

Prípadová štúdia aplikácie komplexného prístupu k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií

Úvod

Zo záverov XV. zjazdu KSČ vyplýva, že základnou úlohou výskumu v spoločensko-vednej oblasti je prispieť k zvyšovaniu efektívnosti výroby a k zdokonaľovaniu úrovne jej riadenia a k uplatňovaniu vedy vo vlastnom procese riadenia.

Dokumenty XV. zjazdu zdorazňujú poslednejšie uplatňovanie a rýchlejšie zavádzanie výsledkov vedy do praxe, rozvíjanie a zdokonaľovanie riadenia, ako aj zvýšenie účinnosti racionalizácie v oblasti riadenia.

V šiestej päťročnici stoja pred československými sociológmi a psychológmi závažné a dôležité úlohy. Sociológia i psychológia by mali byť viac ako doteraz využívané v procese organizácie a riadenia socialistickej spoločenskej výroby a mali by väčšou mierou prispieť k všestrannej racionalizácii tohto procesu.

V predkladanej štúdii stručne popíšeme konkrétny prípad využitia sociológie a psychológie v procese racionalizácie organizácie a riadenia: prípadovú štúdiu aplikácie *metodiky komplexného prístupu k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií* [Perlaki 1975].

Pod zvyšovaním efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií (ako aj organizačných jednotiek a celých organizácií) pritom nerozumieme len zvyšovanie ich „parciálnej“ technicko-technologicko-ekonomickej efektívnosti, ale zvyšovanie ich *socioekonomickej efektívnosti* [Khol 1972; Kutta-Soukup a kol. 1973;

Kuzmin-Volkov-Svencickij 1973; Perlaki 1975a, 1977a; Kutta 1976] predpokladajúcej tak rozvoj technicko-technologicko-ekonomickeho subsystému daného pracovného kolektívu (organizačnej jednotky, organizácie); ako i na tento rozvoj zameraný plánovitý, riadený a organizovaný proces všestranného rozvoja a rastu každého člena pracovného kolektívu a ich sociálno-psychologických vzťahov v ich pracovnom kolektive i v celej organizácii, smerujúci ako k zvýšeniu efektívnosti ich osobného i kolektívneho organizačného konania a pracovných činností, tak aj k zvýšeniu ich pracovného uspokojenia.¹ V socialistických krajinách už bolo vypracované veľké množstvo metodík, metód a prístupov k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti socialistických pracovných kolektívov. Organickým zlúčením základných prístupov k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií — stavajúc na a vychádzajúc zo základných metodických princípov aktívneho sociálneho učenia [Linhart 1972, 1976; Linhart-Perlaki 1975; Perlaki 1975], sociálneho rozvoja pracovných kolektívov a komplexnej socialistickej racionalizácie — vznikla metodika komplexného prístupu k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií (ďalej len KP).²

Táto metodika bola vypracovaná na zvyšovanie socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov, ktorých práca sa dá v podstate popísať ako proces rozhodovania a riešenia nerutinných, nových,

¹ Problematiku socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov a kritérií jej hodnotenia sme rozpracovali na inom mieste [Perlaki, 1975a, b, c; 1977a].

² Pozri tiež: Kolář 1968; Kovalev 1975; Platonov a kol. 1975; Kohout 1976.

³ Metodika KP už bola publikovaná v Sociologic-

kom časopise 11, 1975, č. 2 [Perlaki, 1975c]; vychádza z metodických princípov publikovaných v Sociologickom časopise 11, 1975, č. 1 [Perlaki, 1975b]. Podrobnejšie je rozpracovaná v: Perlaki 1975a, 1977a. Jedna z jej dieľčích metodík (Metodika zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívmi) bola publikovaná v Sociologickom časopise [Perlaki 1977b].

zle štrukturalizovaných, sociotechnických (zmiešaných) problémov; napr. pracovných kolektívov vedúcich pracovníkov, výskumno-vývojových a racionalizačných pracovníkov, technicko-hospodárskych pracovníkov atď.

Metodika KP je špecifickým typom *konkrétneho sociálneho výskumu* — je socio-technickým výskumom zameraným na identifikáciu, vyriešenie a odstránenie problémov procesu fungovania pracovných kolektívov a na zvýšenie ich socioekonomickej efektívnosti. Pozostáva z nasledujúcich základných fáz (jednotlivé fázy sa do určitej miery prelínajú, nie sú jasne oddelené a ohraničené a v modifikovanej forme sa môžu viackrát opakovať).³

1. Oboznámenie sa so súčasnými výsledkami a s procesom fungovania pracovného kolektívu (organizačnej jednotky, organizácie).
2. Zhromažďovanie a spracovanie údajov.
3. Oboznámenie pracovného kolektívu s údajmi.
4. Školenie členov pracovného kolektívu.
5. Navrhovanie a realizácia opatrení na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti pracovného kolektívu.

V *prvej fáze KP* sa racionalizátor špecializujúci sa na problematiku zvyšovania efektívnosti pracovných kolektívov oboznámi so súčasnými výsledkami a s procesom fungovania daného pracovného kolektívu (organizačnej jednotky, organizácie) a členovia pracovného kolektívu sa oboznámia s metodikou, metódami a technikami KP. Racionalizátor a členovia pracovného kolektívu potom spoločne preberú možnosti aplikácie metodiky KP na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu.

Táto fáza končí návrhom predbežného časového plánu jednotlivých fáz KP (ktorý racionalizátor a členovia pracovného kolektívu spoločne vypracovali) a uskutočnením potrebných opatrení na jeho zabezpečenie.

V *druhej fáze KP* sa pomocou batérie dotazníkov (ako i rozhovormi a pozorovaniami) získajú údaje o súčasnej socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu. Tieto údaje sa spracujú, vyhodnotia a graficky znázornia.

Vyššie spomenutá batéria dotazníkov sa skladá zo štyroch dotazníkov:⁴

1. Charakteristika pracovného kolektívu.
2. Popis porady.
3. Popis dimenzií pracovného kolektívu.
4. Názory na vedenie.

Dotazníky *Charakteristika pracovného kolektívu*⁵ a *Popis porady*⁶ sú základnými dotazníkmi batérie a metodiky KP. Sú to naše pôvodné dotazníky, ktoré sme vypracovali na hodnotenie socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov a efektívnosti ich pracovných porád. Dotazníky sú využiteľné i v procese zvyšovania socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov a efektívnosti ich pracovných porád. Tieto dotazníky majú tri základné funkcie:

1. *Výchovno-vzdelávacia funkcia.* Dotazníky umožňujú členom pracovného kolektívu kognitívne si uvedomiť a pochopiť rozsiahly súbor sociálnopsychologických a organizačno-riadiacich premenných ovplyvňujúcich socioekonomickú efektívnosť ich pracovného kolektívu.

2. *Spätnoväzobná funkcia.* Dotazníky poskytujú členom pracovného kolektívu spätnú väzbu na socioekonomickú efektívnosť ich pracovného kolektívu.

³ Pozri Perlaki 1975a; 1977a.

⁴ Batéria je súčasťou metodiky KP, pre ktorú aj bola pôvodne vypracovaná. Okrem svojho využitia v tejto metodike má batéria (v celku alebo iba jej jednotlivé dotazníky) veľmi široké využitie. Je využiteľná v racionalizačno-poradenskej, výskumnej i pedagogicko-výchovnej činnosti (hodnotenie socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov ako aj efektívnosti ich jednotlivých pracovných porád; výskum charakteristických statických a dynamických dimenzií pracovných kolektívov sociálnych organizácií, ich socioekonomickej efektívnosti, ako aj metodik, metód, prístupov a techník jej zvyšovania; výchova a vzdelávanie pre efektívnu kolektívnu prácu atď.).

⁵ Dotazník *Charakteristika pracovného kolektívu* [Perlaki, 1975a; 1977a] pozostáva z desiatich charakteristických dimenzií pracovného kolektívu (pozri

graf 6) a z doplnku. Každá dimenzia je popísaná pomocou niekoľkých položiek. (Dotazník sa skladá z 29 položiek.) Jednotlivé položky sú znázornené stupnicami v intervale od jedna do deväť bodov. Každá stupnica je najprv všeobecne popísaná, potom sú popísané aj jej krajné body (bod 1: minimálne efektívny pracovný kolektív a bod 9: maximálne efektívny pracovný kolektív).

Respondenti (členovia určitého pracovného kolektívu) majú podľa svojho osobného názoru označiť na každej stupnici súčasný stav ich pracovného kolektívu celým číslom od 1 do 9.

Desiata dimenzia dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu* „Vzťah k ostatným pracovným kolektívom, s ktorými pracovný kolektív bezprostredne spolupracuje“ bola už v Sociologickom časopise popísaná [Perlaki 1977b].

⁶ Pozri Perlaki 1976.

3. *Akčná funkcia.* Dotazníky umožňujú členom pracovného kolektívu vypracovať súbor konkrétnych, skordinovaných a organicky spojených opatrení na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti ich pracovného kolektívu.

Dotazníky *Popis dimenzií pracovného kolektívu*⁷ a *Názory na vedenie* sú pomocnými dotazníkmi batérie a metodiky KP.

Tretia fáza KP je v podstate spätnou väzbou na socioekonomickú efektívnosť procesu fungovania pracovného kolektívu. V tejto fáze sa členovia pracovného kolektívu oboznámia s údajmi, ktoré sa zistili a spracovali v predošlej fáze. Po oboznámení sa s údajmi členovia pracovného kolektívu o nich diskutujú, snažia sa o ich objektívnu analýzu a interpretáciu, ako i o formuláciu záverov a realizáciu opatrení na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti svojho pracovného kolektívu.

V *štvrtej fáze KP* si členovia pracovného kolektívu zlepšujú, rozširujú a získavajú vedomosti a schopnosti potrebné k vyriešeniu a odstráneniu zistených problémov procesu fungovania svojho pracovného kolektívu a k zvýšeniu jeho socioekonomickej efektívnosti. V tomto školení sa používa hlavne aktívne sociálne učenie (aktívne vzdelávacie metódy), ktoré je organicky doplnené krátkymi prednáškami relevantnej teórie a individuálnym štúdiom.

V *piatej fáze KP* členovia pracovného kolektívu využívajú vedomosti a schopnosti, ktoré získali počas školenia (štvrtá fáza) k novej analýze a interpretácii údajov o procese fungovania svojho pracovného kolektívu (získaných v druhej a tretej fáze ako i počas školenia), k novej diagnóze svojich pracovných ako aj sociálnopsychologických problémov a k ich praktickému vyriešeniu a odstráneniu ve-

dúcemu k zvýšeniu socioekonomickej efektívnosti ich pracovného kolektívu.⁸

Výsledným cieľom KP nie je len vyriešenie konkrétnych problémov procesu fungovania pracovného kolektívu, ale aj zvýšenie vedomostí a schopností jeho členov na riešenie podobných problémov, t. j. zvýšenie celkovej — krátkodobej i dlhodobej socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu.

Prípadová štúdia aplikácie metodiky

V popisovanej prípadovej štúdii sa metodika KP aplikovala na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti pracovného kolektívu vedúcich pracovníkov určitého úseku organizácie terciálneho sektoru vedeného námestníkom riaditeľa. Tento pracovný kolektív pozostával (včítane svojho vedúceho — námestníka riaditeľa) zo šiestich pracovníkov. Socioekonomická efektívnosť tohto pracovného kolektívu rozhodujúcim spôsobom ovplyvňovala socioekonomickú efektívnosť danej organizácie; úsek organizácie, ktorého vedúci pracovníci tvorili daný pracovný kolektív, bol rozhodujúcim a najdôležitejším úsekom danej organizácie.

Chceme zdôrazniť, že ako tento pracovný kolektív, tak aj celá organizácia, ktorej časťou tento pracovný kolektív bol, pracovali veľmi efektívne a kvalitne už pred aplikáciou metodiky KP. Pracovníci tohto pracovného kolektívu (práve tak ako aj ostatní pracovníci tejto organizácie) však boli tak vysoko motivovaní k hľadaniu ešte lepších, efektívnejších a kvalitnejších spôsobov práce, že sa rozhodli aplikovať metodiku KP.

Prvá fáza KP začala sériou porád o možnostiach aplikácie metodiky KP na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu.

⁷ Dotazník *Popis dimenzií pracovného kolektívu* [Perlaki 1975a] je určený na meranie základných statických charakteristických dimenzií pracovného kolektívu a na oboznámenie členov pracovného kolektívu s výsledkami tohto merania (spätná väzba). Pretože tieto základné statické charakteristické dimenzie pracovného kolektívu budú podstatne ovplyvňovať ako jeho socioekonomickú efektívnosť, tak aj proces a výsledky jej zvyšovania [Perlaki 1975a], budú výsledky tohto merania cenným materiálom pre racionalizátora i pre členov pracovného kolektívu, ktorí budú môcť na ich základe kvalifikovanejšie rozhodovať, ako zvýšiť socioekonomickú efektívnosť daného pracovného kolektívu.

Dotazník pozostáva z dvanástich charakteristických

dimenzií. Každá dimenzia je popísaná pomocou niekoľkých položiek — tvrdení o charakteristických vlastnostiach pracovných kolektívov. (Dotazník sa skladá zo 100 položiek — tvrdení.) Respondenti (členovia určitého pracovného kolektívu) majú podľa svojho osobného názoru označiť stupeň svojho súhlasu alebo nesúhlasu s každým tvrdením (položkou) pomocou päťbodovej posudzovacej stupnice.

⁸ Základným predpokladom úspešného vyriešenia týchto problémov a realizácie nápravných opatrení na ich odstránenie, vedúce k zvýšeniu socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu, je komplexný, systémový prístup [Čech 1973; Afanasiev 1975; Khol 1975].

Na prvých dvoch poradách sa stretol riaditeľ organizácie s racionalizátorom.⁹ Na tretej rokoval riaditeľ so svojím námestníkom — vedúcim daného pracovného kolektívu. Na štvrtej porade sa stretli riaditeľ, vedúci daného pracovného kolektívu a racionalizátor. Na piatej porade sa členovia daného pracovného kolektívu stretli s racionalizátorom.

Okrem týchto piatich porád bola aplikácia metodiky KP prerokovaná aj na pravidelnej operatívnej porade riaditeľa organizácie (s vedúcimi pracovníkmi vrcholového vedenia organizácie).

Výsledkom porady daného pracovného kolektívu s racionalizátorom bol predbežný časový plán jednotlivých fáz metodiky KP. Tento plán aplikácie metodiky KP sa potom zahrnul do plánu činnosti organizácie na dané časové obdobie, do plánu sociálneho rozvoja pracovníkov daného pracovného kolektívu a jeho niektoré ucelené časti do riešiteľského a realizačného programu komplexnej socialistickej racionalizácie.

Základnou metódou zhromažďovania údajov v *druhej fáze KP* je hodnotenie socioekonomickej efektívnosti pracovného kolektívu a premenných, ktoré ju ovplyvňujú, pomocou batérie dotazníkov. Dotazníky, z ktorých táto batéria pozostáva, členovia pracovného kolektívu zvyčajne vyplnia jedenkrát pred a jedenkrát po aplikácii metodiky KP. V popisovanej prípadovej štúdii aplikácie metodiky KP vyplnili členovia pracovného kolektívu pre účely dôkladného štatistického vyhodnotenia efektívnosti aplikovanej metodiky KP dotazník *Charakteristika pracovného kolektívu* osemkrát pred a osemkrát po jej aplikácii.¹⁰ Ostatné tri dotazníky vyplnili len jedenkrát pred a jedenkrát po aplikácii metodiky KP.

Doplňujúce údaje o socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu (a v premenných, ktoré ju ovplyvňujú) získal racionalizátor z rozhovorov s riaditeľom organizácie, s vedúcimi pracovníkmi vrcholového vedenia organizácie, z pozorovaní charakteristického procesu fungovania daného pracovného kolektívu atď. —

ako aj pomocou prísnych kritérií [Khol 1972] socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu.

Údaje získané pomocou dotazníkov, z rozhovorov a z pozorovaní potom racionalizátor spracoval a vyhodnotil. Údaje získané z dotazníkov *Charakteristika pracovného kolektívu* a *Popis dimenzií pracovného kolektívu* znázornil aj graficky.

V *tretej fáze KP* sa členovia pracovného kolektívu oboznámili s údajmi hodnotiacimi súčasnú socioekonomickú efektívnosť ich pracovného kolektívu a premenných, ktoré ju ovplyvňujú, t. j. dostali *spätňú väzbu* na súčasnú socioekonomickú efektívnosť svojho pracovného kolektívu. V atmosfére „psychologickej bezpečnosti“ [Perlaki 1975], konštruktívnej kritiky a sebakritiky a vzájomnej otvorenosti potom pod metodicko-odborným vedením a usmerňovaním racionalizátora členovia pracovného kolektívu tieto údaje analyzovali a interpretovali. Už na základe tejto primárnej analýzy a interpretácie súčasnej socioekonomickej efektívnosti svojho pracovného kolektívu (a premenných, ktoré ju ovplyvňujú) — a svojich súčasných vedomostí o efektívnej kolektívnej práci a svojich súčasných schopností efektívneho kolektívneho rozhodovania a riešenia problémov — boli členovia pracovného kolektívu schopní (za metodicko-odborného vedenia a usmerňovania racionalizátora) *navrhnuť a realizovať konkrétne opatrenia na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti svojho pracovného kolektívu*.

Vo *štvrtej fáze KP*, vo fáze školenia členov pracovného kolektívu si všetci členovia pracovného kolektívu individuálne preštudovali študijné materiály o efektívnom kolektívnom rozhodovaní a riešení problémov (a o premenných, ktoré ho ovplyvňujú), ktoré dostali od racionalizátora. Táto fáza potom pokračovala *aktívnym sociálnym učením v cvičnej situácii* [Linhart — Perlaki 1975], počas ktorého členovia pracovného kolektívu (ako aj pracovný kolektív ako celok) dostávali spätnú väzbu na efektívnosť svojho organizáčného konania a pracovných činností

⁹ V časovom úseku medzi týmito dvomi poradami sa riaditeľ organizácie podrobnejšie oboznámil s metodikou KP.

¹⁰ Hodnotenia socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu prebiehali v dva a pol až trojtýždenných intervaloch.

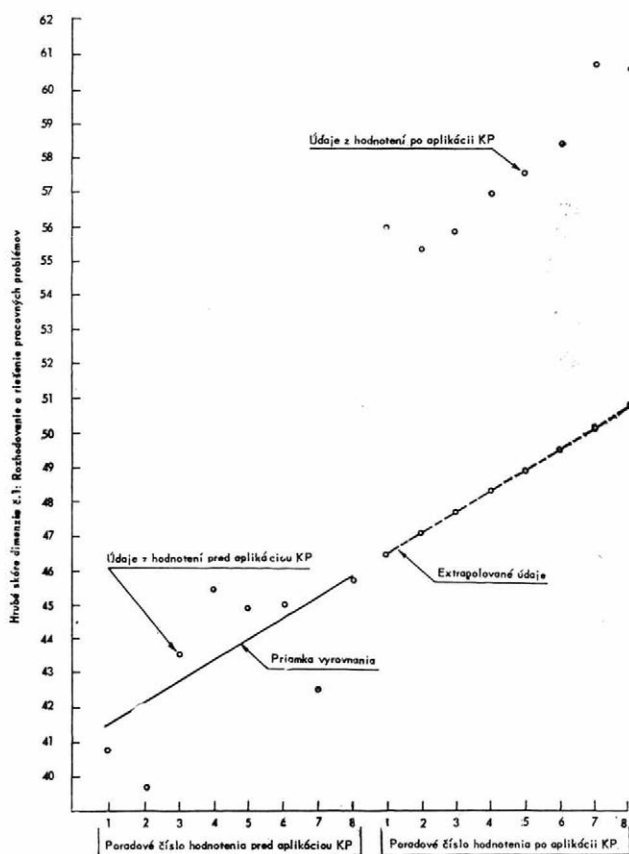
počas kolektívneho rozhodovania a riešenia cvičných problémov.

Keď členovia pracovného kolektívu (ako aj pracovný kolektív ako celok) dokázali zvýšiť efektívnosť svojho organizačného

Štvrtá fáza metodiky KP takto organicky prerástla do piatej fázy metodiky KP.

Počas tejto fázy členovia pracovného kolektívu riešili problémy procesu fungo-

Graf 1.



konania a pracovných činností počas kolektívneho rozhodovania a riešenia cvičných problémov a keď sa naučili, ako sa učiť zo svojej vlastnej činnosti a zo svojej vlastnej bezprostrednej skúsenosti, aktívne sociálne učenie v cvičnej situácii (t. j. štvrtá fáza metodiky KP — fáza školenia členov pracovného kolektívu) pokračovalo aktívnym sociálnym učením v pracovnej situácii, počas kolektívneho rozhodovania a riešenia pracovných problémov pracovného kolektívu.

vania svojho pracovného kolektívu a navrhovali opatrenia na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti každej dimenzie procesu fungovania svojho pracovného kolektívu.¹¹ Racionalizátor ich oboznámil s metodikami a metodickými pomôckami, ktoré mohli pritom využiť [Perlaki 1975a, 1977a], a počas celého procesu

- diagnózy a riešenia problémov
- formulácie opatrení vedúcich k zvýšeniu socioekonomickej efektívnosti ich pracovného kolektívu

¹¹ Pozri dotazník *Charakteristika pracovného kolektívu*.

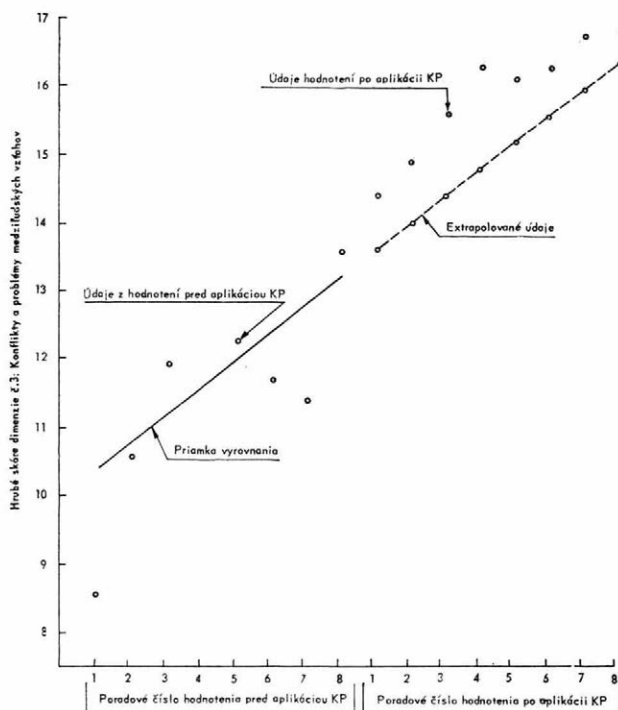
c) zostavenia plánu realizácie navrhovaných opatrení

d) realizácie navrhovaných opatrení ich metodicko-odborne viedol a usmerňoval.

Realizácia navrhovaných opatrení, ako

známil s nimi členov pracovného kolektívu, ktorí ich (za metodicko-odborného vedenia a usmerňovania racionalizátora) analyzovali, interpretovali a navrhli nové opatrenia na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti svojho pracovného kolektívu.

Graf 2.



aj výsledky týchto opatrení boli pravidelne kontrolované, hodnotené, doplňované novými potrebnými opatreniami atď. na pravidelných pracovných poradách pracovného kolektívu a na operatívnych poradách riaditeľa organizácie.

Po realizácii všetkých plánovaných opatrení na zvýšenie socioekonomickej efektívnosti svojho pracovného kolektívu jeho členovia vyplnili osemkrát dotazník *Charakteristika pracovného kolektívu* a jedenkrát ostatné dotazníky¹² v predu popísanej batérie dotazníkov. Racionalizátor tieto údaje spracoval, graficky znázornil a obo-

Aplikácia metodiky KP bola formálne uzavretá a zhodnotená prv na porade daného pracovného kolektívu a racionalizátora a na porade riaditeľa organizácie, vedúceho daného pracovného kolektívu a racionalizátora a potom na pravidelnej operatívnej porade riaditeľa organizácie (s vedúcimi pracovníkmi vrcholového vedenia organizácie).

V závere aplikácie metodiky KP si racionalizátor vyžiadala od členov pracovného kolektívu spätnú väzbu na svoje organizačné konanie a pracovné činnosti a na socioekonomickú efektívnosť metodiky KP.

¹² Dotazník *Názory na vedenie* slúži na identifikáciu extrémne autoritatívnych, direktívnych a extrémne participatívnych, kolektívnych názorov členov pracovného kolektívu na vedenie ľudí pri práci, ktoré budú samozrejme značne ovplyvňovať ich názory a predstavy o optimálnom a efektívnom

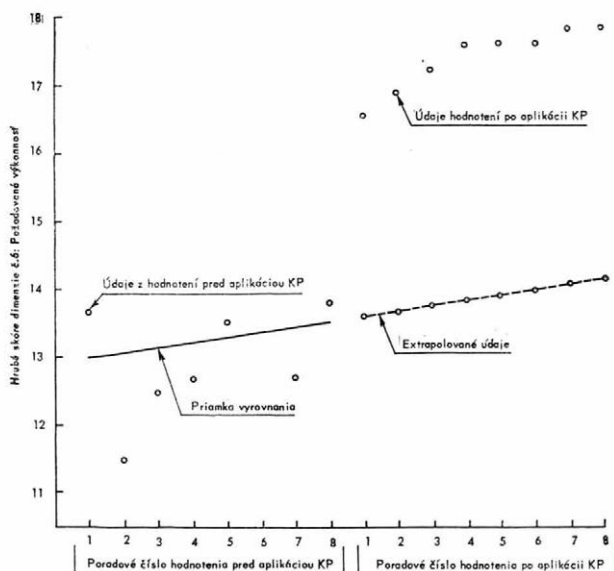
fungovaní pracovného kolektívu počas kolektívneho rozhodovania a riešenia problémov.

U členov daného pracovného kolektívu sa tieto extrémne názory nevyskytli, a preto výsledky dotazníku *Názory na vedenie* neuvádzame.

Riaditeľ organizácie, vedúci pracovníci vrcholového vedenia organizácie, vedúci daného pracovného kolektívu, ako aj

aplikácii metodiky KP v niektorých pre príklad zvolených dimenziách dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu*, ktoré boli pre účely tohoto článku vybrané z väčšieho počtu dimenzií obsiahnutých v dotazníku. Údaje ôsmich hodnotení pred

Graf 3:



všetci jeho členovia vysoko ohodnotili socioekonomickú efektívnosť aplikácie metodiky KP. Táto aplikácia *podstatne a významne zvýšila efektívnosť a kvalitu organizačného konania a pracovných činností vedúceho a všetkých členov pracovného kolektívu, socioekonomickú efektívnosť daného pracovného kolektívu, významne zlepšila jeho vzťahy, koordináciu a spoluprácu s ostatnými pracovnými kolektívami a podstatne a významne prispela k zvýšeniu socioeconomickej efektívnosti celej organizácie.*

V nasledujúcich piatich grafoch (grafy č. 1—5) sú znázornené údaje (hrubé skóre) kolektívnych hodnotení (tj. priemery hodnotení jednotlivých členov pracovného kolektívu) socioeconomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu pred (presnejšie v druhej fáze metodiky KP)¹⁴ a po

aplikáciou metodiky KP boli vyrovnané metódou najmenších štvorcov do priamky. Údaje ôsmich hodnotení po aplikácii metodiky KP boli pomocou znamienkového testu porovnané s údajmi, ktoré sa získali extrapoláciou „priamky vyrovnania“ údajov ôsmich hodnotení získaných pred aplikáciou metodiky. Rozdiely medzi extrapolovanými údajmi a údajmi ôsmich hodnotení po aplikácii metodiky KP na zvýšenie socioeconomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu sú vo všetkých desiatich dimenziách dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu* významné na úrovni 0,05.

Údaje (hrubé skóre) z ôsmich hodnotení pred aplikáciou KP, extrapolované údaje a údaje z ôsmich hodnotení po aplikácii KP uvádzame v tabuľke 1 (len vybrané dimenzie).

¹³ Autor ďakuje J. Koženému za štatistickú expertízu a za štatistické vyhodnotenie efektívnosti aplikácie metodiky KP.

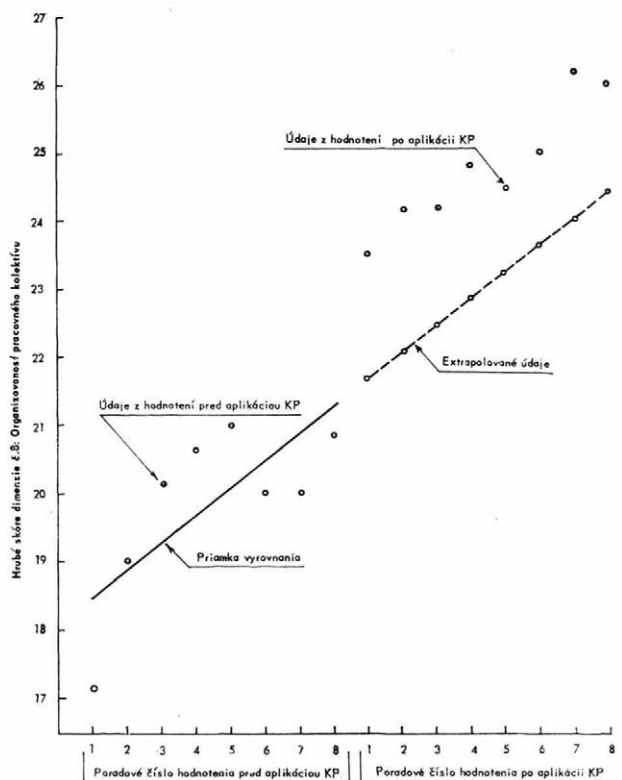
¹⁴ Prvá fáza KP je v podstate len prípravnou fázou metodiky. Nedopustíme sa teda chyby, keď

údaje hodnotení socioeconomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu z druhej fázy KP nazveme socioekonomickou efektívnosťou tohto pracovného kolektívu z obdobia pred aplikáciou KP.

Vzostupnú tendenciu svojich hodnotení socioekonomickej efektívnosti svojho pracovného kolektívu vo všetkých desiatich dimenziách dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu* pred aplikáciou KP

po aplikácii KP zavládla ako v rámci daného pracovného kolektívu, tak aj medzi týmto pracovným kolektívom a ostatnými pracovnými kolektívmi v rámci danej organizácie.

Graf 4.



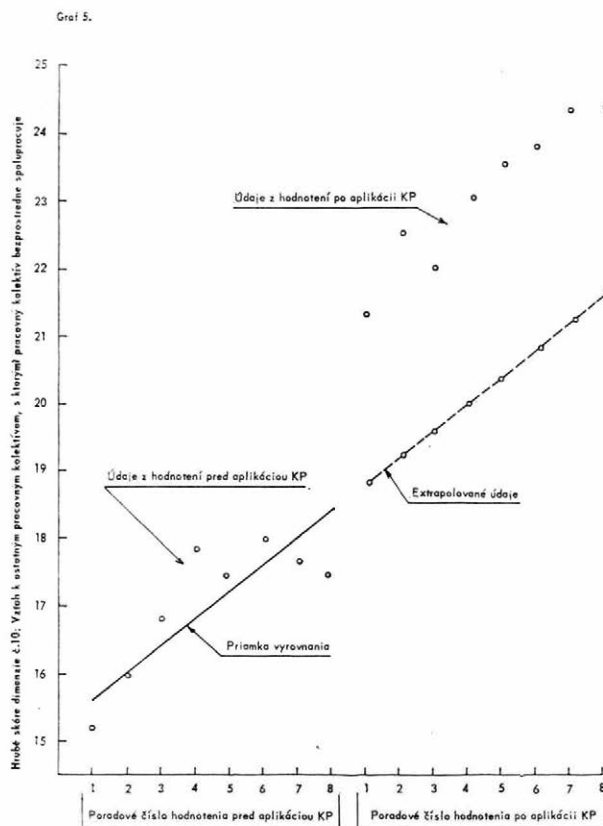
pripísali členovia pracovného kolektívu výchovno-vzdelávacej funkcii dotazníka. Vzostupnú tendenciu svojich hodnotení socioekonomickej efektívnosti svojho pracovného kolektívu z obdobia po aplikácii KP svojim zvýšeným vedomostiam a schopnostiam efektívnej kolektívnej práce (ako aj svojim zvýšeným vedomostiam a schopnostiam efektívnej spolupráce s ostatnými pracovnými kolektívmi); svojim schopnostiam „učiť sa ako sa učiť“ z vlastnej činnosti a z vlastnej skúsenosti; funkčnej, pozitívnej a progresívnej zmene procesu fungovania svojho pracovného kolektívu a celkovej atmosfére dobrých vzťahov, koordinácie a spolupráce, ktorá

Vzostupná tendencia kolektívnych hodnotení (t. j. priemery hodnotení jednotlivých členov pracovného kolektívu) socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu pred a po aplikácii metódy KP bola potvrdená Cooperovou modifikáciou Coxovho a Stuartovho neparametrického testu vzostupného trendu. Testové hodnoty S a ich pravdepodobnosti p uvádzame v tabuľke 2.

Pretože stúpajúci trend hodnotení socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu vo všetkých desiatich dimenziách dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu* a u každého člena tohto pracovného kolektívu je následok vý-

chovno-vzdelávacej funkcie dotazníku (ktorý je organickou súčasťou metodiky KP, pre ktorú bol vypracovaný) a bezprostrednej aplikácie samotnej metodiky KP, boli údaje (hrubé skóre) prvé-

po aplikácii KP si môžeme veľmi názorne ilustrovať na nasledujúcom grafe 6. V tomto grafe sú znázornené údaje (štandardizované skóre — steny) kolektívnych hodnotení (t. j. priemery hodnotení jed-



ho hodnotenia jednotlivých členov pracovného kolektívu pred aplikáciou KP porovnané znamienkovým testom s údajmi tých istých členov pracovného kolektívu z ich ôsmeho, posledného hodnotenia po aplikácii KP. Rozdiely medzi týmito údajmi sú v každej dimenzii dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu* štatisticky významné ($p = 0,05$).

Významné rozdiely medzi prvým hodnotením socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu pred aplikáciou KP a posledným, ôsmym hodnotením

notlivých členov pracovného kolektívu socioekonomickej efektívnosti daného pracovného kolektívu pred a po aplikácii metodiky KP tentoraz vo všetkých desiatich dimenziách dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu*, z ktorých bolo skoršej pre príklad vybraných len päť.

Údaje (hrubé skóre) jednotlivých členov pracovného kolektívu z ôsmich hodnotení socioekonomickej efektívnosti ich pracovného kolektívu pred a po aplikácii KP sa potom v rámci jednotlivých dimenzií dotazníku *Charakteristika pracovného kolek-*

Tabuľka 1

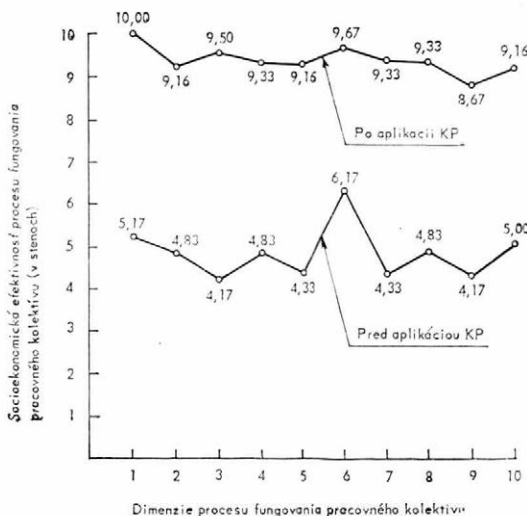
Dimenzia	Poradové číslo hodnotenia								
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	A	40,83	39,83	43,83	45,50	45,00	45,00	42,50	45,67
	B	46,54	47,16	47,78	48,40	49,02	49,64	50,26	50,88
	C	56,00	55,33	55,83	57,00	57,50	58,33	60,67	60,50
3	A	8,50	10,50	11,83	12,83	12,17	11,67	11,33	13,50
	B	13,55	13,95	14,35	14,75	15,15	15,35	15,75	16,15
	C	14,33	14,83	15,50	16,17	16,00	16,17	16,67	16,67
6	A	13,67	11,50	12,50	12,67	13,50	13,33	12,67	13,83
	B	13,61	13,69	13,77	13,85	13,93	14,01	14,09	14,17
	C	16,50	16,83	17,17	17,50	17,50	17,50	17,67	17,67
8	A	17,17	19,00	20,17	20,67	21,00	20,00	20,00	20,83
	B	21,68	22,08	22,48	22,88	23,28	23,68	24,08	24,48
	C	23,50	24,17	24,17	24,83	24,50	25,00	26,17	26,00
10	A	15,17	16,00	16,83	17,83	17,50	18,00	17,67	17,50
	B	18,80	19,20	19,60	20,00	20,40	20,80	21,20	21,60
	C	21,33	22,50	22,00	23,00	23,50	23,83	24,33	24,33

Legenda: A — Údaje z hodnotení pred aplikáciou KP
 B — Extrapolované údaje
 C — Údaje z hodnotení po aplikácii KP

Ta buľka 2

Dimenzia	Pred aplikáciou KP		Po aplikácii KP	
	<i>S</i>	<i>p</i>	<i>S</i>	<i>p</i>
1	21	0,006	25	0,000 01
3	20	0,017	25	0,000 01
6	20	0,017	24	0,000 08
8	22	0,001	26	0,000 001
10	23	0,0004	26	0,000 001

Graf 6. Socioekonomická efektívnosť procesu fungovania pracovného kolektívu pred a po aplikácii metodiky KP



Dimenzie procesu fungovania pracovného kolektívu

1. Rozhodovanie a riešenie pracovných problémov
2. Zodpovednosť
3. Konflikty a problémy medzifundských vzťahov
4. Uznávanie a odmena
5. Dôvera, podpora a spolupráca
6. Požadovaná výkonnosť
7. Komunikácia
8. Organizovanosť pracovného kolektívu
9. Vedenie pracovného kolektívu
10. Vzťah k iným pracovným kolektívom, s ktorými pracovný kolektív bezprostredne spolupracuje

tika pracovného kolektívu) analyzovali jednofaktoriálnou analýzou rozptylu (variácie) s opakovaným meraním. Vo všetkých desiatich dimenziách dotazníku Cha-

Hodnoty F pre jednotlivé dimenzie dotazníku Charakteristika pracovného kolektívu uvádzame v tabuľke 3. Existencia štatisticky významného zlomu

¹⁵ Rozsah tejto štúdie nám nedovoľuje publikovať všetky tieto údaje. Pre ilustráciu však v nasledujúcej tabuľke uvádzame aspoň údaje jednotlivých členov pracovného kolektívu z ôsmich hodnotení prvej dimenzie dotazníku Charakteristika pracovného kolektívu (Dimenzia „Rozhodovanie a riešenie pracovných problémov“) pred a po aplikácii KP.

Tabuľka údajov jednotlivých členov pracovného kolektívu z ôsmich hodnotení desiatej dimenzie dotazníku Charakteristika pracovného kolektívu (Dimenzia „Vzťah k iným pracovným kolektívom, s ktorými pracovný kolektív bezprostredne spolupracuje“) bola publikovaná na inom mieste [Perlak 1977].

Člen pracovného kolektívu	Poradové číslo hodnotenia															
	pred aplikáciou KP								po aplikácii KP							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
1	45	41	49	45	45	46	46	46	52	55	56	59	61	62	61	63
2	50	45	42	43	45	45	46	46	48	48	54	59	56	58	61	61
3	42	38	39	47	43	43	40	46	59	59	56	56	56	56	61	58
4	27	31	46	46	46	48	34	40	56	57	57	57	57	57	59	59
5	39	38	39	44	42	38	37	42	62	54	53	52	55	56	61	61
6	42	46	48	48	49	50	50	52	59	59	59	59	60	61	61	61

Dimenzie

1	1	2	7	3	5	6	4	8	10	11	9	12	13	14	16	15
2	2	7	3	1	5	8	4	6	9	10	11	12	13	14	15	16
3	1	2	7	6	3	5	4	8	9	10	11	13	12	14	15	16
4	1	2	7	3	5	6	8	4	9	10	11	12	13	14	16	15
5	1	2	7	3	8	4	6	5	10	9	11	13	14	12	16	15
6	2	3	4	7	6	5	1	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7	2	1	3	7	5	6	4	8	9	10	11	12	13	14	15	16
8	1	2	6	7	3	4	8	5	9	10	11	13	12	14	16	15
9	1	2	3	7	4	5	8	6	9	10	11	13	12	14	15	16
10	1	2	3	5	8	7	4	6	9	11	10	12	13	14	15	16

(skoku) medzi ôsmimi hodnoteniami pred aplikáciou metodiky KP a ôsmimi hodnoteniami po jej aplikácii bola (na podklade

predchádzajúcej analýzy rozptylu) testovaná Neuman-Keulsovým testom párového zrovnávania.¹⁶ Výsledky tohto testu si

¹⁶ Podobne ako u analýzy rozptylu sa analyzovali hrubé skóre jednotlivých členov pracovného kolektívu (v jednotlivých dimenziách dotazníku *Charak-*

teristika pracovného kolektívu) z ôsmich hodnotení pred aplikáciou metodiky KP a z ôsmich hodnotení po jej aplikácii.

Tabuľka 3: Hodnoty F pre jednotlivé dimenzie dotazníku Charakteristika pracovného kolektívu

Dimenzia	Hodnota F
1	26,33
2	15,05
3	21,15
4	38,26
5	11,77
6	89,53
7	19,42
8	915,18
9	13,02
10	12,81

Kritická hodnota $F_{.99}$ (15,75) = 2,31

môžeme graficky znázorniť v grafe 7.

Údaje (hrubé skóre) z ôsmich hodnotení pred aplikáciou metodiky KP (čísla 1—8) a z ôsmich hodnotení po aplikácii metodiky KP (čísla 9—16) sú zoradené do poradia od najnižšieho hrubého skóre po najvyššie. Hodnotenia (hrubé skóre), ktoré sa od seba štatisticky významne nelíšia, sú spojené úsečkami. Pravdepodobnosť, že hodnotenia, medzi ktorými nie sú štatisticky významné rozdiely, budeme považovať za rozdielne štatisticky významne, je 0,01.

Na grafe 7 vidíme štatisticky významný zlom (skok) medzi ôsmimi hodnoteniami pred aplikáciou metodiky KP a ôsmimi hodnoteniami po jej aplikácii u dimenzií č. 1, 2, 6, 7, 8 a 10.

Efektívnosť porád daného pracovného kolektívu (porád, na ktorých sa rozhoduje a na ktorých sa riešia problémy) sa po aplikácii metodiky KP taktiež výrazne a významne zvýšila. Pomocou neparametrickeho znamienkového testu sa dokázalo, že efektívnosť porád daného pracovného kolektívu sa po aplikácii metodiky KP štatisticky významne zvýšila ($p = 0,05$).

V základných statických charakteristikách dimenzií daného pracovného kolektívu, ktoré sa merali pomocou dotazníku *Popis dimenzií pracovného kolektívu*, nastali štatisticky významné zmeny ($p = 0,05$)¹⁷ v dimenziách č. 4, 5, 8 a 9, t. j.

¹⁷ Významnosť zmien sa testovala neparametrickým znamienkovým testom.

¹⁸ Táto dimenzia, práve tak ako aj dimenzie č. 1 (Kontrola) a č. 11 (Flexibilita) negatívne korelujú

so stratifikáciou, v uspokojení a súhlase, v jednotnosti a v participácii členov pracovného kolektívu. Uspokojenie a súhlas, jednotnosť a participácia sú pritom práve tie dimenzie dotazníku *Popis dimenzií pracovného kolektívu*, ktoré najviac korelujú so socioekonomickou efektívnosťou pracovného kolektívu a s efektívnosťou jeho porád [Perlaki 1975]. Štatisticky významná zmena v stratifikácii¹⁸ zas dokumentuje štatisticky významné zníženie rozdielov v postavení, v privilégiách, v právach a povinnostiach atď. jednotlivých členov pracovného kolektívu, t. j. určitú „demokraticizáciu“ procesu fungovania pracovného kolektívu, ktorá nastala následkom aplikácie metodiky KP. Výsledky dotazníku *Popis dimenzií pracovného kolektívu* pred a po aplikácii metodiky KP si môžeme graficky znázorniť pomocou grafov 8 a 9. Hrubou čiarou je zakreslený (a vyčíslený) priemer hodnotení jednotlivých členov pracovného kolektívu. Grafy zreteľne ilustrujú značnú zhodu názorov jednotlivých členov pracovného kolektívu na základné statické charakteristické dimenzie ich pracovného kolektívu po aplikácii metodiky KP.

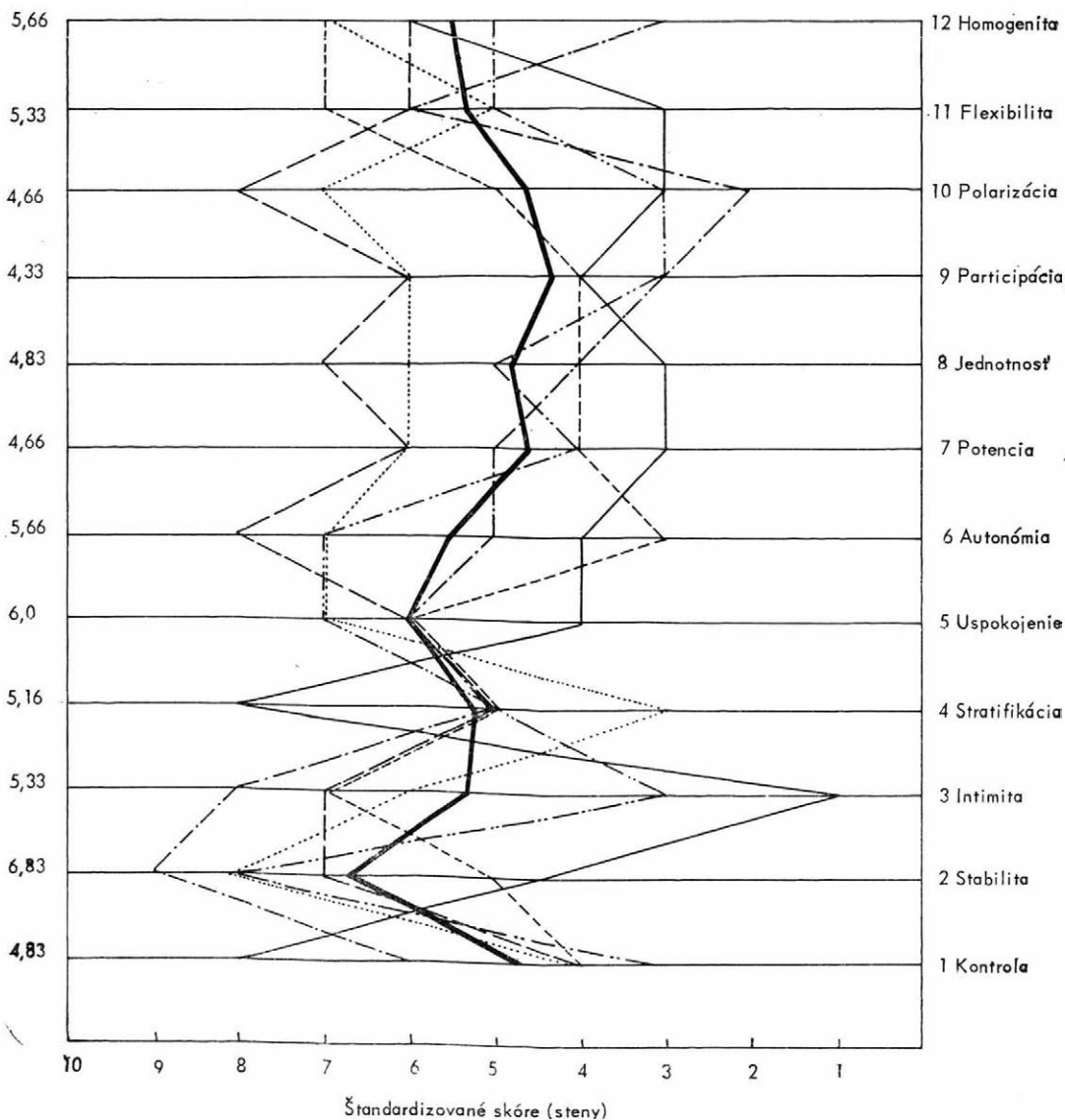
Záver

V predkladanej štúdii sme veľmi stručne popísali proces a výsledky aplikácie metodiky komplexného prístupu k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií. Táto aplikácia podstatne a významne zvýšila efektívnosť a kvalitu pracovných činností a organizačného konania vedúceho a ostatných členov daného pracovného kolektívu, socioekonomickú efektívnosť daného pracovného kolektívu, významne zlepšila jeho vzťahy, koordináciu a spoluprácu s ostatnými pracovnými kolektívami a významne prispela k zvýšeniu socioekonomickej efektívnosti celej organizácie.

Rozsah štúdie nám nedovoľuje podrobnejšie popísať dielce metodiky, metódy, techniky a metodické pomôcky použité v jednotlivých fázach metodiky KP.¹⁹

so socioekonomickou efektívnosťou pracovného kolektívu a s efektívnosťou jeho porád.

¹⁹ Pozri: Perlaki 1975, 1977.

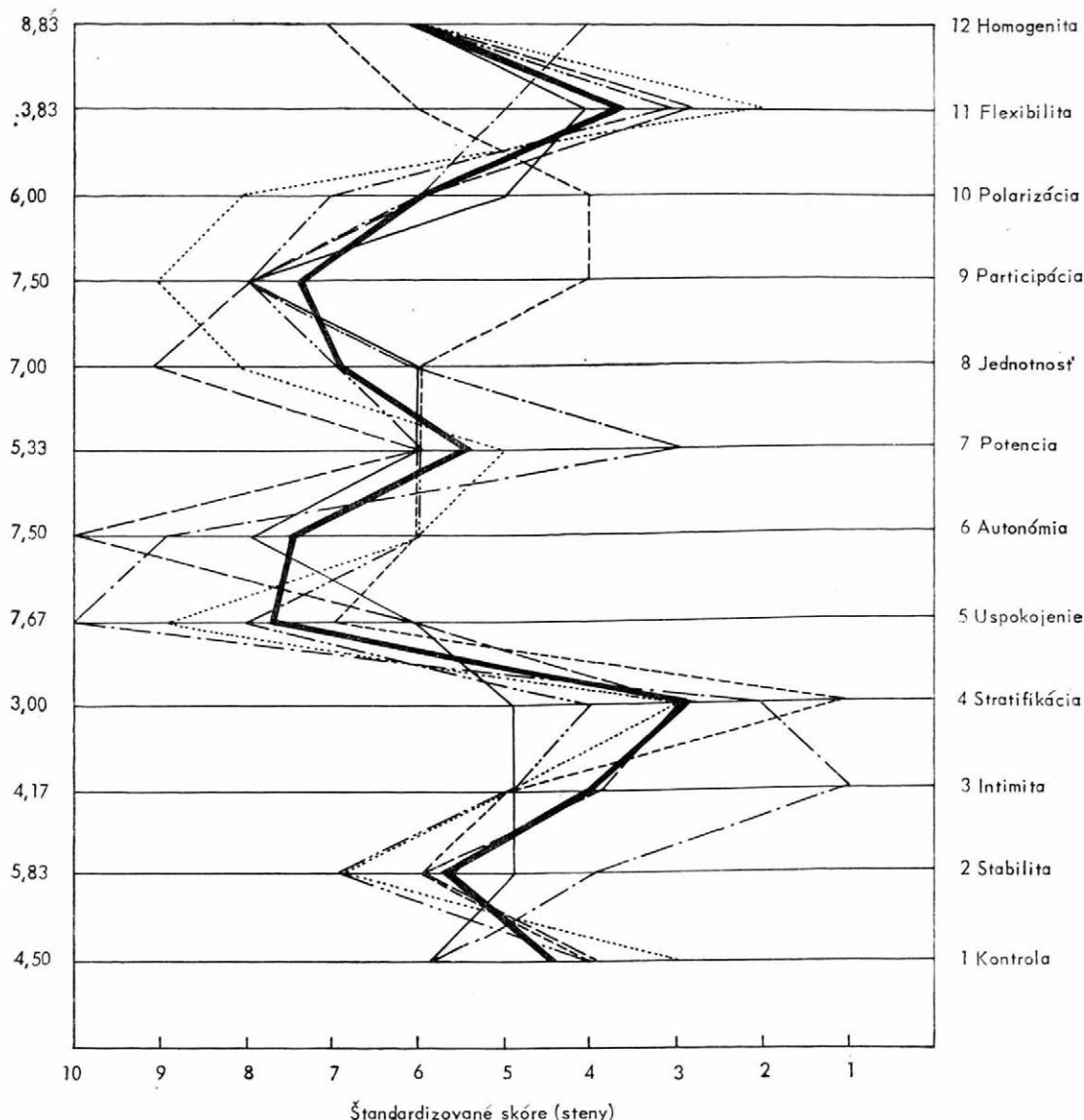


Na záver aspoň niekoľko slov o množstve času, ktoré si popísaná aplikácia vyžadala.

Táto aplikácia začala 15. 1. 1975 a skončila 12. 8. 1976. Pracovné stretnutia členov pracovného kolektívu s racionalizátorom trvali spolu približne 40 hodín. Individuálna príprava jednotlivých členov pracovného kolektívu na tieto stretnutia si vyžia-

dala priemerne 20 hodín u každého člena pracovného kolektívu (včítane 16násobného vyplňovania dotazníku *Charakteristika pracovného kolektívu*, čo u ostatných aplikácií metodiky KP odpadá).

Vzhľadom na dosiahnuté výsledky teda môžeme konštatovať, že množstvo vynaloženého času je relatívne veľmi nízke a že bolo vynaložené veľmi efektívne.



Literatúra

- Afanasiev, V. G.: *Vedecké riadenie spoločnosti*. Bratislava, Pravda 1975.
- Čech, V.: *Perspektívy práce sociológa v podniku*. In: V problémoch a postavení podnikových sociológov, Štúdie a materiály 15. Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1973, s. 242–244.
- Khol, J.: *Lidé v socialistické organizaci*. Praha, Horizont 1972.
- Khol, J.: *Člověk v systému řízení*. Praha, Svoboda 1975.

- Kohout, J.: *Sociální analýza a řízení socialistického podniku*. Praha, Práce 1976.
- Kolář, J.: *Sociologie podniku*. Praha, Práce 1968.
- Kovalev, A. G.: *Kollektiv i socialno-psichologičeskije problemy rukovodstva*. Moskva, Politizdat 1975.
- Kutta, F. — Soukup, M. a kol.: *Řízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.
- Kutta, F.: *Systém řízení sociálních procesů*. Praha, Svoboda 1976.
- Kuzmin, E. S. — Volkov, I. P. — Svencickij,

- A. L.: *Sociaľnaja psihologija i sociaľnoje planirovanije*. In: *Sociaľnaja psihologija i sociaľnoje planirovanije*. Leningrad, Izdatel'stvo Leningradskogo universiteta 1973, s. 3—19.
- Linhart, J.: *Proces a struktura ľidskeho učení*. Praha, Academia 1972.
- Linhart, J.: *Činnost a poznávání*. Praha, Academia 1976.
- Linhart, J. — Perlaki, I.: *Model aktivního sociálního učení*, Československá psychologie, 19, 1975, č. 3, s. 235—248.
- XV. zjazd KSC. *Dokumenty a materiály*. Bratislava, Pravda 1976.
- Perlaki, I.: *Vybrané problémy zvyšovania socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií* (Kandidátska dizertačná práca). Bratislava, PÚ ČSAV — ČSVÚPSV 1975a.
- Perlaki, I.: *Príspevok k metodike zvyšovania socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií*. Sociologický časopis 11, 1975b, č. 1, s. 44—57.
- Perlaki, I.: *Komplexný prístup k zvyšovaniu socioekonomickej efektívnosti pracovných skupín socialistických organizácií*. Sociologický časopis 11, 1975c, č. 2, s. 159—169.
- Perlaki, I.: *Hodnotenie efektívnosti porád*. Syntéza, 9, 1976, č. 4, s. 126—134.
- Perlaki, I.: *Zvyšovanie socioekonomickej efektívnosti pracovných kolektívov socialistických organizácií* (Záverečná správa I. etapy výskumu) Bratislava, ČSVÚPSV 1977a.
- Perlaki, I.: *Metodika zlepšovania vzťahov medzi pracovnými kolektívami*. Sociologický časopis, 13, 1977b.
- Platonov, K. K. a kol.: *Kollektiv i ličnost*. Moskva, Nauka 1975.

Резюме

Перлаки, И.: Частный пример применения комплексного подхода к повышению социально-экономической эффективности трудовых коллективов социалистических организаций

Методика комплексного подхода к повышению социально-экономической эффективности трудовых коллективов социалистических организаций является специфическим типом конкретного социального исследования — социально-техническим исследованием, направленным на выявление, решение и устранение проблем, возникающих в процессе функционирования трудовых коллективов, а также на повышение социально-экономической эффективности этих коллективов. Методика комплексного подхода исходит из основных методических принципов активного социального обучения, социального развития трудовых коллективов, а также из комплексной социалистической рационализации.

В предлагаемой статье кратко описан комплексный подход к повышению социально-экономической эффективности трудовых коллективов социалистических организаций и частный пример его применения наряду с оценкой резуль-

татов с точки зрения повышения социально-экономической эффективности данного трудового коллектива.

Руководство организации, в состав которой входил данный коллектив, руководители этого трудового коллектива, равно как и все его члены дали высокую оценку социально-экономической эффективности применения методики комплексного подхода, существенно и в значительной мере повысившей эффективность и качество организационных вопросов, а также трудовую активность руководителя и всех членов трудового коллектива; применение этой методики в жизни коллектива способствовало улучшению отношений между членами коллектива, наладило координацию и сотрудничество с другими трудовыми коллективами и повысило социально-экономическую эффективность всей организации.



Summary

Perlaki I.: *Application of the Complex Approach to Increasing the Socio-economic Effectiveness of Working Teams in Socialist Organizations. A Case Study*

The methodology of the complex approach to the increase of socio-economic effectiveness of working teams active in socialist organizations is a specific type of concrete social research — i. e. a sociotechnical research aimed at the identification, solution and elimination of problems involved in the process of the working teams' functioning, and at raising their socio-economic effectiveness. It is based on the fundamental methodological principles of active social learning, social development of working teams and complex socialist rationalization.

The present paper briefly describes the complex approach applied in raising the socio-economic effectiveness of working teams in socialist organizations and reports on a case study of its application, simultaneously evaluating its contribution to the increased socio-economic effectiveness of the working team by which it was applied.

The socio-economic effectiveness of the application of the complex-approach methods was highly evaluated by the managerial staff of the organization whose part this working team formed, by leaders of this working team, as well as by all its members. This application essentially and significantly raised the effectiveness and the quality of organizational behavior and working activities of the leader and of all working-team members, the socio-economic effectiveness of the given working team, significantly improved its relationships, co-ordination and co-operation with other working teams, and essentially and significantly contributed to an increased socio-economic effectiveness of the entire organization.