

Rozvoj civilizace, životní úrovně i kultury obyvatel té které země je v současné době nemyslitelný bez cílevědomého rozvoje průmyslu. Řídit průmyslové podniky vědecky je dnes také obecně platným požadavkem. Jeho aktuálnost je mimořádná tam, kde jsou výrobní prostředky zespolenštěny a kde tedy správné zaměření rozvoje průmyslu i úspěch či neúspěch jednotlivých průmyslových podniků není jen věcí soukromé firmy, nýbrž celé společnosti.

Je proto logické, že socialistická společnost mobilizuje všechny vědy — od matematiky a kybernetiky až po psychologii a průmyslovou sociologii —, aby svými poznatky pomáhaly zvědečtit, a tedy i zefektivnit řízení průmyslových podniků.

Sociální analýzy v průmyslových podnicích byly v Československu prováděny již od roku 1945, kdy byly tyto podniky znárodněny. V jednom z největších podniků, v plzeňské Škodovce, byla hned po válce vytvořena sociologická laboratoř, která provedla řadu úspěšných výzkumů.

Dnes se sociální analýzy provádějí nejen v jednotlivých podnicích, nýbrž i v celých odvětvích (např. ve stavebnictví, strojírenství) a na základě požadavku VIII. všeodborového sjezdu „vytvářet komplexní programy sociální péče“ se činí opatření směřující k sociálním analýzám celostátního rozsahu. Federální vláda ČSSR proto přijala v r. 1973 usnesení **závazné pro celou Československou republiku**, jímž je stanovena povinnost podniků vypracovat vlastní plán péče o pracovníky. Federální ministerstvo práce a sociálních věcí je povinno organizačně i metodicky zajišťovat realizaci usnesení vlády v celostátním měřítku. Tím se sociální analýzy stávají v každé organizaci — zejména v průmyslových podnicích — *běžnou metodou řízení*. Úkoly vyplývající z toho pro společenské

vědy vůbec a průmyslovou sociologii zvláště jsou mimořádně široké a náročné.

Aby byly získány dostatečné teoretické i metodické podklady, byly již v některých podnicích provedeny komplexní sociální analýzy a byla zahájena experimentální praxe sestavování komplexních programů sociální péče o pracovníky. Stalo se tak asi ve 24 československých průmyslových podnicích různých odvětví. Příkladem takové kompletní sociální analýzy průmyslového podniku, kterou provedla v r. 1973 katedra ekonomické sociologie a psychologie fakulty řízení Vysoké školy ekonomické v Praze, může být sociální analýza kolektivu pracovníků podniku Elektro-Praga v Hlinsku.

Analýza kolektivu pracovníků podniku

Podnik, který byl zvolen k provedení sociologicko-psychologické analýzy, představuje podnik střední velikosti, s výrobním programem spotřebního elektrosortimentu (vysavače, mixéry, infrazářiče, grily apod.). Výrobky jsou moderní, vysoce kvalitní, známé v Československu i v řadě zemí, do nichž Elektro-Praga exportuje.

Podnik má svoji historii: Vznikl po první světové válce, v době hospodářské krize 1929–33 se zhroutil, za fašistické okupace byl využíván hitlerovskou armádou k výrobě elektroinstalace k protiletadlovým bateriím, po roce 1945 byl podstatně rozšířen a rozvíjí uvedený výrobní program.

Byl vybrán proto, že umožňuje analýzu vlivů technických inovací na sociální rozvoj, že je vhodný i z hlediska kombinace práce mužů a žen, že je situován ve městě střední velikosti, kde je lépe možno analyzovat i vztahy mezi podnikem a komunitou.

Vzorek, který byl vybrán a zkoumán, činil 1062 respondentů, z toho 50,19 %

Tabulka A-18¹: Podávání zlepšovacích návrhů podle provozů

Provoz	ano	byl realizován
1. Ekonomický úsek, odbyt	9,0	7,0
2. Galvanika, lakovna	16,9	16,9
3. Provoz 03	24,0	15,0
4. Obrobná	12,9	12,9
5. Automaty	25,3	21,3
6. Navijárna	11,2	9,0
7. Lisovna	20,0	18,3
8. Nástrojárna	40,8	37,7
9. Montáž, elektrodlina, zařizovací oddělení	24,0	23,1
10. Technické útvary	61,7	52,8
11. Pomocná zařízení	13,8	11,3
12. OTK	23,8	19,8

mužů, 48,33 % žen, z toho 77 % ženatých či vdaných. Průměrný věk byl 36,04 let.

Sociální analýza se orientovala zejména na tyto oblasti:

- Technické inovace a jejich vliv na sociální strukturu podniku.
- Zlepšování pracovních podmínek a péče o zdraví pracujících.
- Základní postoje k podniku a k vykonávané pracovní činnosti a iniciativa pracujících.
- Vztahy mezi podnikem a komunitou.

Jakých metod a technik výzkumu bylo použito?

Již předvýzkum ukázal na nezbytnost velmi konkrétního vytyčení cílů výzkumu, což je nutno vyjádřit i ve formulaci pracovních hypotéz. Mlhavost pracovních hypotéz orientuje terénní práci do nereálné šíře a znemožňuje sociotechnické závěry.

Technika dotazníku se ukázala být schůdnou, zachycuje však okruh subjektivních postojů dosti schematicky a bylo tedy nutno použít ještě další techniky. Byla uplatněna metoda statistická a monografická.

Vedle dotazníku pracoval tým s dokumenty podniku a o podniku, realizoval řízený rozhovor s mistry a řízený rozhovor s částí zaměstnanců podniku. Byla provedena obsahová analýza podnikového časopisu Kontakt.

Výzkumný tým se seznámil s podnikem a provozy, uspořádal diskuse s vedoucím štábem podniku i nadřízené hospodářské jednotky — VHJ Prago-Union.

Hlavní výsledky výzkumu

Ad A.

Výzkum vazeb mezi technickými inovacemi a sociální strukturou podniku probíhal v mnoha rovinách. Jednou z nich byla například analýza sociálních skupin (věkových, kvalifikačních, skupin pracovníků konkrétních provozů) a jejich podíl na inovačních procesech, zejména na podávání zlepšovacích návrhů.

Při studiu podaných a realizovaných zlepšovacích návrhů vyniká aktivita technických útvarů (zlepšovací návrhy podalo 61,7 % pracovníků, realizovány byly u 52,8 %) a dále nástrojárna (zlepšovací návrhy podány 40,8 % pracovníků, realizovány u 37,7 %). U ostatních provozů se počet pracovníků, kteří podali zlepšovací návrhy, pohybuje kolem 1/5.

Pokud jde o vliv kvalifikace na podávání zlepšovacích návrhů, je zde přímá závislost (1 % hladina významnosti).

Ukazuje se, že nejsou příliš velké rozdíly mezi absolventy odborné školy a ÚSO, je však podstatný rozdíl mezi vyučenými a nevyučenými. Z těch, kteří podali zlepšovací návrh, je v kategorii:

¹ Tabulky jsou číslovány podle *Sociální struktura socialistického podniku*; sociologicko-psychologický rozbor kolektivu pracujících se zřetelem k sociál-

nímu plánování a řízení podniku. Závěrečná zpráva výzkumu. Praha 1973, nepublikováno.

Tabulka A 19: Podávání zlepšovacích návrhů podle kvalifikace

Kvalifikace	Podal v %	Nepodal v %	Neuvedeno v %
Ukončil ZDŠ	25,7	73,7	0,6
Vyučen	36,7	62,4	0,9
Ukončil odbornou školu	40,2	59,1	0,7
Ukončil ÚSO	40,6	53,4	0,6
Celkem	25,6	73,7	0,7

ukončil ZDŠ 97,8 % neukončil 1,4 %
 vyučen 71,4 % nevyučen 27,5 %
 ukončil odbornou školu 38,4 % neukončil 58,3 %
 ukončil ÚSO 29,4 % neukončil 68,1 %*

Z tohoto vztahu vyplývá, že absolutně největší část zlepšovacích návrhů podali vyučení dělníci, i když relativně jich podávají méně než absolventi odborných škol a ÚSO.

Podávání zlepšovacích návrhů souvisí také s věkem pracovníků, jak patrně z tabulky A-20.

Také tento vztah je významný na 1 % hladině. Ukazuje, že s věkem až do 60 let roste počet podaných zlepšovacích návrhů, že však nejvíce je jich realizováno ve věkové skupině 40–49 let, která je zřejmě z tohoto hlediska nejproduktivnější. Největší vzestup aktivity v této oblasti nastává po 30. roce věku pracovníků.²

Ad B.

Druhá oblast výzkumu se týkala pracov-

Tabulka A-20: Podávání zlepšovacích návrhů podle věku

Věk	Podal v %	Realizován v %
do 19 let	6,5	5,2
20–29 let	13,2	10,5
30–39 let	33,2	27,1
40–49 let	32,5	29,9
50–59 let	34,2	27,9
nad 60 let	21,0	15,8
Celkem	25,8	21,6

niho prostředí a jeho vlivu na sociální skupiny i jednotlivce při práci.

Význam pracovního prostředí zákonitě vzrůstá s rozvojem procesů vědeckotechnické revoluce. Specifická váha rušivých faktorů fyzického pracovního prostředí (hluk, horko, prach apod.) je v podmínkách vysokého tempa a komplikovanosti spojené s novou technikou mnohem větší než při práci s tradičním technickým vybavením (viz např. růst objemu kontrolních funkcí a nutnost soustředění pracovníka). Tato pravda se však ještě nestala plně obsahem veřejného mínění: v našem průzkumu například projevilo 50,93 % respondentů přesvědčení, že zlepšení pracovního prostředí by vedlo k větší spokojenosti pracovníků, avšak 49,07 % respondentů ještě necítí toto zlepšení jako významné. Přitom však rostoucí náročnost na hygienu vyjádřili respondenti zcela jednoznačně: dosavadní umývárny nepovažuje za uspokojivé 21,4 % respondentů, za nepříliš dobré je považuje 41 % a za vyhovující 31,1 % respondentů. Tyto postoje jsou ovšem ovlivněny i tím, že inovace a zavádění nové techniky zlepšují pracovní prostředí: v relaci k této skutečnosti se dosavadní umývárny začínají považovat za nedostačné. To vyplývá ze skutečnosti, že nejvíce kritických hlasů pochází z technicky nejvyspělejších provozů, ale souvisí to přirozeně i s kvalifikací – nejkritičtější se vyjadřovali vyučení dělníci.

Více než polovina zaměstnanců využívá služeb závodní jídelny, která nabízí několik druhů jídel (včetně dietních) za mimořádně nízkou cenu (značnou část připlácí

* Rubrika „neudal“ není uvedena.

² Citovaná práce, s. 90–92.

Tabulka B-22: Vztahy v pracovních skupinách

Mezilidské vztahy v pracovních skupinách		
přátelské	414	— 38,31 %
s občasnými rozpory	526	— 48,79 %
spíše lhostejné	90	— 9,09 %
odměřené až nepřátelské	36	— 3,36 %
neodpovědělo	5	— 0,45 %

podnik). Jídelna je velmi čistá, esteticky upravena (vykládaná dřevem, stylové lustry). Pouze 2,5 % respondentů využívajících jejich služeb bylo nespokojeno.

Do sociálního prostředí patří i zdravotní služby. Zdravotní středisko (včetně zubního) pracuje přímo v podniku, veškeré služby jsou bezplatné. Sociální analýza prokázala vysokou prestiž povolání lékaře a odbornou autoritu konkrétního specialisty. Kritické připomínky se týkaly způsobu jeho jednání s některými pacienty a nevhodné stanovených ordinačních hodin vzhledem k časovému rozložení směn. Závěry výzkumu umožnily správnou úpravu ordinační doby.

Vedle fyzického pracovního prostředí se výzkum týkal i sféry stále významnější — sociálně psychického pracovního prostředí; šlo v podstatě o problematiku sociálního klimatu v pracovních kolektivech.

Tabulka B-22 ukazuje, že vztahy mezi pracovníky jsou převážně přátelské nebo jen s občasnými rozpory.

Sociální analýza dále prokázala, že vztahy ve skupině považují za přátelské častěji muži než ženy a také spíše ti pracovníci, kteří jsou spokojeni se svým pracovním zařazením.

Ad C.

V oblasti postojů k podniku, práci a k rozvoji iniciativy zachytila sociální analýza rovněž celou řadu vazeb, z nichž upozorníme jen na některé.

O vazbě mezi vztahem k práci a vztahem k podniku vypovídají následující údaje vyjadřující korekci odpovědí o volbě jiného podniku a volbě jiného povolání: Z respondentů, kteří by dnes volili opět totéž povolání, by z podniku odešlo 32,65 %. Z těch, kteří by volili spíše jiné než své dnešní povolání, by z podniku odešlo již

40,66 %. A konečně z těch, kteří by dnes volili určitě jiné povolání, by z podniku odešlo dokonce 59,11 %.

Jak je zřejmé, přání odejít do jiného podniku (s vyšším příjmem, blíže k bydlišti apod.) se projevuje nejintenzivněji u těch, kteří nezvolili optimální povolání nebo nevykonávají práci, která by je plně uspokojovala. Charakter práce je tedy významným faktorem potenciální fluktuace. Mnohdy je možné řešení v rámci podniku samého — cestou překvalifikace, změnou profese, změnou charakteru práce cestou technických inovací apod. Sociální analýza umožňuje přesněji poznat například nejméně atraktivní profese i změřit váhu potenciální fluktuace v každé z nich.

Vedení podniku Elektro-Praga Hlinsko věnuje systematickou pozornost vytváření podmínek pro rozvoj široké iniciativy pracovníků. Z toho nevyplyvá, že neexistují již další rezervy v tomto směru: sociální analýza umožňuje posoudit, v jakém směru a jakými metodami iniciativu dále rozvíjet. Tak například značné možnosti — vedle široce rozvíjeného soutěžení — dává využití pravidelných výrobních porad organizovaných odbory za účasti mistrů. Zde může každý pracovník posuzovat dosavadní metody práce, výsledky výroby, zlepšování pracovního prostředí, může podávat jakékoli návrhy i kritizovat nedostatky. Vedení podniku je povinno na příští výrobní poradě věci vysvětlit, dát zprávu o realizaci iniciativních návrhů apod. Výzkum ukázal, že výrobní porady a podnikový časopis *Kontakt* jsou hlavními informačními prostředky, kde se pracující podniku dovídají o perspektivách výroby, výstavby, zlepšení životní úrovně, technických inovacích v podniku atd.

Ad D.

Vztahy národního podniku Elektro-Praga a komunity (zejména města Hlinska) byly závěrečnou částí sociální analýzy.

Podnik je sociálním systémem a tvoří tedy jen článek systémů vyšších, jejichž je subsystemem. Řečeno praktičtěji — při řešení celé řady vnitřních problémů podnik zákonitě naráží na omezení, která není možno řešit v rovině vnitropodnikového řízení, nýbrž jen v rovině jiných stupňů řízení. Jde předně o horizontální linii —

místní národní výbor, městský národní výbor, ONV, KNV, spolkové a zájmové organizace v místě, orgány občanské aktivity apod. Jde dále o vertikální linii — vyšší stupeň řízení oboru, VHJ, ministerstvo. V prvé rovině se nejčastěji jedná o problémy dopravy do zaměstnání, byty, služby, školy, zdravotnictví, vytváření podmínek kulturního využití pracovníků apod. V druhém případě jde obvykle o otázky technického rozvoje, mzdových a prémiových řádů, investic, vyhodnocování sou-
těži apod.

Obtížnost získávání příslušných informací a provádění žádoucích rozborů vztahu podnik-komunita tkví právě v tom, že zde nutně dochází k překračování hranic mezi mikrosférou a makrosférou a že tedy metody sociální analýzy podniku jsou neadekvátní realitě, jež má být poznána. Podnik prakticky může zahrnout do metodiky výzkumu své sociální analýzy zjišťování úsudku vlastních zaměstnanců o pověsti podniku v komunitě, avšak provést průzkum veřejného mínění ve městě či okrese sám podnik ani VHJ či ministerstvo nemůže. Zde by byl adekvátní výzkum veřejného mínění organizovaný např. ONV. Ten by umožnil analyzovat hodnocení toho kterého podniku komunitou v korelaci ke všem dalším podnikům ve městě či okrese. Takové poznání by bylo jistě významné a užitečné i z hlediska náboru pracovních sil, hodnocení flukтуаčních tendencí, umožnilo by posoudit, který podnik je v komunitě pro pracovníky nejatraktivnější a proč, jaké jsou faktory této atraktivnosti a na čem se zakládá dobré jméno podniku i u těch, kteří v něm nejsou zaměstnání apod. Teprve taková zjištění by přinášela i objektivnější představu o stylu a metodách řízení zkoumaného podniku, objektivizovala by i výroky vlastních zaměstnanců, kteří vždy v jisté míře trpí určitým „podnikovým subjektivismem“.

Jednou z oblastí, kde se zájmy podniku a komunity výrazně stýkají, je oblast volného času. Vytvářet podmínky pro realizaci volnočasových aktivit pro zaměstnance je úkolem podniku, pokud však jsou zaměstnanci i obyvateli města, má totožný

úkol i komunita a vzniká praktická potřeba koordinace. Podobně je tomu v oblasti služeb, vzdělání apod. Pracující Elektro-Praga Hlinsko vykazují vysokou aktivitu ve prospěch komunity a celé společnosti. Výzkum například ukázal, že ze svého volného času věnují na veřejnou činnost:

mistři	47,62 % volného času
vedoucí oddělení.	
odborů, úseků a	
provozů	44,71 % volného času
administrativní	
pracovníci	44,71 % volného času
předáci	44,44 % volného času
vyučení dělníci	32,69 % volného času ³

Volný čas se redukuje i dojížděním, zrychlením a zkvalitněním dopravy má proto i aspekt osvobodování pracovníka pro tvůrčí činnost.

Dojíždění je významným sociálním problémem. Ze zkoumaného vzorku 55,53 % pracovníků bydlí v Hlinsku. 47,34 % dojíždí. Proto též většina dochází do práce pěšky (53,53 %), takže 52,88 % nepocituje problémy s dopravou. Z dojíždějících naprostá většina používá autobusu (42,12 %). S ní je vysloveně nespokojených 17,53 % dojíždějících. Kritika dopravy je tedy v podstatě kritikou autobusové dopravy.

Rozdělení volného času zřetelně ukazuje, že ženy věnují jeho největší část na práce v domácnosti, dále na osobní záliby a nákupy. Naproti tomu stavba nebo údržba domu je téměř zcela záležitostí mužů.

Vedení podniku již zřídilo vlastní prodejnu potravin v objektu podniku, která šetří čas zaměstnaných žen, a její služby stále rozšiřuje (např. prodej polotovarů, urychlujících práci žen v domácnosti). Je zřejmé, že na tomto poli odkryla sociální analýza i řadu dalších rezerv. Tak se například ukázalo, že podnikový časopis věnoval oblasti služeb až dosud malou pozornost, ačkoli by mohl inspirovat řadu iniciativních kroků ve směru zlepšení služeb (informace o nových službách, soutěž na vyřešení konkrétních problémů aj.).

³ Citovaná práce, s. 234.

Tabulka D-2: Preference ve volném čase

Pořadí preference	Reálně	Hypoteticky
1. osobní záliby	31,82 %	33,95 %
2. četba	18,27 %	15,77 %
3. TV	13,54 %	4,82 %
4. posezení s nejbližšími	8,44 %	10,30 %
5. sport	8,35 %	9,93 %
6. procházky	3,53 %	6,40 %
7. veřejná činnost	2,97 %	2,33 %

Spokojenost s možnostmi kulturního využití, které poskytuje bydliště, uváděli zkoumaní zaměstnanci v těchto stupních a %:

zcela spokojen	6,31 %
naprosto ne	38,78 %
jen částečně nebo neví	
a neuvedeno	55,02 %

Tyto výsledky svědčí jednak o nedostatečující vybavenosti komunity, jednak o rychle rostoucí životní úrovni a nárocích zejména mladých lidí, kteří při srovnání s velmi širokou škálou možností poskytovaných podnikem pro kulturní a zájmové využití tím více pocítují nedostatky, pokud jde o péči města při vytváření podmínek zejména pro zábavu ve večerních hodinách.

Velmi zajímavé údaje vyplynuly ze sociální analýzy preferencí ve volném čase (viz tabulka D-2).

Jak je zřejmé z tabulky D-2, reálně i hypoteticky stojí na prvním místě osobní záliby. Rozšířování tohoto souhrnného pojmu umožnily interviewy a analýza volných otázek. V absolutních počtech odpovědí je vnitřní struktura položky „osobní záliby“ vyjádřena takto:

1. zahrádka	176
2. ruční práce	161
3. automobilismus	78
4. chata	51
5. hudba	42

Všechny položky této škály představují aktivní formy odpočinku. Připojíme-li k nim ještě dvě další aktivní formy odpočinku (sport, procházky) z předchozí ta-

bulky a na druhé straně spojíme-li do bloku pasivní formy odpočinku (televize, posezení, četba), jeví se tento trend vývoje:

Reálný volný čas: Hypotetický volný čas:

Aktivně:	Pasivně:	Aktivně:	Pasivně:
43,70 %	30,25 %	50,28 %	30,89 %

Zatímco pasivní formy odpočinku zůstávají prakticky na stejné úrovni, aktivní formy by respondenti rádi výrazně zvýšili.⁴

* * *

Je přirozené, že uvedené výsledky představují pouze malý zlomek rozsáhlé sociální analýzy kolektivu podniku Elektro-Praga Hlinsko. Závěrečná zpráva formulovala dva komplexy doporučení:

1. Doporučení pro hospodářské i odborové řídicí orgány, zobecňující metodické poznatky výzkumného týmu, a tím umožňující aplikaci zkušeností při provádění analýz v desítkách a stovkách dalších podniků.

2. Konkrétní doporučení pro řídicí štáb podniku Elektro-Praga Hlinsko, dávající možnost využít výsledků výzkumu v každodenní řídicí praxi v podniku. Tyto závěry byly probrány na společné konferenci výzkumného týmu s aktivem vedoucích pracovníků podniku.

Závěrů ze sociální analýzy se přirozeně využívá i v procesu výuky vedoucích hospodářských pracovníků na fakultě řízení VŠE Praha.

Резюме

Когоут Я.: Социальный анализ как метод управления социалистической промышленностью

Управление социалистической промышленностью представляет управление огромным экономическим комплексом — несправным с экономикой хоть самой большой фирмы. Научность управления промышленностью социалистического общества является делом всего общества. Составной частью управляемой реальности являются также социальные группы, коллективы работников, отдельные лица. Обеспечить научность также субъективной стороны управления невозможно без социаль-

⁴ Sociální struktura socialistického podniku, s. 245.

ного анализа. Тот стал методом управления национализированной промышленностью в ЧССР еще с конца второй мировой войны. (Социологическая лаборатория на национальном предприятии Шкода, г. Пильзен.)

VIII Всепрофсоюзный съезд поставил задачу разработать на нескольких десятках предприятий Комплексные программы социальной заботы, исходным этапом которых является социальный анализ. Равным образом правительственное постановление № 66 с 1973 г. об обязательной заботе организаций о работниках возлагает на промышленные предприятия задачу развивать социальные анализы.

Кафедра экономической социологии и психологии факультета управления Высшей экономической школы в Праге провела социальный анализ коллектива трудящихся в. п. Электропрага Глинско в 1973 г.

Некоторые важные установления и их оценка использованы в процессе управления на предприятии.

Summary

Kohout J.: Social Analysis as a Management Method in Socialist Industry

The management of socialist industry represents the management of a huge economic

complex, incomparable with the economy of a private enterprise, however big it may be. In socialist society, the scientific character of industrial management is a matter of the whole society. Social groups, workers' collectives and individuals also form a part of the managed reality. The scientific character of even the subjective aspects of management cannot be ensured without social analysis. This has become a method of managing nationalized industry in the Czechoslovak Socialist Republic since World War II. A sociological laboratory was established in the National Enterprise Škoda, Pilsen.

The VIIIth General Trade-Union Conference set the task to elaborate, in several dozens of enterprises, Complex Social-welfare Programs whose initial stage is social analysis. Also the Governmental Decree No. 66/1973 concerning the organizations' obligatory care of their workers enjoins on industrial enterprises the development of social analyses.

In 1973, the Department of Economic Sociology and Psychology, Faculty of Management, School of Economics, Prague, carried out a social analysis of the collective of workers in the National Enterprise Elektro-Praga, Hlinsko. Some relevant ascertainties have been made, evaluated and applied in the process of management within the enterprise.