

Nová cesta společenského systému, očekávání adekvátních změn v lidských vztazích a pocitu společenské užitečnosti práce, probouzení a usměrnění iniciativy, potřeby a tužby těch, kteří vytvářeli a budou vytvářet základní hodnoty – to jsou jen některé problémy související velice úzce s organizační a provozní stabilitou pracovišť Severočeského hnědohuelného revíru. Orientaci v těchto otázkách ztěžují na jedné straně příliš zjednodušené představy o působení tzv. kladných postojů k socialismu a vakuum v koncepci práce s lidmi v průmyslovém podniku, na druhé straně sama dynamičnost problematiky a neustálý vnitřní tlak nutnosti volby mezi společenským ideálem a uspokojováním někdy velice subjektivních individuálních potřeb. Tato situace významně směřuje zdravý proud v současném výzkumu motivace práce. Není to pouze humanistický zájem, ale především zájem ekonomický, co nutí společnost zkoumat faktory ovlivňující lidskou výkonnost.

Při výzkumu pracovní motivace prováděném v oblasti Severočeského hnědohuelného revíru jsme se pokusili o zjištění kauzálních závislostí některých motivačních proměnných. Za tím účelem byl sestaven speciální anonymní dotazník o několika oddílech. Odpovídalo se prostým zaškrtnutím okénka tří, čtyř a šestibodové stupnice. Náhodný výběr s více než 80% návratností dotazníků v jednom severočeském hnědohuelném lomu poskytl asi 18 000 údajů, které byly kvantifikovány vlastním programem VK 04 a VK 05 ve Fortranu na samostatném počítači ICL 1901. Kromě obecné součtové sestavy jsme získali 156 druhů kontingenčních tabulek. Při této příležitosti podtrhuji závažnost spolupráce s matematikou základny, bez níž si dnes nedovedu představit nejen finální práci s výzkumným materiálem, ale i zpracování projektu každé akce.

Zvláštnosti předmětu výzkumu

Výzkum byl formován jako systém zachytných bodů. Pro rozdílnost v pojetí motivace i pro poměrně nezvyklý obsah otázek kladených hornické populaci bylo schůdnější zkoumat především intenzitu hornických tradic a poměru k povolání ve vztahu ke spokojenosti se zaměstnáním, ke spokojenosti životního partnera a ke spokojenosti s využíváním volného času. Sledovány byly též neurotické tendence včetně věrohodnosti výpovědí, jedno okénko bylo vyhrazeno pro stručný záznam výhod, či nevýhod hornického povolání. Byl položen i základ pro experimentální vyjádření normy spokojenosti a sestaven žebříček zanedbatelných faktorů.

Nezvyklostí obsahu kladených otázek mám na mysli nezvyklost specifickou, danou charakterem zkoumané populace. Dosud bylo totiž hornictví považováno za chlapské řemeslo, jemuž otázky na první pohled mimovýrobního charakteru jaksi neseďí. Citlivost tohoto aspektu byla zvýrazněna ještě tím, že 33,12 % dotazovaných mělo jen základní či nedokončené základní vzdělání a formulace otázek jim nesměla činit potíže. Vedoucí důlního díla však plně chápali poslání výzkumu motivace práce jako nástroje odкрыtí zdrojů provozního efektu i spokojenosti pracovníků a byli nám při jeho úspěšném provedení nápomocni.

Není pochyby o tom, že koloběh produktivních a receptivních potřeb je oblastí existující a s měřitelnými hodnotami. Nutně s sebou přináší otázku: Umíme a dovedeme uprostřed vývojového procesu moderní společnosti vytvořit atmosféru, která by přispívala k aktivizaci pracujících a přivedla je v základních jednotkách party, dílny, cechu či závodu ke kormidlu hospodářů?

Hornické tradice byly zjišťovány dotazem, zda v hornictví pracuje či pracoval otec nebo někdo z blízkých příbuzných. Vliv hornické tradice je patrný z toho, že 70,62 % dotazovaných mělo buď otce, nebo příbuzného (14,37 % a 22,51 %), nebo otce i příbuzného (23,75 %) zaměstnaného v hornictví.

Poměr k povolání byl zkoumán v odpovědích na otázky, zda by dotazovaný známému nebo svému synovi (i potenciálnímu) doporučil hornické povolání. Zajímavé je, že dobrému známému by bylo hornictví doporučeno v 68,12 %, synům jen ve 46,88 procentech.

Spokojenost životního partnera je dokonale v 27,50 %, s výhradami v 51,25 %. Spíše nespokojených životních partnerů je 15,62 % a zcela nespokojených 5,63 %.

Saturace zvolených 12 faktorů motivace práce přineslo prvenství vztahům mezi lidmi. Následuje povaha práce a postoj nadřízeného.

Tabulka 1: Intenzita saturovaných faktorů

Poř. č.	Faktor	Koeficient
1	Vztahy mezi lidmi na pracovišti	0,790
2	Povaha práce (pracovní náplň)	0,769
3	Postoj nadřízeného (ocenění, uznání)	0,754
4	Sociální a kulturní péče závodu (podniku)	0,725
5	Pracovní podmínky (pracovní doba)	0,723
6	Cesta do zaměstnání a zpět	0,683
7	Spokojenost životního partnera	0,669
8	Podmínky pro výkon funkce (úroveň řízení)	0,665
9	Odměna za práci (výdělek)	0,646
10	Pracovní prostředí (hledisko zdravotní a bezpečnostní)	0,638
11	Osobní perspektiva (možnost uplatnění)	0,629
12	Účast na řízení	0,621
—	Celková spokojenost dotazovaného	0,740
—	Spokojenost s využitím volného času	0,669

Faktory uvádíme koeficientem intenzity. Je to v podstatě vážený bodový průměr, lomený nejvyšší bodovou hodnotou. Vzniklý koeficient v intervalu od 0 do 1 umožňuje přehled odpovědí při různých četnostech a kvalitách.

Pokus o normu faktorů motivace práce, v níž by byla zakotvena i intenzita spokojenosti životního partnera (u svobodných se to týkalo rodičů nebo lidí, s nimiž dotazovaný žije mimo společnou ubytovnu či svobodárnu), byl kvantifikován z pěti ukazatelů, které dotazovaní vybírali z uvedených dvanácti. Jestliže tabulka 1 s nepřilíh rozlehlým polem (rozdíl 1–12 pouze 0,169) klade spokojenost životního partnera asi doprostřed pole a významně koreluje se spokojeností dotazovaného s využitím volného času, experiment má pole rozlehlejší (rozdíl 1–12 činí 0,388) a stavi spokojenost životního partnera na první místo.

Na posledním místě se objevily faktory sociální a kulturní péče závodu (podniku) a účast na řízení. Je to zjištění jistě diskusní, tyto faktory nemusí působit jako cílová potřeba, protože jsou již dostatečně formulovány. Zkoumaný národní podnik je znám mimořádně dobrým poměrem k práci s lidmi. Jako první před léty uvol-

Tabulka 2: Intenzita pokusné normy

Poř. č.	Faktor	Koeficient
1	Spokojenost životního partnera	0,913
2	Vztahy mezi lidmi na pracovišti	0,902
3	Postoj nadřízeného (ocenění, uznání)	0,868
4	Povaha práce (pracovní náplň)	0,859
5	Osobní perspektiva (možnost uplatnění)	0,856
6	Odměna za práci (výdělek)	0,847
7	Cesta do zaměstnání a zpět	0,842
8	Pracovní podmínky (pracovní doba)	0,840
9	Podmínky pro výkon funkce (úroveň řízení)	0,804
10	Pracovní prostředí (hledisko zdravotní a bezpečnostní)	0,794
11	Sociální a kulturní péče závodu (podniku)	0,752
12	Účast na řízení	0,525

Tabulka 3: Intenzita využití volného času

Poř. č.	Faktor	Koeficient
1	Péče o rodinu	0,708
2	Kulturní zájmy	0,518
3	Sportovní zájmy	0,425
4	Zvyšování kvalifikace	0,348
5	Veřejná činnost	0,325
6	Motorismus, jachting	0,283
7	Pěstování domácího zvířectva, zahrádkářství	0,278
8	Hostinec	0,200
9	Chataření	0,175
10	Nečinnost	0,161
11	Doplňková výdělečná činnost	0,153
—	Spokojenost s využitím volného času	0,669

nil částku na prodloužení placené mateřské dovolené apod.

Zanedbatelné faktory byly stanoveny v další fázi výzkumu podle výběru jednoho jediného faktoru dotazovanými. Je důležité, že i z tohoto negativního pohledu jsme dostali přibližně tentýž žebříček, jako v pokusu o normu. Účast na řízení i sociální a kulturní péče závodu (podniku) jsou na prvních místech a vztahy mezi

lidmi včetně postoje nadřizeného si ponechaly své čestné místo na opačném pólu. Spokojenost životního partnera neztratila místo, které zaujímá v prožívaných faktorech.

Využití volného času vyjadřujeme opět koeficientem intenzity. Ačkoli severočeský kraj nepatří ve stabilitě rodiny ke vzorným, péče o rodinu dosáhla v našem případě nejen mimořádného prvenství, ale i mimořádného odstupu od dalších stupňů žebříčku. Mízi vysedávání v hostincích, nesetkáváme se téměř, až na výjimky, s pouhým mařením času a vyslovenou nečinností. Spokojenost s využitím volného času dotazovaných dosahuje nadprůměrné výše.

Výhody a nevýhody hornického povolání se neobjevily ve volném okénku tak, jak se očekávalo. Ani polovina účastníků akce nevyužila možnost stručně zaznamenat svůj názor. Ti, kteří odpověděli, uvádějí, pokud jde o výhody, většinou na prvním místě odměnu za práci a deputát. Za nevýhodu je zpravidla považováno především životní prostředí a podceňování hornického povolání veřejností.

Neurotické tendence byly zjišťovány standardním NMQ. 78,12 % dotazovaných

Tabulka 4: První okruh závislosti

Poř. č.	Faktor	praxe	stáří	vzdělání	tradice	poměr k povolání	spokoj. život. partnera
1	Pracovní podmínky		0,895		0,966	0,710	1,553
2	Pracovní prostředí	0,934					
3	Povaha práce			0,898			0,762
4	Podmínky pro výkon funkce		1,006	1,029			0,895
5	Odměna za práci			0,745	0,700	1,625	1,919
6	Účast na řízení	0,788		1,019		0,963	2,023
7	Vztahy mezi lidmi						
8	Postoj nadřizeného			0,877		1,242	0,865
9	Sociální a kulturní péče závodu						0,999
10	Osobní perspektiva		0,865	0,900		0,964	2,078
11	Costa do zaměstnání	0,891	0,892		0,655		
12	Celkový stupeň spokojenosti			1,149	0,653	0,759	1,481

p = 0,01 | |

p = 0,05 | |

p = 0,10 | |

Tabulka 5: Druhý okruh závislostí

Poř. č.	Faktor	1 pracovní pod- mínky	2 pracovní prostředí	3 povaha práce	4 pod- mínky pro výkon funkce	5 odměna za práci	6 účast na řízení	7 vztahy mezi lidmi	8 postoj nadříz.	9 sociální a kul- turní péče závodu	10 osobní per- spektiva	11 cesta do za- měst- nání	12 celkový stupeň spoko- jenosti	13 spoko- jenost s vy- užitím volného času
1	Pracovní podmínky													
2	Pracovní prostředí	<u>1,081</u>												
3	Povaha práce	<u>0,985</u>	<u>0,846</u>											
4	Podmínky pro výkon funkce	<u>1,646</u>	<u>1,584</u>	<u>1,586</u>										
5	Odměna za práci	<u>1,216</u>	<u>0,758</u>	<u>1,348</u>	<u>1,181</u>									
6	Účast na řízení	<u>1,582</u>	<u>1,295</u>	<u>1,606</u>	<u>2,859</u>	<u>1,162</u>								
7	Vztahy mezi lidmi				<u>1,988</u>	<u>0,689</u>								
8	Postoj nadřízeného	<u>1,471</u>		<u>1,785</u>	<u>*,360</u>	<u>2,912</u>	<u>1,888</u>	<u>0,936</u>						
9	Sociální a kulturní péče závodu	<u>1,702</u>			<u>0,847</u>	<u>1,867</u>			<u>1,404</u>					
		<u>1,702</u>			<u>1,728</u>	<u>1,694</u>			<u>2,226</u>	<u>1,850</u>				
10	Osobní perspektiva	<u>1,813</u>	<u>1,419</u>	<u>1,897</u>	<u>2,614</u>		<u>2,958</u>							
11	Cesta do zaměstnání		<u>0,723</u>									<u>0,814</u>		
12	Celkový stupeň spokojenosti	<u>0,874</u>	<u>0,692</u>	<u>1,623</u>	<u>3,059</u>	<u>1,438</u>	<u>2,758</u>		<u>*,804</u>	<u>0,947</u>	<u>2,733</u>			
13	Spokojenost s využitím volného času	<u>1,014</u>	<u>1,327</u>		<u>1,461</u>		<u>1,036</u>			<u>0,870</u>				

p = 0,01 p = 0,05 p = 0,10

vykazuje normální stav, počínající potíže v tomto vzorku má 19,3 % lidí. Atypické případy byly objeveny u 1,25 % dotazovaných a u 1,25 % byly zjištěny příznaky těžkých neuróz.

Významnost prokázaných závislostí

První okruh výsledků zahrnuje saturované faktory ve vztahu k hornické praxi, fyzickému stáří, vzdělání, hornickým tradicím, poměru k povolání a ke spokojenosti životního partnera. Druhý okruh ověřoval významnost předpokládaných závislostí mezi saturovanými faktory. V obou případech uvádíme vztahy podílem dosažených a maximálních hodnot chí-kvadrátu pro příslušný stupeň volnosti a označujeme hladinu významnosti, v níž prokázaná závislost ještě zamítá nulovou hypotézu. Tabulka 4 shrnuje dominující spokojenosti životního partnera, vzdělání a poměr k povolání ve vztahu k většině faktorů motivace.

Dalším cílem výzkumu bylo potvrdit významnost závislosti saturovaných motivačních proměnných včetně celkového stupně spokojenosti dotazovaných s hornickým povoláním a spokojenosti s využitím volného času, jak jej účastníci akce detailně uváděli.

Robustními ukazateli tu jsou osobní perspektiva a účast na řízení. V druhém sledu pak podmínky pro výkon funkce a postoj nadřízeného.

Závěr

Organizátoři výroby všech stupňů v průmyslovém závodě (podniku) si většinou neuvědomují, jak je důležité získat ucelenější představu o hodnotách motivačních proměnných svěřeného kolektivu. Zdá se, že utváření příhodné atmosféry pro dezalienační procesy v severočeském hnědouhelném revíru se dnes nemůže obejít bez generelu práce s lidmi. Nejedná se jistě o vytvoření nějakých umělých skleníkových vztahů nebo o redukování člověka na pouhý předmět manipulace. Je naděje, že úskalí alienace bude odstraněno zcela v duchu klasika novodobé filosofie, „aby se člověk necítil při sobě teprve vně práce a v práci vně sebe“ (Lenin).

Резюме

Чех Я.: Мотивация труда в бурогольных карьерах

В Северочешском бурогольном районе выступает на первый план интерес к исследованию в области рабочих сил. Для определения каузальных зависимостей между отдельными параметрами мотивационных переменных была составлена программа для ИЦЛ 1901, и было получено 156 видов контингентированных таблиц. Метод, до сих пор редко применяемый в карьере, принес несколько поразительных результатов.

Напр. опрошенные рекомендовали бы чаще профессию шахтера своему другу в случае, если бы он искал работу, однако своему постоянному или потенциальному сыну лишь в 46,88 % случаев. Важным фактором мотивации труда стало чувство удовлетворения своего партнера жизни, до сих пор не включаемое в число главных мотивационных переменных. С довольством партнера соотносится и использование свободного времени и забота о семье, хотя северочешская область не является в этом отношении образцом гармонии.

В удовлетворении избранных 12 факторов мотивации труда на первых местах очутились отношения между людьми на рабочем месте, характер труда (содержание) и отношение начальника (признание, хорошая оценка).

Исследование экспериментально квантифицировало опыт нормы факторов мотивации труда. Здесь опять появляется на переднем плане дольность партнера и затем следуют отношения между людьми. Опрошенные не считали решающим фактором социальную и культурную заботу завода (предприятия) и участие в руководстве. Лишь дальнейшее исследование может показать, что достаточное удовлетворение этих факторов не действует уже в виде потребности как цели.

Исследование показало необходимость создания надлежащей атмосферы для дезалиенационных процессов в районе и для разработки общей директивы работы с людьми, чтобы человек «не чувствовал себя при себе только вне работы, а на работе вне себя» (Lenin).

На следующем этапе в Северочешском бурогольном районе будут обследоваться подобным образом физические условия труда и возможности улучшения отношений между людьми.

Summary

Čech J.: Work Motivation in Open-cut Lignite Mining

In the North-Bohemian lignite district, the interest in the area of manpower is coming to the fore. In order to ascertain causal dependencies between the separate pairs of motivation variables, the ICL 1901 program was worked out and 156 kinds of contingency tables were procured. The so far unique research method used in an open-cut quarry has yielded some surprising results.

The respondents e. g. would, in a greater extent, recommend the mining occupation to a good acquaintance seeking a situation, but only in 46.88 per cent of cases to their existing or potential son. The satisfaction of the life partner — which has hitherto not been classified among the most important motivation variables — has become a significant factor of work motivation. Also the utilization of leisure and the care of the family are strongly correlated with the satisfaction of the life partner, although the North-Bohemian region represents no model of harmony in this respect.

In saturating the twelve selected factors of work motivation, it is the interhuman relations at workplaces, the character of work (work contents) and the superior's attitude (recognition, appreciation) that have come to the fore.

The research has experimentally quantified the attempt at fixing a norm of work-moti-

vation factors. The satisfaction of the life partner appears again at the foremost place and is followed by interhuman relations. The social and cultural work of the enterprise and the participation in management are not considered by the respondents as decisive factors. Only further research can show that a sufficient saturation of these factors no longer functions as a goal-directed need.

The research proved the necessity of creating a suitable atmosphere for the disalienation processes in the district and of elaborating the method of working with people in order to enable man not „to feel like himself only out of work, and at work out of himself“ (Lenin).

In the next stage of the research carried out in the North-Bohemian lignite district, the physical conditions of work and the possibilities of improving interhuman relations will be examined in a similar way.