi — spätná väzba zvyšuje socioekonomickú efektívnosť danej pracovnej skupiny. Po analýze a interpretácii údajov spätnej väzby, po urobení záverov a navrhnutí konkrétnych opatrení na zvýšenie socioeconomickej efektívnosti svojej pracovnej skupiny členovia skupiny už môžu začať s realizáciou týchto opatrení — s uskutočňovaním funkčnej zmeny procesu fungovania svojej pracovnej skupiny.

4. Skupinové školenie¹⁷

V tejto fáze si členovia pracovnej skupiny zlepšujú a rozširujú svoje teoretické vedomosti o efektívnej skupinovej práci ako i svoje schopnosti potrebné k tomu, aby mohli (ako členovia svojej pracovnej skupiny) zefektívniť svoje organizačné jednanie a pracovné aktivity.

V skupinovom školení sa používajú hlavne aktívne vzdelávacie metódy, ktoré sú organicky doplnené krátkymi prednáškami (spojenými s diskusiou) relevantnej teórie ako i individuálnym štúdiom. Z aktívnych vzdelávacích metód sa v tejto fáze používajú najmä inscenačné metódy (štrukturalizované a neštrukturalizované inscenácie) doplnené situačnými metódami, prípadovými štúdiami a batériou štrukturalizovaných aktivít¹⁸ zameraných na zefektívnenie organizačného jednaní a pracovných akti-

¹⁵ Je zjavné, že aby mohla pracovná skupina odstrániť nedostatky procesu svojho fungovania (aby mohla prijať a realizovať určité opatrenia na ich odstránenie), musí ich najprv identifikovať a otvorene, objektívne ich analyzovať a interpretovať, k čomu jej slúžia práve údaje spätnej väzby.

¹⁶ Členovia pracovnej skupiny diskutujú o efektívnosti jednotlivých subdimenzií procesu fungovania

svojej pracovnej skupiny, o rozptyle v hodnotení jednotlivých členov skupiny a o jeho príčinách, o faktoroch zvyšujúcich a znižujúcich socioekonomickú efektívnosť procesu fungovania ich pracovnej skupiny atď.

¹⁷ Pozri [9].

¹⁸ Pozri [3], [9], [13], [14] atď.

vít členov pracovnej skupiny v procese jej fungovania.

V tejto fáze komplexného prístupu môžu členovia skupiny podrobiť kritickej analýze svoje „súkromné teórie“ o procesoch fungovania pracovných skupín i o organizačnom jednaní a ľudskom správaní sa vôbec a aktívnou participáciou v inscenáciách, v štrukturalizovaných aktivitách atď. si ich môžu overiť a preskúšať. Nesprávne teórie a neefektívne organizačné jednanie a pracovné aktivity, o nesprávnosti a neefektívnosti ktorých sa budú môcť presvedčiť z obdržanej spätnej väzby,¹⁹ budú mať možnosť v priebehu skupinového školenia funkčne zmeniť.

Začiatok školenia sa zameriava na to, aby členovia pracovnej skupiny získali vlastné, bezprostredné, „zažité“ skúsenosti z efektívneho (i neefektívneho) procesu fungovania svojej pracovnej skupiny v cvičnej situácii. Školenie potom pokračuje aktivitami, ktorých cieľom je zvýšiť socioekonomickú efektívnosť pracovnej skupiny práve v tých dimenziách a subdimenziách, v ktorých je najnižšia – alebo ktoré sú pre zvýšenie celkovej socioeconomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny najdôležitejšie..

Záverečné časti školenia sú v podstate simulované pracovné situácie, v ktorých členovia skupiny riešia inscenované kvázi-pracovné problémy.²⁰ Za pomoci racionalizátora sa ich učia riešiť efektívnejším spôsobom.

Členovia pracovnej skupiny sa v priebehu školenia z vlastnej skúsenosti naučia, že proces fungovania skupiny musí byť zámerne, plánovite a cieľavedome utváraný, regulovaný a riadený. Nevyhnutnou podmienkou regulácie a riadenia procesu fungovania skupiny a jeho cieľavedomého pri-

spôsobovania sa typu riešených problémov je práve jeho spätná väzba.

Priemerná dĺžka skupinového školenia je 3–5 dní.

5. Navrhnutie a realizácia opatrení na zvýšenie socioeconomickej efektívnosti pracovnej skupiny

Táto fáza sa skladá z nasledovných subfáz:²¹

A. Diagnóza a riešenie problémov.

B. Formulácia opatrení vedúcich k zvýšeniu socioeconomickej efektívnosti pracovnej skupiny.

C. Zostavenie plánu realizácie navrhovaných opatrení.

D. Realizácia navrhovaných opatrení.

V tejto fáze členovia pracovnej skupiny využívajú vedomosti a schopnosti, ktoré získali počas skupinového školenia (fáza 4) k novej analýze a interpretácii údajov o procese fungovania pracovnej skupiny (získaných v druhej i v tretej fáze ako i počas skupinového školenia), k novej diagnóze skupinových problémov a k ich praktickému vyriešeniu a odstráneniu vedúcemu k zvýšeniu socioeconomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny.

Špecifické spôsoby inštitucionalizácie spätnej väzby procesu fungovania pracovnej skupiny i sledovanie, regulovanie, riadenie a funkčná zmena procesu fungovania pracovnej skupiny sa v tejto fáze prenesú z cvičnej situácie (skupinové školenie) do konkrétnej pracovnej situácie. Spoločná bezprostredná skúsenosť zo skupinového školenia tu vytvára spoločný referenčný systém pre celú skupinu. Pri riešení problémov procesu fungovania pracovnej skupiny sa využívajú už osvedčené mechanizmy spätnej väzby a členovia skupiny sa oboznamujú s teóriou relevantnou pre riešenie daného problému (spojenou s násled-

¹⁹ Členovia pracovnej skupiny dostávajú spätnú väzbu na svoje organizačné jednanie v procese skupinového rozhodovania a riešenia problémov ako i na svoje interakcie počas cvičných pracovných aktivít. Na zabezpečenie spätnej väzby sa používajú rôzne mechanizmy. Ako jeden z mechanizmov spätnej väzby sa v tejto fáze používajú i niektoré modifikované dotazníky z batérie dotazníkov použité vo fáze zhromažďovania a spracovania údajov. Akonáhle sa členovia skupiny naučia dávať nehodnotiacu a priamo verifikovateľnú spätnú väzbu, môžu začať používať ústnu spätnú väzbu.

Pretože zabezpečenie objektívnej spätnej väzby je jednou z nutných podmienok efektívneho procesu učenia ([1], [7], [8]), je procesom efektívneho dávania a prijímania spätnej väzby (ako i metódami zvyšovania efektívnosti týchto procesov) venovaná

v tejto fáze komplexného prístupu veľká pozornosť.

²⁰ Efektívnosť aplikácie inscenačných metód závisí od toho, nakoľko sú inscenované (cvičné) problémy blízke skutočným, pracovným problémom účastníkov školenia. Pretože skoro v celom skupinovom školení (až na začiatok školenia) sa skupina učí efektívne riešiť kvazipracovné a svoje pracovné problémy – sú členovia skupiny v procese učenia vysoko motivovaní a transfer z cvičnej do pracovnej situácie je veľmi uľahčený. Záver skupinového školenia sa zameriava práve na riešenie špecifických problémov transferu (získaných vedomostí a schopností) z cvičnej situácie skupinového školenia do konkrétnej pracovnej situácie.

²¹ Pretože sa rieši viac skupinových problémov súčasne, rôzne subfázy riešenia jednotlivých problémov môžu prebiehať v rovnakom časovom úseku.

nou diskusiou a jej vhodnosti a využiteľnosti pro riešenie daných problémov) atď.

Pracovná skupina v tejto fáze identifikuje a rieši problémy svojho procesu fungovania a prijíma a realizuje špecifické konkrétne opatrenia na ich odstránenie, prejavujúce sa vo funkčnej zmene procesu jej fungovania a vo zvýšení jej socioekonomickej efektívnosti.

Pracovná skupina zastáva v tejto fáze (ako i v priebehu celého komplexného prístupu) nanajvýš aktívnu rolu. Na zvyšovaní socioekonomickej efektívnosti svojej pracovnej skupiny musia aktívne pracovať všetci jej členovia. Na analýze a interpretácii údajov spätnej väzby, na diagnóze a riešení problémov a na plánovaní a realizácii nápravných opatrení sa musí podieľať a niesť zodpovednosť celá pracovná skupina. Racionalizátorovu úlohou v tejto fáze (ako i v priebehu celého komplexného prístupu) nie je vyriešiť špecifický problém (problémy) procesu fungovania danej pracovnej skupiny, ale naučiť danú pracovnú skupinu efektívne riešiť svoje problémy. *Výsledným cieľom komplexného prístupu nie je len vyriešenie konkrétnych problémov procesu fungovania pracovnej skupiny, ale zvýšenie vedomostí a schopností členov pracovnej skupiny na riešenie podobných problémov, t. j. zvýšenie celkovej – krátkodobej i dlhodobej socioekonomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny.*

Táto fáza sa môže realizovať rôznym spôsobom a trvať rôznu dobu.²² Jej priemerné

trvanie odhadujeme na 3–6 mesiacov. Racionalizátor sa v nej zúčastňuje zvyčajných skupinových porád (každé 2–3 týždne), pomáha skupine pri analýze a interpretácii spätnej väzby, pri rozhodovaní a riešení pracovných problémov (pracovná náplň skupiny), pri diagnóze a riešení problémov procesu fungovania pracovnej skupiny, pri navrhovaní a realizácii nápravných opatrení na ich odstránenie atď. Akonáhle racionalizátor i členovia pracovnej skupiny zhodne skonštatujú, že pracovná skupina je už schopná riešiť problémy svojho procesu fungovania vlastnými silami, že je už vlastnými silami schopná udržiavať a zvyšovať svoju socioekonomickú efektívnosť, je racionalizátorova úloha skončená.

Zdôrazňujeme, že táto fáza by nemala racionalizátorovým odchodom skončiť. Jeho odchodom sa mení len forma a metódy tejto fázy, no jej cieľ a podstata ostávajú nezmenené a proces udržiavania a zvyšovania socioekonomickej efektívnosti danej pracovnej skupiny pokračuje naďalej – no už bez racionalizátorovej účasti.

Záver

Sociologickým a sociálne psychologickým aspektom procesov fungovania pracovných kolektívov všetkých typov a veľkostí sa v súčasnosti venuje v socialistických krajinách zvrchovaná pozornosť.²³ Socialistický pracovný kolektív zastáva v živote každého pracujúceho nanajvýš dôležitú a významnú úlohu.²⁴ S najaktuálnejšími pro-

²² V podstate ide o trvalú inštitucionalizáciu tejto fázy. Pracovná skupina sa neustále musí snažiť o udržiavanie a zvyšovanie svojej socioekonomickej efektívnosti a neustále musí riešiť problémy svojho procesu fungovania. V závislosti na meniacich sa cieľoch a podmienkach svojho procesu fungovania musí pracovná skupina navrhovať a realizovať špecifické procesy a mechanizmy spätnej väzby, rozhodovania a riešenia pracovných problémov (pracovná náplň skupiny), formulácie a riešenia problémov procesu fungovania skupiny, navrhovania a realizácie nápravných opatrení na ich odstránenie atď.

²³ Sociologickým a sociálne psychologickým aspektom procesov fungovania pracovných skupín, organizačných jednotiek a organizácií venujú v súčasnosti veľkú pozornosť i priemyselní sociológovia a sociálni psychológovia (ako i teoretici organizácie a riadenia) v kapitalistických krajinách. Narastanie antagonistickej rozporov medzi prácou a kapitálom a zosťovanie triedneho boja si vyžiadalo „znovuobjavenie doktríny ľudských vzťahov“, ktorá sa v rôznych transformovaných formách a podobách v kapitalistických krajinách znovu teší značnej popularite. Buržoázni sociológovia a psychológovia sa pomocou nej snažia zredukovať skutočné triedne a antagonisticke rozpory a konflikty medzi pracujúcimi a buržoáziou na rozpory a konflikty interpersonálneho, interskupinového a organizačného charakteru a na sociálne psychologické pro-

blémy procesov fungovania pracovných skupín, organizačných jednotiek a organizácií vôbec – a dokázať, že „sociálni požiadavky pracujúcich lze uskutočniť bez revoluce a veskeré třídní konflikty je možno urovnat na úrovni podniku v rámci kapitalismu“. [2 : 213].

Teória i prax „doktríny ľudských vzťahov“ je primárne určovaná svojím ideologickým a sociálno-ekonomickým prostredím, kapitalistickým charakterom podnikania a vykorisťovateľskými výrobnými vzťahmi. „Doktrína ľudských vzťahov“ však obsahuje i „určité pozitívne prvky, které je nutno kriticky zkoumat a po odstranění ideologického a třídního „balastu“ využívat v socialistické praxi“. [2 : 217]. Pozri tiež: [12 : 20–28].

²⁴ „Pracovný kolektív je významný úsek boja za zvyšovanie pracovnej a spoločenskej aktivity sovietskych ľudí. Tu sa utvárajú nové socialistické vlastnosti pracujúcich, nadväzujú sa vzťahy priateľstva a súdržskej vzájomnej pomoci“. [10 : 18] „Mimoriadny význam pre správne vytváranie a prehlbovanie socialistického spôsobu života má pracovný kolektív, v ktorom človek vlastne prežíva podstatnú časť svojho aktívneho života. V jeho prostredí uplatňuje a rozvíja svoj talent, um a tvorivé schopnosti. Spolu so svojimi druhmi prežíva každý úspech či neúspech, radosť i sklamanie. Každý predsa dobre vie, aké negatívne dôsledky pre prácu v dieľni, v závode, ústave i pre život jednotlivca majú v rámci pracovného kolektívu narušené,

blémami socialistickej spoločenskej praxe tesne spätý výskum socioekonomicky efektívneho vedenia ľudí, socioekonomicky efektívneho riadenia a organizovania socialistických pracovných kolektívov ako i cieľavedomého, plánovitého, na súčasných vedeckých poznatkoch založeného zvyšovania ich socioeconomickej efektívnosti patrí v súčasnosti k najdôležitejším úlohám marxistickej economickej sociológie a sociálnej psychológie (ako i teórie organizácie a riadenia).

Organickým zlúčením základných prístupov k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií (stavajúc na a vychádzajúc zo základných metodických princípov sociálneho rozvoja pracovných kolektívov, komplexnej socialistickej racionalizácie a aktívnych metód výchovy a vzdelávania) vznikol komplexný prístup k zvyšovaniu socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií, ktorý sme v predkladanej štúdii stručne popísali.

Literatúra

- [1] Borák, M.: *Moderné metódy výchovy vedúcich*. Bratislava, Obzor 1970.
- [2] Gvišiani, D. M.: *Organizace a řízení, Sociologická analýza buržoázných teorií*. Praha, Institut řízení 1973..
- [3] Hiebsch, H. — Vorwerk, M.: *Verhaltens-training*. Berlin, Deutsche Verlag der Wissenschaften 1972.
- [4] Illner, M.: *Konkrétní sociální výzkum a rozhodování organizací*. Sociologický časopis 7, 1971, č. 4.
- [5] Kerimov, D. A. a kol.: *Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku*. Praha, Práce 1973.
- [6] Kutta, F. — Soukup, M. a kol.: *Rízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.
- [7] Linhart, J.: *Proces a struktura lidského učení*. Praha, Academia 1972..
- [8] Linhart, J.: *Činnost a poznávání*. Praha, Academia, v tlači.
- [9] Perlaki, I.: *Príspevok k metodice zvyšovania socioeconomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií*. Sociologický časopis. 11, 1975, č. 1.
- [10] *Správa o činnosti ÚV KSSZ na XXIV. zjazde*. In: XXIV. zjazd KSSZ. Bratislava, Pravda 1971.
- [11] *Správa predsedníctva ÚV KSC O hlavných úlohách ideologickej práce po XIV. zjazde KSC. Zasadanie ÚV KSC dňa 26. X. 1972*. Pravda, 30. X. 1972.

nedobré vzťahy, ktoré sú v rozpore so zásadami socialistickej morálky. Pre našu ideologickú činnosť je nesmierne dôležité, aby sme postavenie a život človeka posudzovali v úzkej spätosti s kolektívom,

- [12] Svencickij, A. L.: „*Sociálno psychologičeskij klimat“ pervičnogo proizvodstvenno-go kollektiva kak objekt issledovanija*. In: Socialnaja psihologija i socialnoje planirovanije. Leningrad, Izdatel'stvo Leningradskogo universiteta 1973.
- [13] Vorwerk, M. (red.): *Sozialpsychologisches Training*. Jena, Friedrich Schiller — Universität 1971.
- [14] Vorwerk, M.: *Verhaltenstraining für sozialistische Leiter*. Jena, Friedrich Schiller-Universität Jena 1969 (Rukopis).

Резюме

Перлаки И.: Комплексный подход к повышению социальноэкономической эффективности трудовых групп социалистических организаций

В социалистических странах уже было разработано большое количество методик, методов и подходов к повышению социальноэкономической эффективности трудовых коллективов. Органическим соединением этих подходов (основывающихся на основных методических подходах социального развития коллективов, комплексной социалистической рационализации и активных методов воспитания и образования, и исходя из них) возник комплексный подход к повышению социальноэкономической эффективности трудовых групп социалистических организаций, который кратко описывается в предлагаемом очерке автором.

Методика комплексного подхода была разработана для повышения социальноэкономической эффективности трудовых групп, работу которых можно в сущности описать как процесс принятия решений и решения нерутинных, новых, плохо структуризованных, социотехнических (смешанных) коммуникативных проблем (напр. трудовых групп работников технико-хозяйственных, исследовательско-опытных и рационализаторских участков и т. д.).

Комплексный подход к повышению социальноэкономической эффективности трудовых групп социалистических организаций является специфическим типом социального исследования — он является социотехническим исследованием, направленным на идентификацию, решение и устранение проблем процесса функционирования трудовых групп и на повышение их экономической эффективности. Он состоит из следующих фазисов (отдельные фазисы в определенной степени переплетаются, они не ясно отделены и ограничены и в видоизмененной форме они могут несколько раз повторяться):

1. ознакомление с результатами полученными в настоящее время и с процессом функционирования трудовой группы (организационной единицы, организации);
2. сбор и обработка данных;
3. ознакомление трудовой группы с данными;

в котором работе. Проблематика правового посредства а коллективу patří ku klíčovým úlohám teoretického výzkumu“. [11 : 4].

4. групповая учеба;

5. предложение и реализация мер по повышению социально-экономической эффективности трудовой группы.

В первом фазисе рационализатор (консультант) ознакомится с настоящими результатами и с процессом функционирования данной трудовой группы (организационной единицы, организации) и члены трудовой группы ознакомятся с методикой, методами и техниками комплексного подхода. Рационализатор и члены трудовой группы затем совместно обсудят возможности применения комплексного подхода к повышению социально-экономической эффективности данной трудовой группы.

Во втором фазисе при помощи батареи анкет (равно как и интервью) обретаются данные о социально-экономической эффективности настоящего момента в данной трудовой группе. Эти данные обрабатываются, им будут подведены итоги и они будут изображены графически.

Третий фазис комплексного подхода по сути дела является обратной связью с социально-экономической эффективностью процесса функционирования трудовой группы. В этом фазисе члены группы знакомятся с данными, которые были установлены и обработаны в предыдущем фазисе. После ознакомления с ними члены группы о них дискутируют, стремятся объективно анализировать и интерпретировать их, равно как и формулировать выводы и способ реализации мер по повышению социально-экономической эффективности своей трудовой группы.

В четвертом фазисе члены группы улучшают, расширяют и приобретают знания и способности, нужные к решению и устранению установленных проблем процесса функционирования их трудовой группы и к повышению ее социально-экономической эффективности. При групповой учебе главным образом используются активные образовательные методы, органически дополненные короткими лекциями по существенной теории и индивидуальной учебы.

В пятом фазисе члены трудовой группы используют знания и способности, приобретенные во время групповой учебы (четвертый фазис) для нового анализа и интерпретации данных о процессе функционирования трудовой группы (обретенных во втором и третьем фазисе, равно как и во время групповой учебы), для того чтобы поставить новый диагноз групповых проблем и для их практического решения и для устранения их, впоследствии приводящего к повышению социально-экономической эффективности данной трудовой группы.

Окончательной целью комплексного подхода является не только решение конкретных проблем процесса функционирования трудовой группы, но и повышение знаний и способностей членов трудовой группы на уровень решения подобных проблем, т. е. повышение общей — кратковременной и долгосрочной социально-экономической эффективности данной трудовой группы.

Summary

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

In socialist countries, a great number of methodologies, methods and approaches to increasing the socio-economic effectiveness of work collectives has been produced. The organic fusion of these basic approaches (based on and proceeding from fundamental methodological principles of approaches to the working collectives' social development, complex socialist rationalization and active educational and training methods) originated the complex approach to increasing the socio-economic effectiveness of work groups in socialist organizations, briefly described in the present paper.

The methodology of the complex approach was worked out for the purposes of increasing the socio-economic effectiveness of work groups whose work can, in substance, be described as a process of decision-making and solving non-routine, new, inadequately structuralized socio-technical (combined) communicational problems (e. g. work groups consisting of technical-economic workers, workers in research and development and rationalization, etc.).

The complex approach to the increase in the socio-economic effectiveness of work groups in socialist organizations represents a specific type of concrete social research — it is socio-technical research aiming at the identification, solution and elimination of problems emerging in the process of the work group's functioning, as well as at increasing their socio-economic effectiveness. It consists of the following phases (to a certain extent, individual phases permeate each other, there is no clear dividing or demarcation line between them, and, in a modified form, they can repeat themselves a number of times):

1. Getting acquainted with the present results, and with the process of functioning of the work group (organization unit, organization).
2. Collection and processing of data.
3. The working group's acquaintance with the data.
4. Group training.
5. Proposal and implementation of measures intended to increase the socio-economic effectiveness of the work group.

In the first phase, the consultant (adviser) acquaints himself with the present results and with the process of the functioning of the given work group (organization unit, organization), and the members of the work group acquaint themselves with the methodology, methods and techniques of the complex approach. The consultant and the work group members then discuss the possibilities of applying the complex approach in increasing the socio-economic effectiveness of the given work group.

In the second phase, data on the given work group's socio-economic effectiveness are collected by means of a battery of questionnaires, as well as with the help of interviews and observation. These data are processed, evaluated and presented in diagrams.

The third phase of the complex approach is, in substance, a feedback to the socio-economic effectiveness of the process of the work group's functioning. In this phase, group members become acquainted with the data collected and processed in the preceding phase. Hereafter, group members discuss these data and try to work out their objective analysis and interpretation and to formulate conclusions and implement measures for increasing the socio-economic effectiveness of their work group.

In the fourth phase, group members improve, extend and acquire knowledge and abilities required for solving and eliminating the problems turning up in the process of their work group's functioning, as well as for increasing its socio-economic effectiveness. In group training, it is primarily active

educational methods — organically complemented by short lectures on the relevant theory and by individual studies — that are applied.

In the fifth phase, work group members make use of the knowledge and abilities they have acquired during group training (fourth phase) to develop a new analysis and interpretation of data concerning the process of the work group's functioning (gained in the second and the third phase as well as during group training), to make a new diagnosis of group problems, and to effect their practical solution and elimination leading to an increased socio-economic effectiveness of the given work group.

The ultimate aim of the complex approach is not only the solution of concrete problems in the process of the work group's functioning but also an increase in knowledge and abilities of work group members in solving similar problems, i. e. the increase in the general short-term and long-term socio-economic effectiveness of the given work group.