

ná informovanost je také proto na nízké úrovni. Jakmile však budou tyto problémy a nedostatky odstraněny, pak lze předpokládat, že část zájmu čs. sociologů se přeorientuje na zmíněnou oblast. Ze strany asijských sociologů je totiž velký zájem o rozvíjení

spolupráce a to nejen formou výměny referátů a písemných sdělení, jak tomu bylo ve většině případů doposud, ale i formou práce na konkrétních projektech, které by byly přínosem pro obě strany.

Jiří Svátek, Milan Frydryšek

II. mezinárodní setkání k pracovním hodnotám

Třídenní konference Mezinárodní společnosti pro studium pracovních a organizačních hodnot - ISSWOV¹ - se konala v srpnu 1990 v Praze pod patronací Domu techniky ČSVTS a Masarykovy české sociologické společnosti. Účastnili se jí zástupci společenskovědních a pedagogických pracovišť i průmyslové sféry, kteří se zabývají teoretickým či aplikovaným výzkumem pracovních hodnot a manažerismu - celkem kolem osmi desítek osob z řady zemí jak východní Evropy, tak i vyspělých kapitalistických zemí a zemí třetího světa.

Potřebnost výzkumu pracovních hodnot zdůraznil ve svém úvodním vystoupení *Jiří Musil*, ředitel Sociologického ústavu ČSAV. Stručně se přitom zmínil o vyhlídkách Československa, pro jehož ekonomický úspěch je nezbytné posílení hodnoty práce ve vědomí obyvatelstva, mezi jiným i legislativním umožněním vzniku konkurenceschopných variabilních forem vlastnictví. V určitém smyslu protestantská etika způsobu života obyvatelstva je podle něj nezbytná nejen v zájmu racionálního a efektivního ekonomického rozvoje, který nebude dále poškozovat životní prostředí, ale i jako

reakce na kulturně škodlivé konzumní vzory. Naše společnost by přitom měla dospět k vyváženosti tržního fungování hospodářství a sociální spravedlnosti. J. Musil upozornil na pravděpodobnost kontroverzních náhledů na problematiku pracovních hodnot mezi účastníky konference, daných rozdílnými sociokulturními prostředními, z nichž pocházejí. Tato rozdílná optika pohledu se skutečně v mnoha příspěvcích a na ně navazujících diskusích projevila - například v náhledech na dosavadní podobu kolektivismu ve východoevropských zemích, o něž J. Musil hovořil jako o neproduktivní a ve skutečnosti maskující "psychologickou privatizaci" - individualismus nikoli ve smyslu produktivní soutěživosti, ale ve smyslu odrážení jednotlivce od společenských cílů a potřeb.

Dov Elizur z Izraele, prezident společnosti pro studium pracovních a organizačních hodnot, se v zahajovacím vystoupení, stejně jako v několika svých dalších vstupech do diskuse během konference zaměřil na výklad principu a využití tzv. *facetové analýzy*, již bylo věnováno i závěrečné sympozium pod vedením *Ingwera Borga* ze SRN. Teorie spočívá v kombinaci hledisek osobních hodnot respondenta a hodnot prostředí, v němž se nachází ve vztahu k jeho motivaci a výkonu v zaměstnání a je podle obou vědců poměrně efektivním nástrojem výzkumu.

Obě úvodní vystoupení předjela jak informace o výsledcích empirických výzkumů a případně možnostech jejich aplikace, tak i spíše teoretické příspěvky objasňující různé metodologické postupy nebo na základě literatury sumarizující dostupná zjištění.

Některé informace o výsledcích výzkumů se zabývaly přímo problematikou *jednotlivých odvětví a profesí*, která je často charakterizována střetem hodnot a reality. Kanadský výzkum vedený *Marií Reine van Ameringen* z university v Montrealu ukázal, že nedostatek samostatnosti rozhodování při

¹) Společnost pro studium pracovních a organizačních hodnot byla založena před dvěma lety a její první konference se konala v Budapešti. Jde o nepolitickou, nevládní, nenáboženskou a neziskovou dobrovolnou organizaci zaměřující se na shromažďování a výměnu informací v oblasti pracovních a organizačních hodnot - včetně poskytování konzultačních služeb - a na podporu výzkumu a publikování v této oblasti. Ustavujících jednání se za Československo zúčastnili J. Šanderová a D. Slejška - oba v současnosti pracují v Sociologickém ústavu ČSAV - kteří se také na přípravě a průběhu konference v Praze organizačně podíleli.

vysoké zodpovědnosti a profesionální náročnosti výkonu povolání, doplněné pracovním přetřžením, v hlavní míře přispívají k vysoké *fluktuaci nižšího zdravotnického personálu* (sester) i k nižší kvalitě jeho výkonu, které jsou mezinárodním problémem. Na odstranění těchto nedostatků by se měla zaměřit i prevence fluktuace.

Singapurská studia *Bruce Kielera a Lin Sin Yonga* se zabývala *individuálními motivy dobrovolné zdravotní péče*, která v mnoha zemích významně pomáhá zdravotnickému sektoru vyrovnat se s ekonomickými problémy. Z pracovních hodnot u těchto dobrovolníků (většinou žen) převažovaly 1. smysluplná práce; 2. zájem o práci; 3. pracovní ocenění. Výzkum nezjistil podstatné rozdíly v pracovních hodnotách těchto osob a osob, které se dobrovolné zdravotnické péči nevěnují.

Zvláštní pozornost zasluhují překvapivé výsledky některých referovaných výzkumů, které pomáhají pochopit *ambivalence pracovních hodnot*. *Vishwanath Baba* (Kanada) vyvodil existenci *faktorů zmírňujících negativní korelace mezi pracovní angažovaností a absencí*: přitažlivost práce, působnost pracovní skupiny, časová tíseň. Diskuse naznačila i možnost posílení touhy po práci v důsledku delší absence ze zdravotních důvodů.

Jiný případ uvedla *Suzanne Richbellová* z Velké Británie, která informovala o výsledcích rozsáhlého projektu, týkajícího se ocenění různých profesí sféry služeb s ohledem na odstranění *nespravedlivé platové diskriminace žen*. Ukázal, že rovnoprávné ocenění ženských profesí činí tyto profese přitažlivé pro muže, kteří z nich začínají vytlačovat ženy, nebo vede k dodatečnému zatížení žen v těchto profesích, případně k umělému tlaku na zkrácení pracovní doby ze strany zaměstnavatelů.

Určitou ambivalenci naznačila i studie *Dova Elizura a Samuela Shye* z Izraele o *vztazích mezi hodnotami*, které jedinec uznává a jeho *náklonností k ekonomicky užitečné práci*. I když hodnoty náležejí k základům pracovní motivace, dochází k jejich "filtraci" a přizpůsobení osobnostních rysů.

Nečekané a obtížně vysvětlitelné rozdíly se objevily při *komparaci pracovních hodnot*

u vzorků z 10 zemí, o nichž referovala *Fany Tchaikowski* z Brazílie. Z 24 hodnot se v Brazílii na prvním místě objevila odpovědnost, která v ostatních zemích byla na 5.-15. místě, v SRN dokonce až na 20. místě. Zajímavá práce byla naopak v Brazílii (stejně jako v Číně a Maďarsku) na 7.-8. místě, zatímco jinde dominovala na jednom z prvních tří míst.

Pozoruhodná srovnání různých společenských systémů umožňuje několik dalších výslovně *kulturně srovnávacích studií*. Lze zmínit například anglo-indické srovnání *sociokulturního kontextu a pracovních hodnot od Monira Tayeba* ze Skotska, které ukázalo ovlivnění pracovních hodnot nejen kulturními podmínkami a tradicemi té které země, ale také formálními pozicemi pracujících v organizační hierarchii a postavením jejich zaměstnavatelské organizace ve společenském kontextu.

V mezinárodně komparativní práci *Dova Elizura* o *pohlaví a pracovních hodnotách*, byly popsány výsledky výzkumu provedeného v Holandsku, Maďarsku a Izraeli. Ačkoliv význam indikoval rozdíly v pracovních hodnotách mezi *pohlavími*, jakými jsou například větší zájem žen o mezilidské vztahy a větší zájem mužů o odpovědnost, možnost rozhodování a vyšší příjmy, rozdíly mezi zeměmi nad nimi převažovaly.

Akihiro Ishikawa z Japonska identifikoval na základě výzkumu z roku 1985 dva typy *vztahu pracovníků a vedení podniku* - prvním z nich je vztah loyality a spolupráce současně k podniku i k odborům, které nejsou vůči podniku v opozici, vyskytující se ve východoevropských zemích a také v Japonsku. Druhým je vztah identifikace pracovníků buď s podnikem a jeho řízením, nebo s odbory, typický pro západoevropské země. Nebylo však náležitě vzato v úvahu, že loyality odborů k podnikovému vedení v řadě východoevropských zemí byla spíše způsobena jejich formálností, než jejich organickým začleněním do efektivních pracovních vztahů.

Zaslaný příspěvek *Valentina Ježe a Veljko Rusa* z Jugoslávie vyvozuje z téhož mezinárodního výzkumu tři *diskriminační funkce v oblasti hodnotových orientací*:

1) konzervativní (tradice) - nekonzervativní, 2) meritokraticky prospěchová - neprospěchová, 3) kooperativní - nekooperativní (odborná). Vzorky ze SRN, Japonska a Švédska vykazaly záporné hodnoty u všech funkcí, polský a maďarský spíše meritokratický prospěch a tradici.

Další blok příspěvků se týká *hodnotové problematiky řízení pracovních činností*. Marie Pourová z Vysoké školy zemědělské v Praze zjistila nízkou pracovní satisfakci a z toho vyplývající nízkou pracovní iniciativu *řídících pracovníků v zemědělství* v Československu (vyšší pracovní spokojenost byla zjištěna u žen - 64 %, než u mužů - 46 %). Úroveň pracovní spokojenosti úzce koreluje s možnostmi využití znalostí a schopností, profesionálního růstu a samostatného rozhodování i s vyhovujícími pracovními podmínkami a vztahy s podřízenými. Jako náměty na řešení byly navrženy jednak zlepšení pracovních podmínek a vzdělání manažerů v mezilidských vztazích na jedné straně - na druhé straně ale také zodpovědnější výběr vhodných osob pro tyto funkce.

Vztahu *individuálních dispozic a manažerského úspěchu a neúspěchu* byla věnována studie Rajinder Kaurové z Indie, která korelační a faktorovou analýzou identifikovala jako vlastnosti úspěšného manažera rezervovanost, vyšší inteligenci a vzdělání, nižší věk, cílevědomost, radikalismus, orientaci na úspěch, zájem o zvýšení příjmu a společenského statusu. Neúspěšný manažer je naproti tomu charakterizován konzervativností, emocionalitou, smyslem pro kolektiv, nižším sebevědomím a sebeprosazováním, vyšším věkem a nižším vzděláním. Podobné výzkumy mohou pomoci při výběru vhodných typů osobností pro manažerské funkce.

Dva příspěvky z této oblasti byly věnovány tzv. *personálnímu řízení* (human resources management). Tom Keenoy z Walesu popsal obtíže zavádění tohoto typu řízení ve Velké Británii, kde převažuje instrumentální liberální typ managementu a pracující se při prosazování svých požadavků obrací spíše na odborové hnutí, než na podnikové autority.

Shimon Dolan a James Harbottle z Kanady zjistili při výzkumu personálních

manažerů *rozdílnosti loyality k profesi a k zaměstnavateli a rozdílnosti tzv. morální a kalkulační loyality*. Diskuse o těchto otázkách, které se v průběhu konference objevily častěji, vedly k závěru, že loyality k profesi může být pro podnik často produktivnější než slepá oddanost zaměstnavateli.

Zaslaný příspěvek Alexandra J. Matejky z USA je poněkud nekonzistentním poučením o *profesionální, stejně jako sociálně integrační funkci manažerů*, jejichž profesionalizace spočívá v odvržení "rušivých" hodnot v zájmu efektivního výkonu funkce. Autor příspěvku doporučuje východoevropským zemím depolitizaci a deformalizaci manažerských pozicí a vzdělání manažerů prostřednictvím informovanosti.

Zajímavým zpestřením byl příspěvek kolektivu autorů z Izraele - Yoela Yinona, Jaima Amsela a Mosheho Krausze - který ukazoval rozdílnost přístupu *bankovních a armádních řídících pracovníků různých úrovní k úspěchům a neúspěchům podřízených*.

Abraham Sagie (Izrael) metodou metaanalýzy 67 studií zjistil poměrně diskutabilní *pozitivní korelaci mezi skupinovou participací a produktivitou, oproti negativní korelaci mezi demokratickým vedením a efektivitou*.

S diskutovanou manažerskou problematikou souviselo i vystoupení Johna P. Uhloho z Dánska, které bylo teoretickým popisem *vztahu životního stylu a kulturního (a ekonomického) prostředí*. Autor v rámci rozlišení venkovského a městského způsobu života v Dánsku odlišuje poněkud schematicky modus vivendi 1. samostatného podnikatele, vyznačující se vysokou pracovní etikou, ideálem těžké práce, ale také pocitem nezávislosti; 2. málo placeného zaměstnance, charakterizovaný indifferenčním vztahem k práci jako nutnému zlu a posunutím seberealizačních ambicí do oblasti volného času a 3. osob orientovaných na úspěch, které touží po služebním postupu i nových znalostech.

Několik příspěvků bylo zaměřeno na problematiku *hodnotové dynamiky* a není náhodné, že jejich autory byli účastníci z východoevropských zemí, vycházející ze současných změn. Krzysztof Stasiak z Polska srovnával s klasickým způsobem posuzování lidských činů *tvořivý způsob posuzování*

samotných hodnot. Předložil zpětnovazebně spirálový model: člověk (schopnosti jednání a jejich rozšiřování) - hodnoty, pravidla (nové hodnocení, plán nových akcí) - realizované akce (nová situace, nové objekty) - efekty lidských činů (rozšiřování efektů, prohlubování svobody). Diskuse přijala tento model jako vhodné východisko zpracování hodnotové dynamiky.

Dynamickou souvztažností pracovních a demokratických hodnot se zabýval *Dragoslav Slejška*. Z výzkumných výsledků prokázal vliv stagnačního období v Československu na devalorizaci práce. Korelační rozbor naznačuje, že obtížný proces její revalorizace v demokratických podmínkách může probíhat po čtyřech liniích hodnotových vztahů: osobní svoboda --> vnitřní vztah k náplni práce; osobní angažovanost ve společnosti --> pracovní skupina; osobní veřejný vliv --> mocenské vztahy v pracovním prostředí; spravedlivé sociální řízení --> pracovní podmínky.

Libor Musil demonstroval na výsledcích případové studie z r. 1988 *model racionality pracovního chování* skupiny ostravských horníků. Jeho středobodem byla holá kvantita vytěženého uhlí, opřená o jednostrannou valorizaci manuální práce. Efektivita, zisk a práce úředníků (i když ti byli autory této racionality) byly považovány za méně významné. Bude obtížné nalézt konzistenci mezi "kvantitou těžby" a novými komplikovanými ekonomickými a právními kritérii.

Danuta Dobrowolska (Polsko) sledovala závislost pracovních hodnot na ekonomických změnách současného Polska. Roste význam na jedné straně pracovní jistoty a stability, na druhé straně spoléhání na vlastní síly a seberealizace. Do popředí vystupuje model podnikavé osobnosti. Tyto změny jsou zatím rychlejší v oblasti vědomí než ve skutečném chování.

Krzysztof Obloj z Polska a *Anne Davisová* z USA prokázali vliv této přechodné situace na manažerské postoje. Výzkum manažerů potvrdil rozpornost hodnot vyznávaných a hodnot aplikovaných.

Specifickou skupinu představovaly příspěvky o otázkách *participace*. *Jaroslav Vanek* z USA v zaslaném příspěvku o pohybu

od kapitalistické ke kooperativní demokratické ekonomii dochází k závěru, že kapitalistické podnikatelství není jediné možné. V decentralizované demokratické tržní ekonomice lze uvažovat o společensky vyspělejší formě socialistického podnikatelství.

Ange Globerson z Izraele shrnul výsledky svých dlouholetých výzkumů podnikové demokracie. Rozlišil *angažovanost* a vliv jako dvě stránky participace pracovníků, které pouze ve svém spojení mohou navodit identifikaci s podnikem. Na prvním místě příznivých okolností přitom uvedl suportivní sociálně ekonomickou a politickou ekologii, která neexistuje v systému, kde "jedna strana vše hlídá".

Antonio Lucas ze Španělska podal zprávu o ekonomicky i lidsky úspěšné družstevní konfederaci *Māndragora* (působící většinou v baskických městech). Konfederace se opírá o čtyři fundamentální hodnoty: *rovnosti* (shodná práva a povinnosti), *solidarity* (získávat i ztrácet společně), *důstojnosti práce* a *participace* (právo a povinnost účasti pracovníků na rozhodování o všem, co se jich týká).

Joaquim Corominas ze Španělska informoval o malém družstvu *pro technologickou autonomii* v Barceloně, v kterém se pracoviště identifikuje s bydlištěm a s klubem přátel. To vede k občasnému narušením organizačních vztahů.

Ve speciálním sympoziu týmu *Participativní řízení produktivity* (Participative Productivity Management) vystoupilo šest zahraničních odborníků. *Uwe Kleinbeck* a *Klaus Schmidt* ze SRN uvedli hypotézu o *dvoufázovém motivačním přístupu* k tomuto řízení: po rozvinutí specifických záměrů a cílů nastupuje druhá, volná fáze, osvětlující cestu přechodu cílů do akce. *Robert Priehard* z USA se věnoval *způsobům měření a zlepšování organizační produktivity*. Další členové týmu referovali o *systému zajištění kvality* a o *jeho aplikacích* v některých průmyslových závodech a organizacích služeb (*Harrie van Tuijl*, *Paul Jansen*, *Martina Przygoda* z Holandska). Sympozium postrádalo jasnější informaci o formách participace a její definici.

Přecházíme k příspěvkům o vztazích *pracovníka, pracovní skupiny a organizace*.

Miloš Vitek přednesl příspěvek o *informačních hodnotách v pracovních skupinách*. V textilním závodě bylo testováno 5 skupin informačních potřeb: učení, strategie, analýzy, designu a konstrukce - a to v rámci systému skupinové evoluce ve směru: prostý soubor - "tvrdá" skupina - "měkká" skupina - synergeticky se organizující skupina.

Ralf Wetter (SRN) vyšel z výzkumných údajů, podle kterých se pracující třída hodnotově přizpůsobuje střední třídě v oblasti materiálních nároků, současně však vykazuje neochotu ke zvýšení pracovního úsilí. Podle jejího mínění ekvalizace limituje svobodu, přesto politika moderních industriálních společností požaduje více ekvalizace.

Howard Davis (Velká Británie) poukázal na *zanedbávání výzkumů v organizačních masmédiích* a rozvinul projekt výzkumu zaměřeného na role tvůrčích pracovníků a na souvislosti stylů řízení se specifickou strukturou těchto organizací.

Joseph Perczel z USA předložil *Model organizačního výkonu*, v němž navrhl, aby sama zaměstnavatelská organizace místo metafyzických a fyziologických spekulací definovala individuální lidskou výkonnost. Přitom sám autor výkonnost definuje, a to jako diferenci mezi očekávaným a následně realizovaným výkonem.

Závažnou problematikou konference byl *vztah mezi pracovními hodnotami a rostoucí pracovní nejistotou*. Velmi důkladný výzkum na toto téma prezentovali Ingwer Borg ze SRN a Jean Hartley z Velké Británie. Vyšší hodnota práce korelovala s vyšší pracovní jistotou. U pracovníků s hlubšími pracovními hodnotovými orientacemi, kteří se také dívají optimističtěji na svou budoucnost, má tato jistota i větší efekt.

Několik příspěvků se zabývalo *vlivem automatizace na utváření pracovních hodnot*. Výzkum *automatizovaných strojirenských pracovišť* v Československu (Klicperová, Rašek, Slejška, Krátký) naznačil silnou valorizaci materiálních pracovních a životních podmínek (včetně technického zařízení) na úkor vnitřního vztahu k pracovní náplni, hodnotám osobnostním, sociabilním a volného času. Aplikací hodnotově satisfakčního

modelu² bylo doloženo celkové oslabení euforické valorizace a zesílení valorizace kritické a vznik hodnotových předpokladů nové participace a nové demokratické samosprávy na pracovištích.

Milan Mařík uvedl údaje o tom, jak *vyšší automatizace mění roli pracovníka* a vytváří podmínky zcela odlišné od těch, na kterých se zakládala dřívější organizační struktura (Weber, Taylor, Ford). Z tohoto hlediska rozebíral výběr a přípravu pracovníků pro nově zřizovaná automatizovaná pracoviště, zvyšování jejich kvalifikace a způsoby odměňování.

Josip Obradović z Jugoslávie rozvinul projekt výzkumu *vlivu informační technologie na pracovní hodnoty*, které chápe poněkud široce jako souhrn pracovních postojů, pracovních satisfakcí a pracovního odcizení (spojeného s oslabováním pocitu vlastnictví).

Spíše do *sociální lingvistiky* náleží výzkum rozdílů v dotazování na pracovní hodnoty v rodném a druhém jazyce (srovnávána byla čínština a angličtina). Výzkum neukázal podstatné odlišnosti v percepci obou jazyků respondenty (zprávu přednesl Raymond G. Hunt z USA).

Přestože příspěvky přednesené na konferenci byly tematicky různorodé, lze říci, že její jednání splnilo svůj hlavní účel - totiž výměnu informací a zkušeností získaných k problémům, které jsou dnes vysoce aktuální, a to z hlediska teorie i praxe.

Dragoslav Slejška, Jana Hendrichová

²⁾ Viz stať D. Slejšky, Satisfakčně hodnotový model výzkumu a využití měkkých dat, Sociologický časopis 1990, č. 3.