

JIŘÍ RŮŽIČKA

## SOCIÁLNÍ VZTAHY VE VÝZKUMNÝCH KOLEKTIVECH

Pro pracovní zařazení člověka mají značný význam vztahy v základním pracovním kolektivu, do kterého funkčně přísluší. Společenská podstata činí člověka vnímavým a citlivým na nazírání, jednání a hodnocení spolupracovníků. V každém pracovním kolektivu se postupně vytváří specifický profil názorů, postojů a hodnotících norem. Jednotliví členové jej přijímají a respektují; a to je základem dobrých vzájemných kontaktů. Narušení těchto neformálních vazeb vždy způsobuje rozpory v pracovním kolektivu a strádání jednotlivých pracovníků.

V tvůrčích pracovních kolektivech je neformální struktura skupiny a osobní vztahy mezi jednotlivými pracovníky zvláště závažná, neboť vykonávaná činnost předpokládá přiměřené zázemí v názorech spolupracovníků a rovněž připravenost k vzájemné podpoře a spolupráci. Proto při rozboru podmínek výzkumné práce ve výzkumném ústavu je nutno věnovat pozornost i otázkám mezosobních vztahů mezi členy jednotlivých dílčích pracovních kolektivů.

Výzkumný vztah sociálních vztahů v základních kolektivech výzkumného ústavu vychází z předpokladu, že těmto vztahům není věnována při výkonu řídicí funkce cílevědomá pozornost. Lze tedy předpokládat, že struktura vztahů v kolektivech bude náhodná a náhodný bude tedy i proces směřující k vytváření podmínek ke spolupráci v týmech. Zjištěné konkrétní poznatky mohou přispět k vytvoření racionálního modelu řízení výzkumného ústavu a k prohloubení řídicí funkce vedoucích jednotlivých výzkumných týmů.

Ke zjištění neformálních sociálních vztahů v základních pracovních kolektivech lze aplikovat sociometrickou metodu. Její podstata spočívá ve vzájemných volbách partnerů v kolektivu vzhledem k vybraným pracovním a osobním situacím, v nichž se uplatňují sociální vztahy. Tento metodický postup vychází z ověřeného předpokladu, že preference mezi členy kolektivu jsou významnou měrou závislé na osobních vztazích a nesouvisí bezprostředně s formálním rozestavením pracovníků. Dále se ukazuje významná souvislost mezi úrovní preferencí u jednotlivých osob a jejich pracovní aktivitou a spokojeností. Vzhledem k charakteru práce ve výzkumných týmech lze tyto skutečnosti zvláště zdůraznit.

Podstatou sociometrické metody je dotazník nebo test, ve kterém jsou modelovány konkrétní situace, vzhledem k nimž si jednotliví členové pracovního kolektivu vybírají osobně nejlépe vyhovující partnery nebo spolupracovníky. Vzhledem k tomu, že náplní pracovních kolektivů jsou výzkumné

úkoly, jeví se jako nejuvhodnější ty situace, které postihují ochotu spolupracovat, podřízení se v práci autoritě někoho druhého, hledání forem uvolnění nebo odreagování a řešení osobních potíží nebo problémů.

Při vyhodnocování sociometrických dotazníků se používají pozitivní volby jednotlivých členů kolektivu. Tyto údaje mohou sloužit pro stanovení charakteristiky zkoumaného kolektivu, ale případně i pro stanovení charakteristiky jednotlivých členů. I když závěry jsou formulovány na základě výpovědi pracovníků, zkušenosti ukazují, že získaný obraz je značně objektivní. Pokud ovšem kolektiv v době šetření se nalézá v nějaké mimořádné situaci (jako je například konflikt, reorganizace, změna vedoucího apod.) mohou být výsledky zkresleny, aniž to bylo možné výzkumným rozborom zachytit. S touto výhradou je třeba přijímat rozbor výsledků sociometrického šetření.

Při charakteristice zkoumaného kolektivu má význam jeho soudržnost a integrace. Je možné stanovit jejich matematické vyjádření. Celkový obraz o sociálních vztazích v kolektivu poskytuje sociometrická matice a sociogram, který dovoluje stanovit vnitřní neformální uspořádání kolektivu i postavení jednotlivých členů.

Při řešení úkolu „Rozbor podmínek výzkumné práce v jednom výzkumném ústavu“ bylo provedeno sociometrické šetření v devíti výzkumných kolektivech. Sociometrické šetření probíhalo takto. Výzkumný pracovník rozmístil členy zkoumaného kolektivu tak, aby se vzájemně nerušili (kolektiv má být úplný, absence některých členů vážně narušuje interpretaci výsledků). Ve stručném úvodu jim sdělil celkovou charakteristiku úkolu a požádal je o neformální spolupráci. Zároveň je ujistil, že sdělené údaje nebudou zneužity. Dále rozdělil všem sociometrický formulář a seznam členů kolektivu. Konečně provedl vlastní instruktáž. Potom členové kolektivu zpracovali sociometrický dotazník.

Pro vyhodnocování výsledků sociometrického šetření mají značný význam poznatky o objektivním uspořádání pracovního kolektivu. Proto byly shromážděny identifikační informace o jednotlivých členech výzkumného kolektivu, a to na základě údajů osobní evidence. Byly shrnuty do zvláštního formuláře.

Pro objektivní charakteristiku pracovního kolektivu bylo konečně žádoucí využít informace o činnosti a stavu kolektivu, získané na základě řízeného rozboru s vedoucím kolektivu. O každém pohovoru byl po jeho skončení zpracován záznam podle předem stanovené jednotné osnovy.

Struktura jednotlivých kolektivů byla velmi rozmanitá, ať již z hlediska zastoupení mužů a žen, vzdělání, funkčního zařazení, doby práce v ústavu, poslání kolektivu v činnosti ústavu nebo dalších znaků. Kolektivy byly rovněž různě početné, od 3 do 9 pracovníků.

Spolupráce se všemi kolektivy byla velmi dobrá. S porozuměním a vážností přijali a splnili požadovaný úkol. Získané informace bylo možno pokládat za věrohodné a bylo možno použít je při zpracování poznatků o jednotlivých kolektivech. Rovněž spolupráci s vedoucími pracovních kolektivů bylo možno hodnotit kladně. V řízených rozhovorech podali mnoho informací, které byly využity při rozboru výsledků i při formulaci závěrů.

Za shromážděných informací na základě uskutečněného sociometrického rozboru v devíti výzkumných kolektivech byly formulovány následující závěry:

1. Přístup vedoucích výzkumných kolektivů k výkonu řídicí funkce je velmi rozdílný. Někteří kladou důraz na vylučné sledování pracovních úkolů, jiní na aktivitu podřízených, další na přátelskou atmosféru v kolektivu atd. Volba této orientace zřejmě závisí na rozhodnutí a zkušenosti každého vedoucího. Není patrné, že by pro výkon řídicí funkce byli systematictější připravováni nebo v této oblasti průběžně cílevědomě vedeni. Příliš rozdílné způsoby řízení jednotlivých pracovních kolektivů jsou v podstatě nežádoucí. Snižují možnost objektivního srovnání dosahovaných výsledků a zejména možnost náročného řízení pracovních kolektivů.

2. Ve výzkumných ústavech patří k obecným problémům motivace řídicích pracovníků k výkonu řídicí funkce. Sociometrický rozbor ukázal, že vedení základních pracovních týmů výzkumní pracovníci nejen neodmítají, ale naopak jsou na ně aktivně zaměřeni. (Nenaplnění takové aspirace se dokonce může stát základem konfliktů, jak ukázala situace v jednom kolektivu.) V těchto týmech zřejmě nedochází k výraznějšímu snížení odborné aktivity a k pocitu ztráty odbornosti, nýbrž naopak k zhodnocování odborné úrovně prostřednictvím týmu spolupracovníků. Taková situace je příznivá, je však žádoucí i u vedoucích základních pracovních kolektivů věnovat pozornost odborné připravenosti v oblasti organizace a řízení.

3. Sociometrický rozbor ukázal, že míra aktivity jednotlivých pracovníků vůči dění v ústavu je velmi rozdílná. Aktivní a činnou skupinu představují nositelé vlastní výzkumné práce, tedy pracovníci s vyššími vzděláním a zařazení jako výzkumní pracovníci. Pracovníci s nižším funkčním zařazením jsou zřetelně pasivnější. V interpersonálních vztazích v základních pracovních kolektivech se často dostávají po pozice izolovaných osob. Za přirozený důsledek tohoto jevu lze očekávat rozdílnou míru spokojenosti a výkonnosti pracovníků podmíněnou funkčním zařazením. Je pochopitelné, že pomocné práce ve výzkumu jsou méně zajímavé a přitažlivé. Ovšem daleko větší závažnost v zatlačování člověka do pasivity má sociální bariéra, která znásobuje nezajímavost a nepřitažlivost vykonávané práce. Takováto bariéra však není nezbytná.

4. Rozdílná míra aktivity se projevila rovněž mezi muži a ženami. Ženy v interpersonálním dění základních pracovních kolektivů převážně ustupovaly do pozadí. Funkční zařazení přitom nehrálo rozhodující úlohu. Zdá se, že mezi pracovníky výzkumného ústavu je zakotven běžný předpoklad, že při provádění výzkumné práce mají mnohem lepší předpoklady muži než ženy.

5. V sociometrických rozborech některých pracovních kolektivů bylo možné zaregistrovat náznaky jakéhosi uzavírajícího se přístupu, který zdůrazňoval závažnost úkolů a problémů řešených v rámci kolektivu na úkor činnosti celého ústavu. Základ takového přístupu byl rozdílný, od otevřeného poukazování na to, že činnost celého ústavu je ovlivněna skupinovými zájmy („v ústavu vládnou klany“) až ke snaze stabilizovat a uchovat dosaženou pohodu a celkově příznivou atmosféru v kolektivu. Takovýto jev je nežádoucí. Svědčí o určitém nedostatku v řízení celého ústavu, který může mít velmi rozmanité příčiny.

6. V sociometrickém rozboru byla věnována pozornost rovněž preferencím z hlediska odpočinku a uvolnění (třetí otázka v sociometrickém dotazníku). Až na několik výjimek se ukázalo, že tato oblast působila dotazovaným pracovníkům jistě potíže nebo vyvolávala rozpaky. To nasvědčuje, že u mnoha

pracovníků je doba práce a mimopracovní doba výrazně oddělena, řečeno jistou nadsázkou, že to jsou na sobě nezávislé světy. Takové jednání je možné, překvapuje však u výzkumných pracovníků. Příliš totiž podporuje tendenci k nezúčastněnosti, pasivitě, nezájmu vzhledem k perspektivám, cílům a potřebám ústavu. Jak ukazují zkušenosti z jiných organizací, není to jev přirozený nebo samozřejmý, ale je to reakce na nějaké konkrétní objektivně působící podmínky. Uskutečněný rozbor je nedovolil identifikovat.

7. Sociometrické rozborly potvrdily, že sociální vztahy v kolektivech jsou převážně přátelské nebo tolerantní. Výrazné konfliktové oblasti byly zcela výjimečné.

Jako příklad zpracování sociometrického šetření uvádíme charakteristiku jednoho výzkumného kolektivu (včetně návrhu na opatření).

Kolektiv tvoří 6 pracovníků, z toho 5 mužů a 1 žena. 3 pracovníci mají vysokoškolské vzdělání, 1 pracovník a 1 pracovnice mají střední odborné vzdělání a 1 pracovník je vyučen. Vedle vedoucího výzkumné skupiny jsou 2 výzkumnými pracovníky, 1 starší asistent, 1 technik a 1 laborantka. V ústavu pracuje 1 pracovník více než 20 let (26), 2 pracovníci více než 10 let (14, 10), 1 pracovník více než 5 let (7) a 1 pracovník a 1 pracovnice kratší dobu než 3 roky (2, 1). Platová zařazení (čistý příjem) je u 1 pracovníka více než 2 500 Kčs měsíčně, u 2 pracovníků více než 2 000 Kčs měsíčně, u 2 pracovníků více než 1 500 Kčs měsíčně a u 1 pracovnice více než 1 000 Kčs měsíčně. (Je zajímavé, že vedoucí skupiny uvedl menší čistý měsíční příjem než jeden podřízený pracovník.) Tři pracovníci jsou středního věku, 2 pracovníci jsou mladšího věku a 1 pracovnice je mladá. 4 pracovníci jsou ženatí, z toho 3 mají děti velmi rozdílného věku, 1 pracovník a 1 pracovnice jsou svobodní. Výraznější zájmové zaměření uvádějí 3 pracovníci a 1 pracovnice, a to odbíjenou, turistiku, myslivost a filmování. Veřejnou činnost uvádějí 4 pracovníci, a to funkce v ZV ROH, ČTVS, pomocné strážní VB a SEDO.

Sociometrický rozbor ukázal (viz matice a sociogramy k otázce 1, 2 a 4), že kolektiv jako celek není soudržný. Zejména při řešení osobních záležitostí mají členové tendenci obracet se jinam. Rovněž integrace kolektivu není příliš silná. V kolektivu existuje výrazná neformální podskupina, kterou tvoří 3 osoby (B, C, E). V této podskupině má nejsilnější postavení C, jehož předností však je, že je schopen vazby i na jiné členy kolektivu, zejména na vedoucího. Zbývající dva členové podskupiny jsou oproti tomu více uzavření. Další tři členové hrají v neformálních vztazích kolektivu podřadnou úlohu. To se týká i vedoucího kolektivu (A). V kolektivu jsou možné i konfliktové vztahy. Do kolektivu zatím vůbec nezapadla F.

Postavení vedoucího v kolektivu je obtížné. Nepodařilo se mu získat potřebnou pracovní a osobní autoritu. Zřejmě si to sám uvědomuje a se situací není spokojen. Příčiny současného stavu vidí v reorganizaci, ke které došlo před dvěma lety a v nenaplnění osobních tužeb jednoho pracovníka (B). Základem potíží je však sevřená podskupina v rámci pracovního kolektivu a neúspěšné prosazování se vedoucího. Činnost pracovního kolektivu hodnotí vedoucí velmi dobře. Z hlediska osobních vztahů má na některé podřízené kritický pohled, upozorňuje na familiérní vztahy mezi některými podřízenými, negativismus, tendence k svalování odpovědnosti na druhé a další.

Jedná se o kolektiv, kde vedoucí nemá řídicí ani osobní autoritu. Základem jsou skryté nebo zjevné rozpory mezi ním a existující podskupinou v ko-

lektivu. Základ těchto rozporů může spočívat i v osobních vlastnostech zúčastněných osob nebo v nenaplněných aspiracích některých členů podskupiny. Nynější situace je velmi nepříznivá. Rozpory se mohou kdykoliv a v jakékoliv formě objektivizovat. Bylo by žádoucí věnovat péči posílení řídicí autority vedoucího a rozrušení existující podskupiny v kolektivu. Jinak lze prognózu kolektivu charakterizovat převážně negativně.

Výsledky provedeného sociometrického šetření umožňují formulovat některé přístupy k řešení sociálních vztahů ve výzkumných kolektivech. Nebylo by však správné tyto přístupy vztahovat pouze k bezprostředním sociálním podmínkám a vztahům ve výzkumných kolektivech. Podmínky a celková situace existující v sociálních vztazích ve výzkumných kolektivech mají širší souvislosti a v nich je nutné zakládat přístupy k řešení problémů, které zde existují a vytvářet předpoklady pro další sociální rozvoj kolektivů výzkumných ústavů.

Obecně jde o tyto přístupy:

1. Ve výzkumných ústavech je žádoucí věnovat intenzivní pozornost organizaci a řízení. V této oblasti je ještě mnoho živelnosti, což snižuje úroveň práce ústavů. Základním úkolem přitom je stabilizovat organizační vztahy v ústavech a sjednotit přístup vedoucích pracovníků všech stupňů k výkonu řídicí funkce.

2. Vedoucí základních pracovních kolektivů mají zpravidla nedostatečnou průpravu v oblasti teorie řízení a vedení lidí. Bylo by žádoucí uspořádat pro ně speciální kvalifikační kurzy, ve kterých by si osvojili základní poznatky a dovednosti z této oblasti.

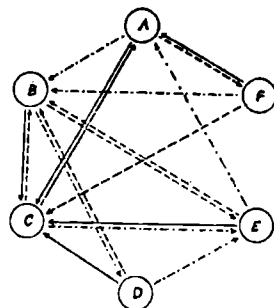
3. Sociometrické rozborů ukazují vážnější slabiny některých pracovních kolektivů v oblasti sociálních vztahů. Tyto slabiny mají různou podobu, zejména se týkají neuspokojivého postavení vedoucího v kolektivu, jeho osobní, řídicí a pracovní autority, konfliktových vztahů v kolektivech a izolovaných členů v kolektivech. Bylo by žádoucí tyto případy řešit. Za základ řešení je přitom třeba pokládat stabilizaci sociální politiky v ústavu.

Sociometrická matice

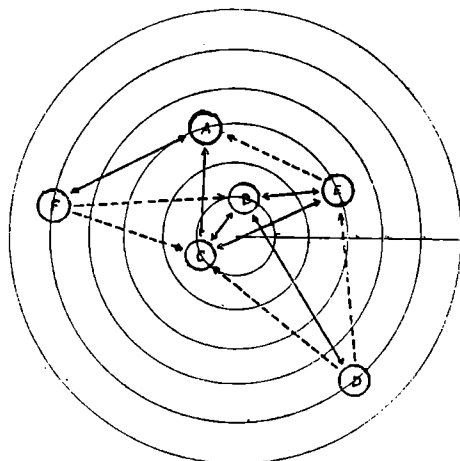
|   | A |   |   |   | B |    |   |   | C |    |    |   | D |   |   |   | E |   |    |   | F |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2  | 3 | 4 | 1 | 2  | 3  | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3  | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| A |   |   |   |   | 1 | 1  | 1 | 1 | 3 | 2  | 2  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3  | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| B | 0 | 0 | 0 | 0 |   |    |   |   | 3 | 3  | 2  | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 3  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2  | 3 | 3 |   |    |    |   | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2  | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2  | 1 | 1 | 3 | 3  | 2  | 3 |   |   |   |   | 1 | 1 | 3  | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2  | 2 | 1 | 3 | 3  | 3  | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 |   |   |    |   | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F | 3 | 2 | 0 | 2 | 1 | 3  | 0 | 0 | 2 | 0  | 1  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2  | 1 |   |   |   |   |
|   | 7 | 5 | 0 | 3 | 8 | 10 | 7 | 6 | 1 | 11 | 10 | 7 | 1 | 3 | 3 | 0 | 4 | 5 | 13 | 8 | 2 | 0 | 0 | 0 |

## Sociogram k otázce č. 1

—— první volba  
 - - - - - druhá volba  
 - · - · - · - třetí volba



—— oboustranná pozitivní volba  
 - - - - - pozitivní volba  
 - · - · - · - volba mimo skupinu



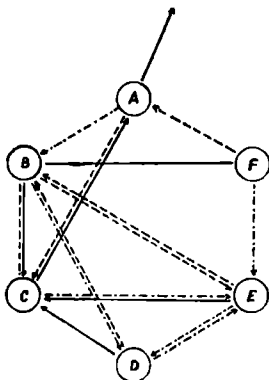
## Závěry

Sociální vztahy ve výzkumných kolektivech představují závažnou podmínku výzkumné práce. Této problematice byla věnována zvláštní pozornost ve výzkumném úkolu — Rozbor podmínek výzkumné práce ve výzkumném ústavu X. Při zjišťování úrovně sociálních vztahů v pracovních kolektivech byla použita sociometrická metoda. Vycházelo se přitom z předpokladu, že těmto vztahům není věnována při výkonu řídicí práce cílevědomá pozornost. To potom vede k tomu, že struktura vztahů v kolektivech je náhodná a náhodný je proto i proces směřující k vytváření podmínek pro spolupráci v týmech.

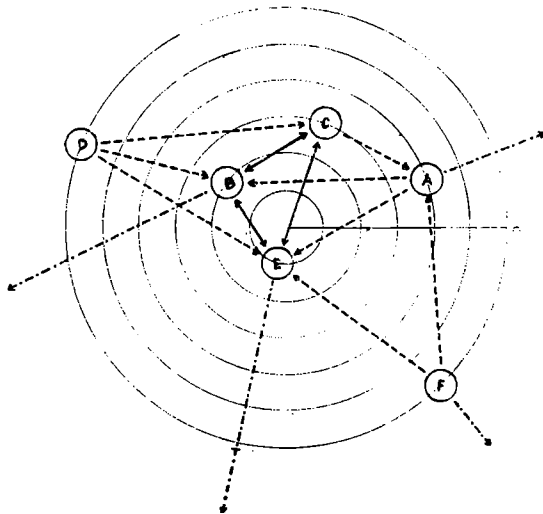
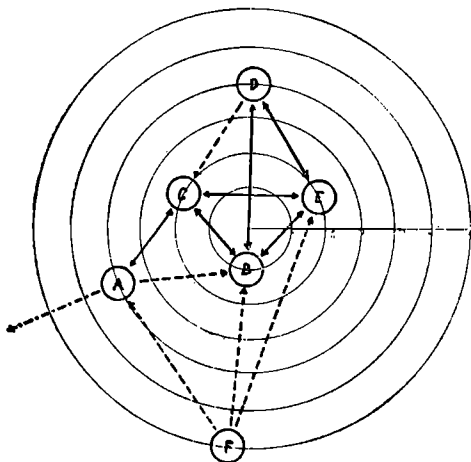
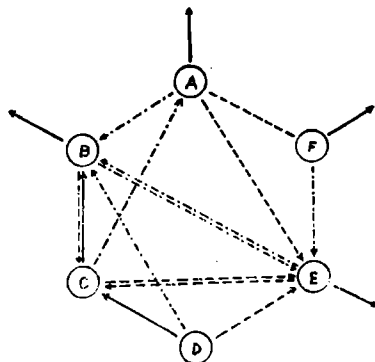
Sociometrický rozbor byl proveden v devíti výzkumných kolektivech. Struktura jednotlivých zkoumaných kolektivů byla rozmanitá, a to jak z hlediska zastoupení mužů a žen, vzdělání, funkčního zařazení, doby práce v ústavu, poslání kolektivu v činnosti ústavu i dalších znaků.

Získané informace umožnily formulovat závěry charakterizující úroveň sociálních vztahů v těchto kolektivech. Podmínky a celková situace existující

Sociogram k otázce č. 2



Sociogram k otázce č. 4



v sociálních vztazích ve výzkumných kolektivech mají širší souvislosti a v nich je nutno zakládat přístupy k řešení problémů, které zde jsou a vytvářet předpoklady pro další sociální rozvoj pracovních kolektivů výzkumných ústavů. Dále jsou zde formulovány některé obecné přístupy k řešení tohoto úkolu.

#### LITERATURA

1. Hlavsa, J., Psychologické základy teorie tvorby. Praha 1974.
2. Chalupa, B., Horská, H., Kaprál, I., Podlahová, Z., Psychologická charakteristika pracovníků vědecko výzkumné základny chemického průmyslu. Brno 1969.
3. Chalupa, B., Tvořivost ve vědě a technice. Brno 1973.
4. Pošechonov, J. V., Naučný kolektiv kak objekt socialnogo issledovaniya i planirovaniya. Moskva 1968.

5. Růžička, J., Psychologické a sociologické aspekty řízení výzkumných ústavů. Praha 1974.
6. Selye, H., From dream to discovery. New York 1964.
7. Velehradský, A., Bedrnová, E., Růžička, J., Rozbor podmínek výzkumné práce. Praha 1974.
8. Problémy dejatelnosti učeného i naučných kolektivov. Leningrad 1971.
9. Problémy týmové práce ve výzkumu. Praha 1973.
10. Voprosy teorii i praktiki upravlenija i organizacii nauki. Moskva 1975.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ К ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ

Социальные отношения в исследовательских коллективах являются важным условием исследовательской деятельности. Этой проблематике уделялось особое внимание в исследовательском задании „Анализ условий исследовательской работы в исследовательском институте X». Для установления уровня социальных отношений в рабочих коллективах был применен социометрический метод. При этом исходилось из предпосылки, что при руководящей работе не уделяется этим отношениям сознательное внимание. Это способствует, что структура соотношений в коллективах является случайной и поэтому случайным является тоже процесс направленный к созданию условий для сотрудничества в коллективах.

Социометрический анализ был осуществлен в девяти исследовательских коллективах. Структура отдельных исследованных коллективов являлась разнообразной из точки зрения участия мужчин и женщин, образованил, функциональной классификации, времени работы в институте, роли коллектива в деятельности института и дальнейших признаков.

Полученные информации сделали возможной формулировку заключений характеризующих уровень социальных отношений в этих коллективах. Условия и общая ситуация существующая в социальных отношениях в исследовательских коллективах имеют более широкие связи и надо в них основывать подходы к решению проблем, которые существуют, и создавать предпосылки для дальнейшего социального развития трудовых коллективов исследовательских институтов. Далее формулируются некоторые общие подходы к решению этого задания.

## SOCIAL RELATIONS IN RESEARCH TEAMS

Social relations in research collectives are the serious condition of the research work. A special attention was given to these problems in the research work „The analysis of conditions of the research work in the research institute X“. The sociometric method was used for stating the level of social relations in work collectives. It was presupposed that no intentional attention is given to these relations in managing the work. The result of this fact is that the structure of relations in collectives is accidental and therefore the process aiming at the creation of conditions for the co-operation in teams is accidental, too.

The sociometric analysis was made in nine research collectives. The structure of researched collectives was different from the point of view of the prepresentation of men and women, of the education, functional classification, of the occupation in the institute, of the position of the collective in the institute activity and of other signs.

Acquired informations enabled the formulation of conclusions characterizing the level of social relations in researched collectives. Conditions and the whole situation in social relations in research collectives have larger continuities and they must be the basis of the approach to solving problems, that exist, and give presuppositions for the further social development of work collectives in research institutes. Some further common approaches to the solution of this task are here formulated, too.