

PRVNÍ SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM MANAGEMENTU V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH U NÁS

E. Němcová

Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Praha

V polovině šedesátých let se v československé agrární sociologii uskutečnil první výzkum managementu ve velkovýrobních zemědělských podnicích - zemědělských družstvech. Realizaci dalších plánovaných fází projektu výzkumu zabránily politické okolnosti v roce 1969. Příspěvek se zabývá výsledky z řešení okruhu jak jedná vedoucí pracovník při působení na vedené pracovní skupiny. V dnešní době má připomenutí tohoto výzkumu význam především v oblasti metodologické. Zároveň lze předpokládat, že po proběhnutí procesů transformace a privatizace současných zemědělských podniků bude v budoucnosti ve velkovýrobních zemědělských podnicích nezbytné znovu se zabývat otázkami vztahů mezi objektem a subjektem řízení a vedení, které mají zásadní vliv na ekonomickou efektivnost podniků a sociální postavení jejich pracovníků.

management v zemědělství; realizace role vedoucích; postoje a orientace vedoucích

V polovině šedesátých let uskutečnil tehdejší Institut sociologie venkova a historie zemědělství při Výzkumném ústavu ekonomiky zemědělství a výživy v Praze rozsáhlý výzkum v zemědělských podnicích družstevního typu, jehož cílem bylo studovat subjekt řízení. Zemědělská družstva v té době již představovala konsolidované podniky s existencí řady velkovýrobních úseků.

Výzkumný úkol Sociologické a sociálně psychologické aspekty činnosti vedoucích pracovníků v JZD se zabýval těmito dílčími okruhy problematiky činnosti vedoucích pracovníků:

1. Poziční analýza souboru vedoucích pracovníků.
2. Otázky přípravy vedoucích pracovníků pro vedoucí roli.
3. Otázky satisfakce, kterou vedoucím pracovníkům poskytuje jejich vedoucí místo.
4. Obsahová náplň vedoucího místa.
5. Způsob jednání vedoucích pracovníků.

Řešení výzkumného úkolu bylo uzavřeno v roce 1969 a dílčí etapy, které na něj navazovaly, v roce 1970. Ačkoliv původní projekt výzkumu počítal s rozšířením studia této problematiky z dalších hledisek nebylo to z důvodů politických uskutečněno.

V tomto příspěvku budou uvedeny výsledky z řešení pátého okruhu výzkumu, který se týká realizace vedoucí role, jak se projevuje ve způsobu jednání vedoucích pracovníků.

METODIKA VÝZKUMU

Větší část výsledků výzkumu vycházela z terénního výzkumu. Výběrový soubor zahrnoval 362 vedoucích pracovníků ze 36 JZD v českých zemích, které se nacházely v přírodně ekonomických podmínkách tehdejších stanovištních jednotek HM1 a HM2 (humidní řepařská oblast). Umístění výzkumu do těchto podmínek bylo určeno snahou o určitou homogenizaci výrobních podmínek vybraného souboru. Základní použitou výzkumnou procedurou byla procedura typologická.

Použity byly tyto techniky: interview s každým ze 362 respondentů podle standardizovaného dotazníku; další standardizované dotazníky byly použity ke zjišťování doplňujících údajů a charakteristik zastávaných vedoucích míst a pracovníků respondentů a ke zjišťování některých názorů pracovníků řízených skupin. Doplňujícími technikami bylo přímé pozorování ke zjišťování některých charakteristik družstev a jejich pracovišť, dále studium veřejných dokumentů k poznání hospodářské úrovně družstev a jejich některých sociálních charakteristik.

Shromážděný materiál byl strojově zpracován a na základě řady kontingenčních tabulek byla provedena jeho analýza a vyhodnocení.

VÝBĚROVÝ SOUBOR VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ

Ve výběrovém souboru byli zastoupeni předsedové JZD (9,9 %), ekonomové (9,9 %), agronomové (9,9 %), zootechnici (10,2 %), mechanizátoři (9,7 %), vedoucí skupin v RV (24,4 %), vedoucí skupin v ŽV (15,5 %), vedoucí ostatních skupin - převážně pomocné a přidružené výroby (10,5 %).

Z vedoucích pracovníků stálo v pozici vedoucích, kteří nemají přímého nadřízeného a řídí jiné vedoucí, 9,9 % osob (předsedové), v pozici vedoucích, kteří mají nadřízeného a sami řídí jiné vedoucí, 39,7 % osob, a v pozici vedoucích, kteří mají nadřízeného a řídí přímo výkonné pracovníky, 50,4 % osob.

V rostlinné výrobě pracovalo 34,3 % z těchto vedoucích, v živočišné výrobě 25,7 %, v pomocných odvětvích a v přidružené výrobě 20,2 % a mimo výrobní odvětví 19,8 % (ekonomické úseky).

Tyto údaje charakterizují zastoupení vedoucích pracovníků jak v řídicí vertikále, tak z hlediska jejich horizontálního zařazení v systému řízení sledovaných družstev.

Z osobnostních charakteristik je třeba uvést, že v souboru bylo zastoupeno 91,4 % mužů a 8,6 % žen, věkové kategorie byly rozloženy rovnoměrně, o něco

více byly zastoupeny osoby starší 45 let. Třetina vedoucích pracovníků byla vyučena, třetina měla středoškolské vzdělání s maturitou, 7 % středoškolské bez maturity, pětina měla pouze základní vzdělání a vysokoškolské vzdělání mělo 6 % osob. Podle původního povolání byli nejvíce zastoupeni drobní a střední rolníci (52 %) a zaměstnanci (nemanuální 19 % a manuální 8 %). Dále to byli vedoucí, kteří již začínali jako členové JZD, drobní a střední řemeslníci a živnostníci, průmysloví dělníci, zemědělství dělníci. 55 % vedoucích pracovníků pracovalo v zemědělství déle než 20 let. Na vedoucím místě déle než 5 let pracovalo 60 %, na vedoucím místě ve stejném JZD 34 % a na stejném vedoucím místě 28 % osob.

Lze tedy konstatovat, že se jednalo o soubor zkušených vedoucích pracovníků, kteří i v oblasti vzdělání přesahovali úroveň odpovídající té době.

ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA VÝZKUMŮ

Z teoretického hlediska vyžadoval výzkum stanovit rozdíl mezi řízením a vedením a vyjasnit si funkce vedoucího pracovníka při jeho působení na řízené pracovníky.

Zde pouze ve stručnosti k zásadnímu vymezení pojmu „vedení lidí“, protože řada autorů pojmy řízení lidí a vedení lidí zaměňuje.

Termín „vedení lidí“ je adekvátnější obsahu činnosti vedoucích pracovníků vůči jimi řízeným pracovníkům než „řízení lidí“. Vedoucí pracovník vůči řízené skupině nevykonává pouze řídicí funkci, ale řadu dalších funkcí, které nemají bezprostředně řídicí charakter, ale jdou hlouběji a širěji.

Vedení lidí není s řízením totožné ani co do rozsahu, ani co do kvality obsahu činnosti. Úzké pojetí „řízení lidí“ jen ve smyslu manipulace s nimi - tj. zadávání úkolů, kontrola a hodnocení - by zařazovalo pracovníky na stejnou úroveň jako výrobní prostředky. Při tom každé lidské společenství - a tím více takové, jakým jsou např. pracovní skupiny v podnicích s vysokým stupněm vzájemné soudržnosti a akceschopnosti - představuje naprostou jinou kvalitu vazeb, než jaká může být přisuzována např. organicky dokonale uspořádanému seskupení strojů nějaké technologické linky.

Jednu z nejužitečnějších definic podává Z i e l e n i e w s k i (1967), který řízením v širším slova smyslu rozumí „činnost směřující k vyvolání fungování jiných věcí, jež je shodné s cílem toho, kdo je řídí“, v užším slova smyslu „činnost směřující k vyvolání činnosti jiných lidí, jež je shodná s cílem toho, kdo je vede“.

Vzhledem k provedené analýze obsahu činnosti vedoucích pracovníků při působení na jimi řízené pracovníky bylo vedení lidí definováno jako základní součást činnosti vedoucích pracovníků, která představuje určitý úsek řízení, ovšem úsek, jenž v určitých směrech hranice řízení přesahuje,

vyznačuje se vlastními specifickými podmínkami a prostředky a nakonec i vlastním obsahem, i když podřízeným cílovému zaměření shodnému s řízením vůbec.

Obdobně bylo třeba vyjasnit pojem, který vystihuje postup vedoucího pracovníka při jeho jednání s řízenou skupinou. Často používaný pojem „styl řízení nebo vedení“ neodpovídá skutečným podmínkám realizace vedoucí role při vedení lidí, a proto byl zvolen termín „způsob jednání vedoucích pracovníků“, který v sobě zahrnuje celou složitou podmíněnost tohoto jednání, jak je uvedeno dále.

OBSAH VÝZKUMNÉ PRÁCE

Způsob jednání vedoucích pracovníků odpovídá vlastně na otázku, jak postupují ve své každodenní práci vedoucí pracovníci při ovlivňování pracovníků.

Výzkum sledoval tento postup v těchto tematických okruzích:

- rozsah a kvalita pracovních a mimopracovních kontaktů vedoucích pracovníků s kolektivem družstevníků;
- typ, míra a vzájemnost informačních vazeb mezi vedoucími a řízenými pracovníky;
- způsob přístupu vedoucího pracovníka k podřízeným při zadávání úkolů, formy přidělování práce a kontroly svěřených úkolů;
- typy a rozsah konfliktních situací a způsoby, které při jejich řešení vedoucí pracovníci používají;
- způsoby používané vedoucími pracovníky k posilování vnitřní soudržnosti řízených skupin;
- rozsah a způsoby, jakými vedoucí pracovníci tlumočí zájmy řízené skupiny širšímu družstevnímu kolektivu;
- úroveň spolupráce mezi vedoucími pracovníky a řízenými skupinami.

Zpracování výzkumného materiálu sledovalo způsob jednání vedoucích pracovníků pouze se zřetelem k vedení podřízených pracovníků. Nezabývalo se tedy způsobem jednání vedoucích pracovníků v horizontální rovině - jednání s vedoucími pracovníky ve stejné úrovni zaujímané pozice, ani ve vertikální rovině směrem k vedoucími pracovníkům ve vyšších hladinách řízení - k nadřízeným. Tento omezující pohled byl zvolen proto, aby práce byla udržena v určitém přijatelném rozsahu, zachovala si stejnorodost a zároveň se zabývala tou oblastí, která se z hlediska závažnosti problému jevila jako neaktuálnější.

PODMÍNĚNOST ZPŮSOBU JEDNÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ

Výsledky terénního výzkumu potvrdily výchozí hypotézu, že způsob jednání vedoucích pracovníků při vedení řízených skupin není určován - jak tvrdí psychologizující směry v sociologii - takřka výhradně osobností vedoucího pracovníka. Tyto směry jej označují „stylem vedení“ nebo „stylem práce vedoucího“. Způsob jednání vedoucích pracovníků je podmíněn naopak řadou faktorů, z nichž vlastní osobnost vedoucího pracovníka je důležitou, ale nikoliv jedinou závažnou okolností.

Komponenty sociální podmíněnosti jednání vedoucího pracovníka zahrnují ve vnitropodnikovém přístupu faktory, které působí přímo ve vlastním procesu interakce vedoucí - řízení pracovníci, a další faktory, které souvisejí se sociálním systémem podniku a jeho sociálním klimatem.

V užším pojetí ovlivňuje způsob jednání vedoucího pracovníka jeho vedoucí pozice (a to jak ve směru vertikálním - podle dělby kompetence, tak ve směru horizontálním - podle dělby práce) a z ní vyplývající vedoucí role. Dále je to osobnost vedoucího pracovníka, daná především jeho systémem uznávaných hodnot, jeho osobními potřebami, zájmy a cíli a postoji a názory. Ze strany řízené skupiny jsou to obdobné sociální charakteristiky jejích členů, které se zde však neuplatňují individuálně, ale ve skupinovém vyjádření, tj. skupinově uznávaný systém hodnot, skupinové zájmy, potřeby a cíle, skupinové názory a postoje.

Pochopitelně tyto skupinové charakteristiky jsou poplatné úrovni jejich členů. S charakterem skupiny i s realizací role vedoucího pracovníka úzce souvisí charakter práce, kterou řízená skupina vykonává a vedoucí pracovník řídí. Spojení uvažovaných faktorů dohromady tvoří užší prostředí, ve kterém proces bezprostředního řízení a vedení probíhá a které zároveň vyžaduje určitý způsob jeho provádění - tedy vzhledem k vedení lidí určuje, jakým způsobem má vedoucí pracovník možnost jednat.

V širším pojetí podmíněnosti jednání vedoucího pracovníka přistupuje ještě prostředí zemědělského podniku, který jako nositel dalších společenských vazeb je charakterizován svou úrovní, sledovanými cíli, kolektivem výrobních pracovníků a týmem vedoucích. I tyto zásadní okolnosti spolu s dalšími vytvářejí na základě zavedených zvyklostí a přijatých postupů určitý vymezený prostor, jehož rámec rovněž vymezuje rozsah uplatnění osobnosti vedoucího pracovníka při vedení řízené skupiny.

Výzkum ukázal odlišnost způsobu jednání vedoucích pracovníků podle jejich pozice v podnikové hierarchii řízení a s ohledem na řízená odvětví výroby.

Specifické podmínky výroby a práce, které byly sledovány zvlášť u vedoucích v rostlinné výrobě, v živočišné výrobě a v pomocné a přidružené výrobě,

ukázaly, že řídicí pracovník musí respektovat jak objektivně daná specifika těchto výrobních, tak charakter práce, který se v nich uplatňuje a který přímo vyžaduje určitý charakter pracovních skupin (velikost, organizační uspořádání atd.) a určité předpoklady pracovníků, kteří jsou jejich členy.

Stejně tak se liší způsoby jednání vedoucích pracovníků, kteří řídí pouze jiné vedoucí pracovníky, kteří ve svém souhrnu nepředstavují sociální pracovní skupinu, tak jak ji definuje sociologie, a těch vedoucích, kteří řídí přímo výkonné pracovníky, kteří do takových skupin jsou obvykle zařazeni. Mezi řízenou skupinou a jejím vedoucím vzniká silná vazba, která působí oběma směry. Nelze tedy objekt a subjekt řízení, resp. vedení chápat neměnně, strnule, bez vědomí, že zde dochází ke stálému střetávání obou jeho pólů, ke stálé konfrontaci, ke stálému přizpůsobování na obou stranách. Řízená skupina pracovníků a úkol, který má realizovat, výrazně determinují činnost vedoucího a jeho jednání.

Způsob jednání vedoucích pracovníků zahrnuje tedy celou oblast vnějších a vnitřních determinant působících v procesu vedení při realizaci vedoucí role vedoucím pracovníkem v určité konkrétní sociální situaci a za určitých konkrétních podmínek.

TYPOLOGIE VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ PODLE POUŽÍVANÉHO ZPŮSOBU JEDNÁNÍ

Analýza postojů a názorů vedoucích pracovníků vyžadovala k získání jejich určité typologie vyhledat v oblasti postojových reakcí zkoumaných jedinců nějaký znak (nebo skupinu znaků), který by byl natolik trvalý, výrazný a stálý v každé postojové orientaci, že by mohl být považován za jejího nositele nebo alespoň stálého komponenta. Na základě předběžné analýzy postojů u sledovaného souboru vedoucích pracovníků byl za takový zásadní třídící znak - určitý standard, ke kterému byly vztahovány ostatní komponenty individuálního souboru postojů - zvolen postup, který vedoucí pracovník užívá při zadávání práce. Jednalo se o podvojný index, zachycující způsob přístupu vedoucího pracovníka k podřízeným a způsob postupu, jakým práci zadává.

Prvým indikátorem postojového podvojného indexu byla otázka, která sledovala, jakým způsobem vedoucí pracovník předává pracovní úkol řízeným pracovníkům (nařídí - vysvětlí - oznámí), druhým otázka, jak vedoucí pracovník zajistí provedení tohoto úkolu (vydá přesné instrukce; o způsobu provedení práce se s podřízenými dohodne; ponechá pracovníkům na rozhodnutí, jak úkol uskuteční). Ze spojení odpovědí na tyto dvě proměnné byla pak vytvořena typologie způsobů jednání vedoucích pracovníků.

Ukázalo se, že tento postoj představuje trvalý a výrazný faktor, ke kterému se vázaly další postoje související s postojovými orientacemi vedoucích pracovníků a který bylo možné využít jako zásadní třídící znak.

Na základě opakujícího se a poměrně stálého a pravidelného spojení určitých zásadních vazeb z oblasti determinant činnosti vedoucích pracovníků a jejich typické postojové orientace byly „vymezeny“ čtyři „hlavní“ typy „jednání“ vedoucích pracovníků „v zemědělských“ družstvech. Tato typologie vychází ze zpracování výsledků výzkumu ve výběrovém souboru zemědělských družstev, a proto je třeba ji pod tímto zorným úhlem přijímat.

Těmito základními typy způsobu jednání vedoucích pracovníků v zemědělských družstvech byly: autoritativní, demokratický, liberální a liberálně demokratický. Tento poslední představoval přechod mezi typem demokratickým a liberálním a vyznačoval se poměrně častým zastoupením. V zemědělských družstvech výběrového souboru existovalo mezi typem liberálním a demokratickým dosti značné přiblížení v některých jejich rysech.

Podíl zastoupení jednotlivých typů výrazně hovořil pro typ demokratický (32,2 %) a liberální (36,7 %) a jejich kombinaci (20,0 %), pouze ve velmi omezené míře pro typ autoritativní (4,1 %).

Pro každý z uvedených typů způsobu jednání byla provedena nejprve jejich analýza z hlediska vedoucích pracovníků vzhledem k jejich pozicím, kvalifikační úrovni, postojové orientaci a příslušnosti do družstev různé hospodářské úrovně. Za druhé byla následně provedena analýza dosažených výsledků u vedoucích podle jednotlivých typů jednání vzhledem k úrovni hospodaření sledovaných družstev a k úrovni spolupráce s podřízenými pracovníky.

Základní typy způsobu jednání vedoucích pracovníků by bylo možné najít obdobně také v jiných podnicích i nezemědělského charakteru, ale stejně by mohly existovat v těchto jiných podnicích i další varianty, zejména v kombinacích mezi jednotlivými typy způsobů jednání vedoucích. Kombinace způsobů jednání v souboru sledovaných družstev u vedoucích pracovníků jednoznačně vyzněly ve směru kombinace typů demokratického a liberálního. Také zastoupení jednotlivých typů způsobu jednání by v jiných podnicích pravděpodobně bylo odlišné od podílu, jaký se ukázal ve sledovaném souboru.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ POSTUP VEDOUČÍHO PRACOVNÍKA

Nejvýznamnějšími faktory ovlivňujícími u vedoucích pracovníků používání určitého typu jednání se bezesporu ukázala pozice vedoucího pracovníka (se všemi atributy, které ji charakterizují) a z ní vyplývající v e d o u c í r o l e .

Druhý významný faktor představovala říz en á skupina, a to zejména charakterem své činnosti, úrovní členů nazíranou z různých hledisek a typem vazeb, které členy spojují a které se navenek odrážejí v některých rysech skupiny. Z těchto rysů je třeba zvláště připomenout: velikost skupiny, homogenitu skupiny (zejména vzhledem k účasti členů na práci obdobného charakteru), autonomii skupiny vzhledem k jiným skupinám, stabilitu skupiny a soudržnost skupiny. Tyto a další skupinové dimenze se vcelku projevují v ovlivnitelnosti skupiny a v její ochotě participovat na společné činnosti.

Úroveň ekonomických výsledků zemědělských družstev jako faktor značně komplexního charakteru se do jednání vedoucích pracovníků promítala méně výrazně a spíše zprostředkovaně.

Osobní charakteristiky vedoucích pracovníků samy o sobě nepůsobily zvláště výrazně ve směru vytváření závislosti způsobu jednání vedoucích na jejich kvantitativních a kvalitativních znacích. Určité tendence, které se v jednání vedoucích ukázaly - například vzhledem k dosažené kvalifikační úrovni nebo k jiným osobním rysům - signalizovaly určité existující ovlivnění z této sféry, ale jeho působení zejména vzhledem k faktoru pozice a role vedoucího bylo značně omezené.

Výraznější a z hlediska výsledků zpracování výzkumného materiálu daleko významnější bylo zjištění, že jednotlivé dílčí postupy vedoucích pracovníků při působení na řízené skupiny mají tendenci vytvářet určitou stabilní postojovou orientaci vedoucích, která má charakter postojového syndromu. Lze říci, že zaujímané postoje určité kvality měly tendenci spojovat se s postoji obdobné a příbuzné kvality, a to poměrně v pravidelné a stálé vazbě. Tím by na základě identifikace některých složek postojové orientace bylo možné usuzovat na postojovou orientaci celou.

Zpracování problematiky způsobů jednání vedoucích pracovníků ukázalo, že jednotlivé typy jednání jsou spojeny s určitými typy postojových orientací vedoucích pracovníků. Takový typ celistvé postojové orientace zahrnuje v sobě zprostředkovaným způsobem působení komplexu osobnosti a role vedoucího pracovníka včetně podmínek a okolností, za kterých dochází k jeho konkrétní realizaci.

ZÁKLADNÍ VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH MOŽNÉ DALŠÍ VYUŽITÍ

V šedesátých letech bylo hlavním cílem výzkumu vypracovat na základě zobecnění získaných výsledků i některých poznatků z odborné literatury určitý návrh modelu způsobu jednání vedoucího pracovníka v zemědělském družstvu, který by v obecné poloze mohl sloužit jako orientační návod při volbě způsobu

jednání a vhodných postupů vedoucího pracovníka při realizování jednotlivých složek jeho vedoucí role.

Tento cíl byl uskutečněn, ovšem nyní se jeví jako podstatnější, že na základě našich poznatků byly uvedeny požadavky kladené na roli vedoucího i podmínky nutné k její pozitivní realizaci. Byl rovněž uveden směr, kterým by se měla ubírat příprava pracovníků pro vedoucí místa, zvláště pokud jde o jejich výchovu v oblasti jednání s lidmi. Dále byly shrnuty podmínky, které je třeba vytvořit k posílení role vedoucích pracovníků, a to zejména pokud jde o vymezení jejich kompetence uvnitř podniku.

Poznátky výzkumu ukázaly, že jak při vytváření pozitivních pracovních postojů podřízených, tak při sledování hospodářských výsledků docilovali nejpříznivější výsledky vedoucí pracovníci, kteří jednali způsobem označeným jako *ty p d e m o k r a t i c k ý*. Použití tohoto postupu je však vázáno na řadu okolností a podmínek. Pokud tyto podmínky nejsou zajištěny, pak lze o jeho využití sotva uvažovat.

Z dnešního hlediska je podstatné, že se jednalo o první pokus výzkumu sociálních a sociálně psychologických složek činnosti vedoucích pracovníků při jejich bezprostředním působení na podřízené pracovníky v podnicích zemědělské velkovýroby. Takový výzkum neměl v tehdejší době obdoby. V západních zemích neexistovaly zemědělské podniky takové velikosti, a zejména s takových zastoupením vedoucích pracovníků, v zemích tehdejšího socialistického tábora sice takové podniky v zemědělství byly zastoupeny, ale úroveň jejich sociologických prací nedovolovala takový projekt výzkumu uskutečnit. V úvahu přicházel obdobný výzkum pouze v Polsku, jehož sociologická pracoviště byla na vysoké úrovni, ale zde opět zastoupení podobných velkovýrobních podniků bylo velmi omezené.

Proto byl celý výzkum koncipován a metodicky připraven na základě poznatků z výzkumu managementu v průmyslových podnicích, jak byly známy z odborné literatury západních zemí a Polska.

Metodicky přinesl výzkum mnoho nového. Byl to zejména komplexní pohled na sociální roli vedoucího pracovníka, včetně zachycení podmínek, ve kterých ji realizoval. Přitom výběrový soubor vedoucích pracovníků, který byl zkoumán, byl vzhledem k použitým náročným technikám výzkumu poměrně obsáhlý.

Projekt výzkumu, který nebyl již realizován, obsahoval dále výzkum pracovníků řízených skupin, který by poskytl zrcadlový obraz na sledovanou problematiku. Dále byl uvažován výzkum vztahů a vazeb mezi vedoucími pracovníky různých odvětví v horizontální rovině jejich vedoucích pozic a rolí a konečně výzkum členů vlastní pyramidy řízení v jednotlivých podnicích.

V současné době privatizace a transformace velkovýrobních zemědělských podniků u nás by se mohlo zdát, že podobné výzkumy ztrácejí na aktuálnosti.

Lze však předpokládat, že po proběhnutí procesů přeměny současných zemědělských podniků budou se i v dalších letech konstituovat podniky velkovýrobního charakteru v zemědělství - možná s jiným zaměřením a omezenější velikostí. Nicméně i v těchto podnicích bude zapotřebí zkoumat vztahy mezi objektem a subjektem řízení a vedení, a to tím spíše, že poznatky takového druhu budou mít význam nejen z hlediska vlastního řízení, ale i z hlediska ekonomiky podniku a jeho sociálních funkcí.

Literatura

- NĚMCOVÁ, E.: Podmíněnost způsobu jednání vedoucích pracovníků se zřetelem k některým specifickým aspektům jejich činnosti v zemědělských podnicích. Sociol. a Histor. Zeměd., 1969, č. 1.
- NĚMCOVÁ, E.: Sociologické a sociálně psychologické aspekty způsobu jednání vedoucích pracovníků v zemědělských podnicích (JZD). [Kandidátská disertace.] Praha, 1969.
- SCHIMMERLING, H. a kol.: Sociologické a sociálně psychologické aspekty řídicí činnosti vedoucích pracovníků v JZD. [Závěrečná zpráva.] Praha, Institut sociologie venkova a historie zemědělství při VÚEZVŽ 1969.
- ZIELENIEWSKI, J.: Teorie organizace a řízení. Praha, Svoboda 1967.

Došlo 3. 3. 1992

NĚMCOVÁ E. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Praha); **First sociological research of management in agricultural enterprises of Czechoslovakia**

In the mid-1960s the first research of management was carried out in the Czechoslovak agrarian sociology in large-scale agricultural enterprises - in agricultural co-operatives. The project of research included in its first phase five fields related to the problems of activity of managers. That is: 1) post analysis of a set of managers, 2) tasks of training and extension of managers for the leading role, 3) the level of satisfaction provided to managers by their post, 4) duties and responsibilities of managers, 5) way of acting of managers.

Implementation of further planned phases of the project of research was prevented by political circumstances after 1969.

The present study deals with the results of solution of the fifth field - that is, how the manager acts towards the managed working groups.

The tested selective set included 362 managers of 36 agricultural enterprises in the sugar beet-growing region in Bohemia. Each manager has been interviewed together with obtaining other data concerning his leading post, labour conditions and managed working

group. Moreover, in different enterprises were investigated economic and other results. The set covered both managers of the top of the managing pyramid (leaders) and managers managed by them (economists, agronomists, cattle-breeders and farm machinery technicians) and finally, managers managing working teams in different branches agricultural production.

The term "management" was chosen as the most adequate term for activity of a manager during his acting on subordinated working men. The way of behavior of leader was defined as "way of behavior" with respect to the complicated conditional nature of his action, as the "style" of work of a manager is concerning the contents too much associated solely with the person of manager.

All spheres of their activities were included in the study of ways of behavior of managers following from the partial functions - subroles, which form the totality of the leading role. The results of the research include the ways of behavior of managers in principal spheres of their activity during leading of subordinated workers, though not in the horizontal and vertical bonds to other managers and superiors.

The results of inquiry confirmed a highly conditional nature of which a way of behavior is chosen by a manager in dependence on the leading position and the role itself, on the character of led working unit and on the character of led work. Personality characteristics of managers, likewise the economic level of agricultural enterprise were not by a wide margin so influential as just the relationships of the leading role - led - group - labour performed.

On the basis of the analysis of opinions and approaches of leading workers, a feature was found which was of so stable and permanent character in behavior orientation of leading workers that it could be used as a certain standard to which other components of individual behavior orientations could be related. This was the case of dual index expressing the approach of a manager to subordinates and a way of setting the tasks. This index way used as the principal classifying trait. Relatively stable and regular connection of some principal bonds from the sphere of determinants of activities of managers and their typical orientation of behavior allowed to define four main types of behavior of managers in agricultural co-operatives of the selected set.

The democratic type (39.2 %) represented the majority out of these basic types of behavior, followed by liberal type (36.7 %) and their combinations (20.0 %), the authoritative type was present in a very limited rate (4.1 %).

From the view of processing of the results of research, there material was important a finding that different partial approaches of managers in leading the staff tended some stable approach orientation of managers which was of the character of behavioral syndrome. On the basis of distinguishing some main components of behavioral orientation, it was possible to consider the behavioral orientation as a complex.

The results of inquiry in the 1960s gave, first of all, orientating directions for the most suitable ways of behavior and selection of appropriate courses of action of a manager in leading of working groups. Estimation of suitability of different actions was based on the analysis of the results of individual components of leading activity with respect to the reached economic level of co-operatives and with respect to the level of cooperation

between manager and led group. It was manifested that the best results were obtained by those managers who acted in a way designated as democratic type.

Out of other results of the research work, preconditions required for positive accomplishment of the role of manager and the direction to which the training of workers for leading posts in agriculture should be orientated, were mentioned herein.

Nowadays, the reminiscence of this research is of interest mainly in the methodological sphere. At the same time, it can be expected that after transformation processes and privatization of present agricultural enterprises, it will be necessary to deal with relations between object and subject of management and leading in the future of large-scale agricultural enterprises which will be of fundamental effect on the economic effectiveness of enterprises and social position of their staff.

management in agriculture; materialization of role of manager; orientation of attitudes of manager

Adresa autorky:

Ing. Eva Němcová, CSc., Na hutích 13, 160 00 Praha 6
