

## PROFESNÍ PŘÍPRAVA ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V ZPoK NA VŠZ V PRAZE

A. Slabý, Z. Pechačová, M. Navrátil

---

SLABÝ, A. — PECHAČOVÁ, Z. — NAVRÁTIL, M. (Vysoká škola zemědělská, Praha; ministerstvo zemědělství a výživy, Praha : *Profesní příprava řídicích pracovníků v ZPoK na VŠZ v Praze*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (1) : 63–68.

Profesní příprava řídicích pracovníků v zemědělsko-potravinářském komplexu ČSSR a manažerů ve vyspělých zemích světa je předmětem trvalé pozornosti vysokých škol zemědělských i institutů výchovy a vzdělávání ministerstev zemědělství a výživy ČSR a SSR. Jsou vyhodnocovány dosavadní zkušenosti a hledány cesty k dalšímu zdokonalování této přípravy zejména při přechodu k tržnímu mechanismu. V odvětví zemědělství a výživy jsou přitom brány v úvahu některé specifické zvláštnosti, např. podmínky reprodukčního procesu, značná četnost a diverzifikace podnikových forem apod. Značné zkušenosti v organizaci postgraduálního studia řídicích pracovníků získala provozně ekonomická fakulta Vysoké školy zemědělské v Praze, na níž absolvovalo toto studium více než 1 300 řídicích pracovníků především zemědělských podniků. Byly ověřeny i různé organizační formy a výrazně stoupl podíl aktivních metod ve výuce a výcviku. I pro nastávající období má tato škola poměrně příznivé podmínky. V zájmu ověření nových forem výchovy řídicích pracovníků potřebných pro přechod k tržnímu mechanismu a rozvinutí podnikatelské aktivity realizuje provozně ekonomická fakulta krátkodobé (čtrnáctidenní) manažerské kursy, v nichž jsou v rozhodujícím rozsahu uplatňovány aktivní výcvikové formy i jejich moderní obsahová stránka, opírající se i o zahraniční zkušenosti. Zdůrazněna je např. otázka sociálně psychologického výcviku, rozvíjení intelektuálních dovedností, uživatelský výcvik u počítačů, hodnotová hlediska rozhodování, relaxační a rekondiční metody apod. Tyto kursy budou dále rozvíjeny podle potřeb praxe.

řídicí pracovníci ZPoK; profesní příprava; postgraduální studium; manažerské kursy

---

V masových sdělovacích prostředcích se stále častěji setkáváme s informacemi o výchově řídicích pracovníků a manažerů. Seznamujeme se s věcnými i organizačními zkušenostmi manažerských škol ve vyspělých zemích světa, shromažďujeme a hodnotíme zejména nové a aktuální přístupy na tomto úseku a vážíme potenciální aplikační možnosti světových poznatků na tomto nesporně exponovaném úseku. Zamýšlíme se i nad vlastními zkušenostmi a hledáme cesty k jejich znásobení v zájmu zvýšení úrovně a účinnosti přípravy řídicích pracovníků pro nové podmínky podnikatelské aktivity. Jsme si však současně vědomi i některých dílčích úskalí přebírání zahraničních, byť nesporně podnětných a dlouhodobých zkušeností, bez potřebné transformace pro naše podmínky, avšak i při požadavku důsledného respektování specifčnosti reprodukčního procesu vý-



roby potravin, zemědělsko-potravinářského a zemědělsko-průmyslového komplexu. Nemůžeme také nepřihlédnout k některým pozitivním zkušenostem, které byly v odvětví zemědělství a výživy nashromážděny při výchově řídicích pracovníků v uplynulém období, byť byly získávány v modelu řízení národního hospodářství, který neprokázal svoji životnost.

Tyto zkušenosti nás podle našeho názoru opravňují přispět do diskuse o urychlené rekonstrukci účelného systému přípravy především řídicích pracovníků podnikové sféry s vědomím, že tato sféra je v ZPoK s ohledem na specifické podmínky reprodukčního procesu oborově diverzifikována (státní statky, podniky zemědělských služeb a podniky potravinářského průmyslu, ZD, společné podniky, organizace předvýrobních etap a zájmová sdružení různé výrobní i nevýrobní orientace, očekávané formy soukromého podnikání, akciové společnosti apod.). Přitom je nutno vzít v úvahu i vysokou četnost podniků (k 1. 1. 1989 jich existovalo 2 335) a jejich výrazně různorodé výrobní podmínky (plošné rozmístění po celém území státu a diferencovaná velikost). Ani zde však nemůžeme předpokládat, že by v nových podmínkách nedošlo k výraznějším změnám.

Od 60. let jsou v odvětví zemědělství a výživy školskou i odvětvovou výchovně vzdělávací soustavou sledovány světové zkušenosti v přípravě řídicích kádrů. Tento přístup zabezpečují v úzké vzájemné spolupráci vysoké školy zemědělské v Praze, Brně a Nitře, zvláště pak jejich provozně ekonomické fakulty a instituty výchovy a vzdělávání MZVŽ ČSR a SSR v Praze a Nitře. Zvláště na úseku přípravy řídicích kádrů sehrávají významnou úlohu právě provozně ekonomické fakulty, a to především různými formami postgraduálního studia a specializovaných kursů, a instituty svými specializovanými akcemi profesní přípravy.

Značné zkušenosti v organizaci postgraduálního studia řídicích pracovníků získala i provozně ekonomická fakulta Vysoké školy zemědělské v Praze. V uplynulém období absolvovalo na této fakultě především v dohodě s Institutem výchovy a vzdělávání MZVŽ ČSR v postgraduálních kursech orientovaných na vědecké řízení, ekonomiku podniků, podnikovou organizaci, využití výpočetní techniky a právní problematiku více než 1 300 řídicích pracovníků zemědělských podniků, avšak i řady dalších institucí majících vztah k zemědělsko-potravinářskému komplexu.

Jen ve školním roce 1988/89 bylo na této fakultě zařazeno v devíti kursech 178 postgraduantů. V současné době probíhající i připravované kursy jsou orientovány na změny v hospodářském mechanismu ZPoK, na rozhodující rozvojové tendence a na potřeby zejména podnikové praxe. Postupně byly ověřeny a jsou dále rozvíjeny některé netradiční formy organizace postgraduálního studia, např. výjezdní postgraduální studium pro velké podniky — agrokombináty a státní statky v Západočeském kraji, individuální atestační postgraduální studium pro řídicí pracovníky Agrokombinátu Cheb apod., a to na náklady těchto podniků.

Pokroku bylo dosaženo i v tzv. aktivních formách výuky — ve výuce přímo v předních podnicích, v zapojování předních odborníků ostatních vysokých škol, vědeckých pracovišť a podniků ZPoK do aktivních metod výuky apod. Např. jen na zabezpečování postgraduálních kursů různých typů k vědeckému řízení spolupracovalo v uplynulém období s provozně ekonomickou fakultou VŠZ v Praze 120 externistů ze 73 organizací.

Pro další rozvoj dlouhodobých a specializovaných krátkodobých kursů ve svých oborech má provozně ekonomická fakulta příznivé předpoklady:

— Struktura jejích kateder a ústavů, dopracovaná pro nové podmínky a přechod k tržní ekonomice, bude pokrývat rozhodující vědní oblasti, z jejichž poznání, jak ukazují zahraniční zkušenosti, se profesně formuje osobnost řídicího pracovníka. Již dlouhodobě je na fakultě rozvíjena i dnes tolik požadovaná ekonomizace, exaktizace, kompjuterizace a humanizace řízení i další související vědní disciplíny. Ty bude nutné dále rozvíjet, přejímat světové zkušenosti, a zejména urychleně zvládnout ve světě ověřené a efektivní výukové a výcvikové metody.



— Zázemí celé Vysoké školy zemědělské v Praze a jejich ostatních fakult, kateder, ústavů a samostatných pracovišť vytváří příznivé podmínky pro dotváření odborného profilu řídicího pracovníka zejména s ohledem na rozhodující rozvojové trendy (biotechnologie, elektronické aplikace, energetické transformace a racionalizace, inovace technologických systémů, ekologickou problematiku apod.).

— Značně rozsáhlá a bezprostřední součinnost se zemědělskými, avšak i potravinářskými, průmyslovými i dalšími podniky vytváří možnost trvalého a nedeformovaného získávání informací o potřebách praxe a o účinnosti výchovně vzdělávacího procesu fakulty, což platí i o postgraduálních formách. Lektorská účast předních řídicích pracovníků z podnikové sféry ZPoK v těchto formách studia se stala účelnou praxí.

— Vlastní výzkumná a studijní činnost, která na fakultě zahrnuje především tematiku týkající se procesu řízení a ekonomizace v podnikové sféře a jejího zdokonalování, nachází bezprostřední odraz v obsahu postgraduálního studia a v jeho systematické aktualizaci.

— Velký počet absolventů různých forem postgraduálního studia (více než 1 300), z nichž značná část je dnes ve vrcholových podnikových a jiných funkcích, vytváří mimořádné zázemí fakulty v praxi, které se projevuje i v podpoře výchovně vzdělávacích a výzkumných činností fakulty (praxe studentů včetně zahraničních, objekty diplomových prací, exkurze, přímá výuka v praxi atd.).

— Dlouhodobá zkušenost z organizace postgraduálního studia na fakultě (např. již 20. běh Vědeckého řízení v zemědělství ve školním roce 1988/89) umožnila osvojit si značné zkušenosti v jeho zabezpečování.

— Dvacetiletá spolupráce s Institutem výchovy a vzdělávání MZVŽ ČSR při výchově řídicích pracovníků ZPoK je rovněž příznivým zázemím pro rozvíjení nových a aktuálních forem a metod na tomto exponovaném úseku i v budoucnosti.

Při posuzování uvedených vcelku pozitivních východisek je však s ohledem na současné podmínky a potřeby postupného přechodu čs. ekonomiky a ZPoK na tržní systém nutno položit otázku, zda není aktuální zamyslet se nad širší diverzifikací forem přípravy řídicích pracovníků v ZPoK v celém průběhu jejich aktivního života a výkonu funkcí i nad kvalitativními stránkami jejich realizace. Ve věcném obsahu by se pak měly odrazit potřeby, které provázejí zahájené změny v mechanismech řízení národního hospodářství i ZPoK, a to zejména rozvinutí podnikatelské iniciativy podnikové sféry, její otevření se světovému hospodářství a uplatňování tržní ekonomiky.

V zájmu ověření nových forem a možností a současně odpovídajících pedagogicko-didaktických přístupů zorganizovala PEF VŠZ v Praze ve spolupráci s Institutem výchovy a vzdělávání MZVŽ ČSR v Praze v únoru 1989 v areálu VŠZ v Praze krátkodobý intenzivní kurs pro řídicí pracovníky podniků ZPoK. Na základě dohody s MZVŽ ČR a zájmu praxe proběhl v červnu 1989 druhý běh a v lednu a červnu 1990 třetí a čtvrtý běh.

Koncepce těchto v podstatě tzv. krátkodobých manažerských kursů vychází z požadavků maximálního osvojení filozofie a principů současné ekonomické reformy a podnikatelské aktivity, z ekonomie času, z maximálního uplatnění aktivních a výcvikových metod a z ověření funkce relaxačních a rekondičních metod ve vysoce intenzivně pojatém kursu. Uvedenému základnímu záměru byly podřízeny:

1. Obsahová stránka kursu, kterou lze stručně demonstrovat těmito tematickými okruhy:

- podnik v nových podmínkách reprodukčního procesu výroby potravin
- objektivizační kritéria formování perspektivního rozvoje zemědělských podniků
- principy a mechanismy podnikatelské aktivity
- plánování rozvoje a výkonnosti podniku
- vytváření a rozvoj vnitropodnikového ekonomického klimatu
- optimalizace výrobního, organizačního a řídicího systému podniku



- modelování a využití informačních systémů v podnikové řídicí praxi
- účast podniků na zahraničně obchodních a kooperačních operacích
- teorie a praxe marketingu
- inovační aktivita podniků
- legislativně právní kritéria podnikatelské aktivity
- ekologická kritéria zvyšování intenzity a efektivnosti výroby potravin
- formování osobnosti řídicího pracovníka a rozvíjení jeho zdatnosti

2. Pedagogicko-didaktické formy uplatněné v průběhu kursu, mezi něž patří zejména na tzv. aktivní formy výuky (seznamování posluchačů s přednášenou látkou za jejich aktivní účasti formou dotaz — odpověď, praktický uživatelský výcvik u počítače, panelové diskuse, sociálně psychologický výcvik s využitím videosystému, orientované exkurze s praktickou výukou, prvky brainstormingu apod.). Aktivní formy zabíraly 66,4 % z celkového času řízeného programu.

Zvláštní pozornost byla věnována formování osobnosti řídicího pracovníka a rozvíjení jeho zdatnosti. Zejména byl kladen důraz na postavení, roli a úkoly řídicího pracovníka v rozvíjení cílevědomé podnikavosti a při dosahování spolehlivé prosperity podnikatelských subjektů. Sociálně psychologický výcvik byl orientován na řešení konfliktů a problémových situací, na sebepoznání, psychohygienu, autogenní trénink a komunikaci. Celý tento tematický okruh byl posluchači velmi kladně oceněn a těšil se jejich mimořádné pozornosti.

Do programu kursu byly zahrnuty i tělovýchovné aktivity (odborné základy, relaxační a rekondiční metody), které zabezpečovala katedra tělesné výchovy VŠZ v Praze.

Není jisté bez zajímavosti, že uplatněné netradiční metody přispěly k bohaté vzájemné výměně zkušeností mezi posluchači (ve světové praxi se na tento efekt klade mimořádný důraz) a přispěly ve všech dosud realizovaných kursech k vytvoření pozoruhodně vnitřně vyváženého kolektivu.

3. Heterogenně zvolená struktura posluchačů z hlediska oborového, funkčního a teritoriálního, což opět přispělo k cenné výměně zkušeností. Vždy mezi 15 posluchači každého z realizovaných kursů (aktivní metody neumožňují jejich vysoký počet) bylo několik předstů ZD, ředitelů státních statků, výrobních a ekonomických náměstků státních a školních statků a vedoucích pracovníků ZD a státních podniků (úseků rostlinné výroby, mechanizace, obchodu, informační soustavy apod.). V každém kursu bylo také po jednom vedoucím pracovníkovi potravinářských podniků.

4. Kurs byl organizován podle přesně respektovaného harmonogramu a s vysokou náročností na ekonomii času. Rozsah výuky činil 119 hodin ve 12 dnech, včetně řízeného programu v sobotu a v neděli. V harmonogramu byla respektována návaznost tematických okruhů i potřebná relaxační a rekondiční aktivita posluchačů.

5. Výuku včetně jejích aktivních forem zabezpečovali přední odborníci z provozně ekonomické fakulty, Ústavu aplikované ekologie a ekotechniky a katedry tělesné výchovy VŠZ v Praze, dále FMZVŽ, z Ústavu pro rozvoj vysokých škol MŠMT ČSR a Institutu výchovy a vzdělávání MZVŽ v Praze a z podnikové sféry (PZO Koospol, ZD AK Slušovice, ZD Trhový Štěpánov, ZD Chýně a Drubežářský průmysl Praha).

Kursy byly na závěr hodnoceny samosprávou i kolektivem posluchačů jako přínosné a organizované na velmi dobré úrovni. Posluchači ocenili i možnost odborných konzultací na provozně ekonomické fakultě v průběhu kursu. Kurs bude ve spolupráci fakulty a Institutu výchovy a vzdělávání MZVŽ dále odborně a didakticky zdokonalován a opakován podle kapacitních možností VŠZ v Praze přibližně v půlročních intervalech.

Předpokládá se, že kursy pro řídicí pracovníky tohoto netradičního a intenzivního typu budou vedle postgraduálního studia problematiky řízení, speciálně orientovaných a v současné době rovněž ověřených krátkodobých kursů Institutu výchovy a vzdělávání MZVŽ ČSR, výcvikových akcí a orientovaných stáží řídicích pracovníků v předních



podnicích a v zahraničí funkčně dotvářet celý systém kontinuální profesní přípravy řídicích pracovníků podnikové sféry ZPoK. Tím bude vytvořeno příznivé zázemí k zabezpečení předpokladů pro požadovanou vyšší účinnost řídicí práce a rozvinutí podnikatelské aktivity v příštím náročném období přechodu čs. národního hospodářství a ZPoK na tržní ekonomiku.

Došlo 14. 9. 1989

СЛАБЫ, А. — ПЕХАЧОВА, З. — НАВРАТИЛ, М. (Высшая сельскохозяйственная школа, Прага; Министерство сельского хозяйства и продовольствия, Прага): **Профессиональная подготовка руководящих работников агропродовольственного комплекса в Пражской высшей сельскохозяйственной школе.** Sociol. Zeměd., 26, 1990 (1) : 63-68.

Профессиональная подготовка руководящих работников агропродовольственного комплекса в Чехословакии и менеджеров в развитых странах мира является предметом постоянного внимания высших учебных заведений и Институты подготовки специалистов при министерствах сельского хозяйства и продовольствия Чешской и Словацкой республик. Анализируется накопленный опыт, ведется поиск путей дальнейшего совершенствования данной подготовки прежде всего в процессе перехода на рыночный механизм. В области сельского хозяйства и пищевой промышленности учитываются при этом отдельные специфические особенности, например, условия процесса воспроизводства, значительное число и разнообразие форм хозяйства и т.п. Богатый опыт в организации подготовки руководящих работников накоплен производственно-экономическим факультетом Высшей сельскохозяйственной школы в Праге. Данная форма обучения была применена при подготовке более 1300 руководящих работников (прежде всего сельскохозяйственных предприятий). Сопоставлялись различные организационные формы подготовки, причем резко возросла доля активных методов обучения и приобретения практических навыков. В данной школе имеются относительно благоприятные условия и для дальнейшей подготовки специалистов в данной области. С целью испытания новых форм подготовки руководящих работников, необходимых для перехода на рыночный механизм и развития предпринимательской активности, производственно-экономический факультет организует кратковременные (двухнедельные) курсы менеджеров, в рамках которых в решающей степени применяются активные формы практического обучения, причем их содержание опирается на богатый зарубежный опыт. Особое внимание уделяется, например, социально-психологическим аспектам, развитию интеллектуальных способностей, работе с ЭВМ, качественному уровню принятия решений, релаксационным и рекондиционным методам и т.п. Данные курсы будут развиваться в будущем исходя из практических потребностей.

руководящие работники агропродовольственного комплекса; профессиональная подготовка; заочное обучение; курсы менеджеров

SLABÝ, A. — PECHAČOVÁ, Z. — NAVRÁTIL, M. (University of Agriculture, Praha; Ministry of Agriculture and Food, Praha : *Professional training of managers in the agri-food complex at the University of Agriculture in Prague.* Sociol. Zeměd., 26, 1990 (1) : 63—68.

Professional training of managers in the agri-food complex of Czechoslovakia as well as in advanced countries of the world stands at the position of continuous attention of the Universities of Agriculture and Training and Educational Institutes of the Czech and the Slovak Ministries of Agriculture and Food. Evaluations are being made of the hitherto experience and new ways are being looked for in order to reach a further improvement of this kind of training, especially in the period of transition to the market mechanism. In the field of agriculture and food several specific features are being taken into consideration, e.g. conditions of the reproduction process, high frequency and diversification of the enterprise forms etc. Broad experience in organizing the postgraduate studies of managers was acquired by the Department of Management and Economy of the University of Agriculture in Prague where this studies were finished by more than 1300 managers primarily from agricultural enterprises. Various organizational forms were verified and the proportion was increased of the active methods of education and training. The University has relatively favourable conditions also for the forthcoming period. In order to verify new forms of education of managers needed for the transition to the market mechanism and for the extension of business activities, the Department of Management and Economy organizes short-term (fourteen-days) manage-



ment courses where essential space is given to the active training forms as well as their modern contents based also on the experience from abroad. Stress is put e.g. on the problem of the socio-psychological training, development of intellectual skills, computer user's training, value factors of decision-making, relaxation methods, etc. These courses will be developed further according to the needs of practice.

managers of the agri-food complex; professional training; postgradual study; management courses

SLABÝ, A. — PECHAČOVÁ, Z. — NAVRÁTIL, M. (Hochschule für Landwirtschaft, Praha; Ministerium für Landwirtschaft und Ernährung, Praha): *Professionelle Ausbildung von leitenden Mitarbeitern des ALK an der Landwirtschaftlichen Hochschule in Prag*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (1) : 63–68.

Die berufliche Ausbildung leitender Mitarbeiter im Agrar-Lebensmittelkomplex (ALK) der ČSSR sowie von Managern in den entwickelten Ländern der Welt ist Gegenstand der ständigen Aufmerksamkeit der landwirtschaftlichen Hochschulen und Institute für Weiterbildung der landwirtschaftlichen Ministerien der CSR und der SSR. Bewertet werden die bisherigen Erfahrungen und die Suche nach Wegen zur weiteren Vervollkommnung dieser Ausbildung insbesondere beim Übergang zum Marktmechanismus. In den Bereichen der Landwirtschaft und der Ernährung werden dabei einige spezifische Eigenarten, z. B. die Bedingungen des Reproduktionsprozesses, die bedeutende Zahl und die Unterschiedlichkeit der Betriebsformen usw. berücksichtigt. Bedeutende Erfahrungen bei der Organisation der Weiterbildung von leitenden Mitarbeitern gewann die Fakultät für Betriebsökonomie der Hochschule für Landwirtschaft in Prag. Dieses Studium absolvierten hier mehr als 1300 leitende Mitarbeiter vor allem landwirtschaftlicher Betriebe. Überprüft wurden auch weitere Organisationsformen, und der Anteil der aktiven Methoden bei der Aus- und Weiterbildung resp. Schulung stieg bedeutend. Auch für den kommenden Zeitraum hat diese Hochschule günstige Voraussetzungen. Bei der Prüfung neuer Formen zur Ausbildung im Bereich des Marktmechanismus sowie der Unternehmenstätigkeit werden Kurzzeit- Managerkurse organisiert (14 Tage). Hier werden aktive Schulungsformen sowie moderner Inhalt, der sich auch auf ausländische Erfahrungen stützt, vermittelt. Unterstrichen wird die Frage der sozial-psychologischen Ausbildung, der Entwicklung intellektueller Fähigkeiten, Anwender-Ausbildung an Computern, wertmäßige Gesichtspunkte von Entscheidungen, Relaxations- und Rekonditionsmethoden usw. Diese Kurse werden nach Praxisbedarf erweitert.

Leitende Mitarbeiter des ALK; profess. Ausbildung; postgrad. Studium; Managerkurse

---

*Adresy autorů:*

Prof. ing. Alois Slabý, CSc., ing. Zdeňka Pechačová, prom. fil., Ústav řízení v zemědělství VŠZ, 165 21 Praha 6 — Suchbát

Ing. Michal Navrátil, Institut výchovy a vzdělávání MZVŽ, Těšnov 17, 117 05 Praha 1

---