

SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY PŘESTAVBY HOSPODÁŘSKÉHO MECHANISMU V ZEMĚDĚLSTVÍ

V. Pilíšek

PILÍŠEK, V. (Vysoká škola zemědělská, Praha) : *Sociálně psychologické aspekty přestavby hospodářského mechanismu v zemědělství*. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (1) : 1-14.

Přestavba hospodářského mechanismu neznamená jen přestavbu organizačních struktur a ekonomických nástrojů řízení, ale zároveň náročnou a složitou přestavbu v sociální struktuře a ve společenském vědomí. Stereotypy a návyky, které se v řídicích a výkonných činnostech utvářely po více než tři desetiletí, se musí v podmínkách přestavby měnit. Vnější projevem těchto změn musí být změny ve formách vedení lidí, v rozvíjení jejich aktivity, iniciativy a tvůrčích přístupů k řídicím i výkonným činnostem. Vnitřní podmínkou těchto změn je formování osobnosti a vědomí pracovníků, utváření nových přístupů k realizaci průběžných a inovačních činností.

sociálně psychologické aspekty; osobní předpoklady pracovníků; sociální klima; tvořivé přístupy v řízení; sociotechnické přístupy

„Jeden z důležitých prvků přestavby spočívá v tom, že vracíme člověku pocit hospodáře ve vztahu k věcem, k produkci, k výrobním prostředkům, že překonáváme odcizení člověka vůči řízení. To je jedna z ústředních myšlenek přestavby...“

Ve smyslu citované myšlenky akademika L. Abalkina (1987) je třeba připomenout, že pojem „přestavba“ neznamená jen přestavbu organizačních struktur a ekonomických nástrojů řízení s cílem zvýšit tempo rozvoje ekonomiky a kvalitu veškeré práce.

Všechny výrobně technické, technologické, organizační a ekonomické změny související s přestavbou hospodářského mechanismu se budou efektivně realizovat jen za předpokladu náročné a složité přestavby v sociální struktuře a společenském vědomí.

V této souvislosti si připomeňme myšlenku L. Abalkina: „Za rok se moderní ekonomické myšlení nevytvoří. Ne zbytečně se mluví o tom, že hlavní věcí v přestavbě je přestavba vědomí.“

NOVÉ PODMÍNKY HOSPODAŘENÍ KLADOU NOVÉ POŽADAVKY NA PODNIKOVÉ KOLEKTIVY PRACUJÍCÍCH A NA VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Dosažení obratu k intenzivní cestě rozvoje socialistické zemědělské velkovýroby vyžaduje řadu změn nejen v ekonomické a organizační oblasti řízení, ale zejména v oblasti vedení lidí, v rozvíjení jejich aktivity, iniciativy a tvůrčích přístupů k řídicím i výkonným činnostem.

Přestože si zemědělství — a zejména JZD — zachovala vyšší míru iniciativy než mnohá průmyslová odvětví, projevují se i v něm příznaky vyčkávání, stagnace a pohodlnosti. Mnohé formy, které měly stimulovat aktivitu a iniciativu (chozrasčotní formy KRB, BSP aj.) nepřekročily v mnoha podnicích rámec formálního zavedení. Speciální hospodářský režim státních statků vytvořil v kolektivech řídicích a výkonných pracovníků těchto podniků až ovzduší „jistoty“ a utlumil iniciativu, podnikavost a ochotu nést riziko u řady technických, hospodářských i výrobních pracovníků.

Vedle příčin, které jsou z hlediska podniku objektivní (nefunkčnost dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů, nestabilita plánovacích záměrů, změny ekonomických podmínek a stimulace aj.) se tu projevují i subjektivní faktory ve fungování organizačních a řídicích struktur podniků (opomíjení sociálně psychologických faktorů motivace, nedostatečná informovanost pracujících, tolerantnost k nedostatkům, neochota k diferenciaci odměňování podle množství a kvality výkonu, neochota řešit konfliktní situace, rovnostářství, pocity uspokojení a pohodlnosti atd. Svou roli v tom hraje i nedostatek času vrcholových vedoucích řídicích pracovníků, na které se z objektivních i subjektivních příčin kumuluje nadměrné množství úkolů a povinností, což vede ke konfliktu s disponibilním časovým fondem a odráží se v nižší kvalitě řady řídicích činností.

Objektivní a subjektivní podmínky efektivní řídicí činnosti se musí v přestavbě hospodářského mechanismu změnit a zdokonalovat.

Zatímco objektivní podmínky lze změnit *formováním efektivnějšího a účinnějšího systému řízení*, tj. přestavbou organizačního a ekonomického mechanismu řízení, subjektivní podmínky se mění pomaleji, protože jde o *změny ve vědomí lidí* a v odrazu těchto změn do tvořivé pracovní iniciativy.

V této souvislosti lze připomenout názor akademika Abalkina, ředitele Institutu ekonomiky AV SSSR, který vyslovil na otázku reportéra, zda nový mechanismus už byl vytvořen. Akademik Abalkin odpovídá: „Tento mechanismus bude v plném rozsahu vytvořen k roku 2000“ se zdůvodněním tohoto znění: „... psychologicky nejsme připraveni k tomu, abychom splnili záměr, například pokud jde o diferencovanou odměnu podle konečného výsledku“.

O obdobně bychom o psychologické nepřipravenosti mohli hovořit i v našich podmínkách. Určité vědomí, které se vytvářelo více než třicet let, kdy (víceméně) platilo, „čím více se vyrobí, tím lépe“, kdy se vytrácela kritéria kvality a efektivnosti, nelze ve vědomí řídicích a výkonných pracovníků překonat dnem vyhlášení nového ekonomického mechanismu. Je třeba počítat s tím, že v řídicí práci *poroste význam sociálně psychologických přístupů*, které budou rozvíjet nové ekonomické myšlení a překonávat brzdicí tendence dosavadního pojetí mechanismu.

Při řešení všech nových výrobně technických, organizačních, ekonomických, sociálně politických a ekologických problémů se budeme muset učit *hodnotit kvalitu a efektivnost jednotlivých opatření, a to ve výrobně technickém, ekonomickém i sociálně politickém smyslu pojmu efektivnosti*.

Socialistické zemědělské podniky plnily a budou i v nových pod-

mínkách plnit základní funkce vyplývající z procesu socialistické rozšířené reprodukce, chápané ve výrobně ekonomickém i širším společenském smyslu.

Jde tu o funkce:

— výrobní — zabezpečující tvorbu užitných hodnot pro uspokojování společenských potřeb, tedy o *socialistickou rozšířenou reprodukci v naturálním pojetí* (v množství, kvalitě, časovém a místním složení);

— ekonomické — tj. o tvorbu podílu na společenském produktu a národním důchodu efektivní výrobní a provozní činnosti, tzn. že jde o *socialistickou rozšířenou reprodukci v ekonomickém pojetí*;

— sociálně politické, zajišťující *socialistickou rozšířenou reprodukci společenského života*, tj. sociální rozvoj podniku a jeho pracovního kolektivu, včetně vlivu na bezprostřední sociální prostředí.

Ve všech těchto oblastech procesu socialistické rozšířené reprodukce budou podniky koncipovat a realizovat samostatně své cíle v podstatně odlišných sociálně ekonomických podmínkách.

V řešení těchto problémů je třeba současně překonávat určitou dosavadní bariéru mezi *řídícími a výkonnými pracovníky* rozvojem skutečné účasti a *spoluzodpovědnosti na řízení* a vytvářet podmínky pro iniciativu a tvořivé přístupy v řešení nových situací.

V současné době bychom mohli poukázat na celou řadu problémů podnikového řízení. Na disproporce v řídicích činnostech, kde je drtivá převaha výrobně technických a ekonomických činností nad činnostmi sociálně politickými, na disproporce v časovém horizontu, kde převládá operativní řízení a chybí koncepčnost, na neexistenci či formální existenci útvarů vědeckotechnického rozvoje, na přetíženost liniových vedoucích a často problematické vytížení některých povinně zřizovaných štábních funkcí apod. Toto jsou převážně organizační problémy, s nimiž si přední podniky již poradily a kde lze v poměrně dohledné době dosáhnout nápravy.

Složitější je situace v sociálně politickém řízení. Během 35 let socialistické zemědělské velkovýroby se výrazně změnila sociální struktura podnikových kolektivů a kolektivů řídicích pracovníků. V současné době dosahujeme značně vysoké úrovně kvalifikace všech pracovníků. Rozdíly ve vzdělání a kvalifikaci se stírají mezi odvětvími ZPoK i ve vztahu k ostatním odvětvím. Ale v souvislosti se společenským rozvojem se mění i vztahy lidí k práci, struktura potřeb, zájmů a hodnot a tím i motivace lidí.

PŘESTAVBA KLADE NOVÉ POŽADAVKY NA OSOBNOSTNÍ RYSY ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

Naše zemědělské podniky se ve srovnatelných hlediscích přiblížily úrovni průmyslových podniků. Přes rozdíly dané biologickým charakterem reprodukčního procesu (závislostí na přírodních podmínkách a průběhu meteorologických vlivů) je srovnatelná složitost řízení výrobních, ekonomických a sociálních procesů. Ale i mezi zemědělskými podniky je řada rozdílů — mezi JZD a státními statky i mezi podniky s vysokou, průměrnou a nízkou úrovní efektivnosti. Některé z těchto rozdílů mají

své příčiny nejen v úrovni řídicí práce, ale i v *diferencovaném zformování osobnostních rysů řídicích a výkonných pracovníků* pod vlivem dlouhodobého působení určitých režimů hospodaření. Jde zejména o rozdíly mezi řídicími pracovníky JZD a státních statků.

Objektivní příčiny rozdílů jsou dány vysokým podílem půdního fondu státních statků v horských a podhorských oblastech, nižším počtem pracovníků na jednotku výměry, nerozvinutím nezemědělských výrob a činností apod. Subjektivně se tyto rozdíly, spolu s dosavadním ekonomickým mechanismem řízení, odrážejí ve stavu disciplinovaného plnění úkolů, ale bez významnějších projevů vlastní iniciativy. Názorně to dokumentují výsledky psychodiagnostického testu 16 PF (16 personálních faktorů) — tab. I.

Ze souboru 16 faktorů lze vyčlenit skupinu, v níž dosahují *řídicí pracovníci JZD a státních statků přibližně shodných výsledků*.

Jde o faktory:

- B — průměrné hodnoty obecné inteligence
- F — výraznější odklon k F— tj. ke střízlivosti, vážnosti, uzavřenosti, pečlivosti a starostlivosti
- G — vyšší hodnoty G+, tj. výraz svědomitosti, stálosti, vytrvalosti, ukázněnosti, rozhodnosti, odhodlání
- Q3 — vyšší hodnoty Q3+ vyjadřují silnou vůli, sebekontrolu i sebekoncepci
- Q4 — nižší hodnoty Q4— charakterizují takové vlastnosti, jakými jsou klid, relaxovanost a stresová odolnost.

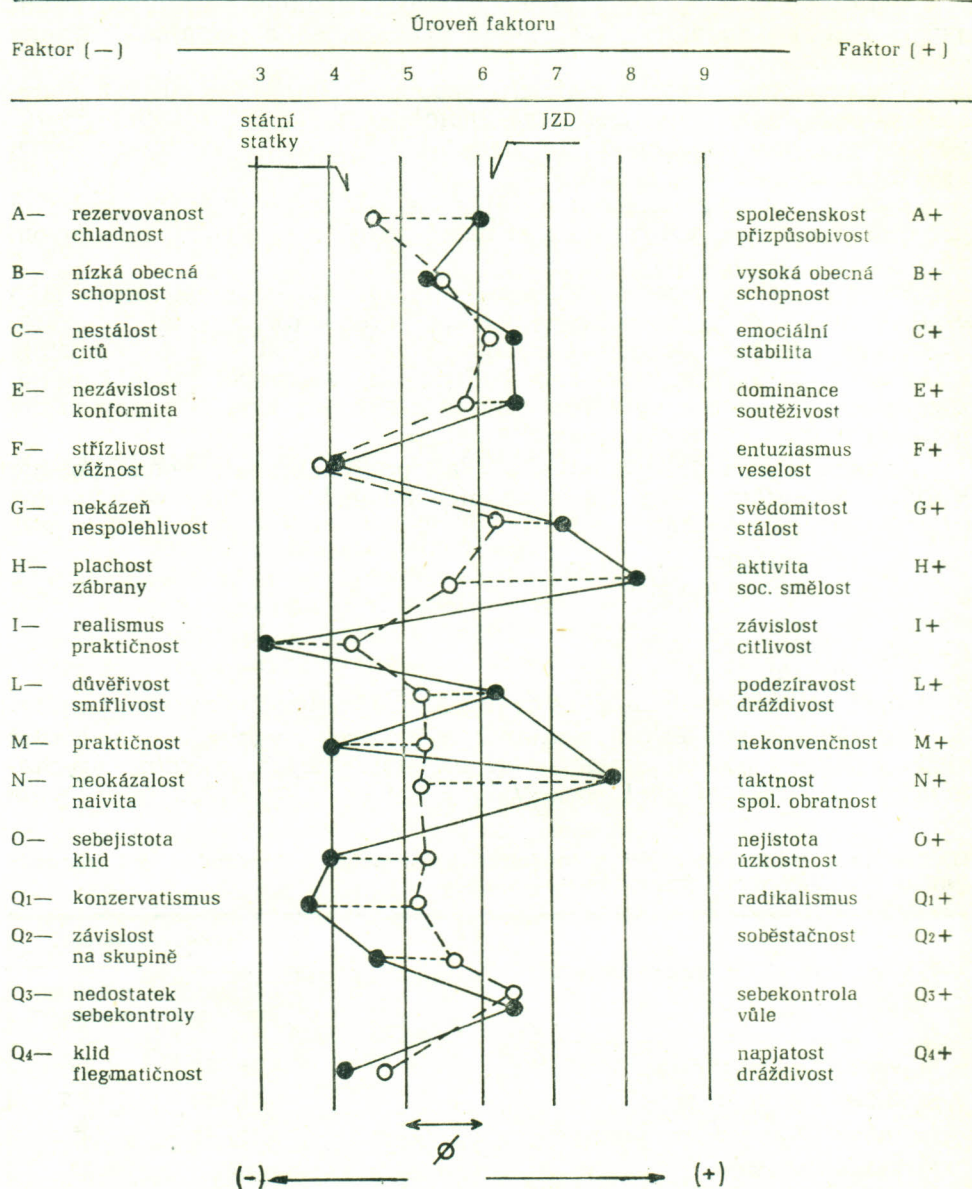
Zejména faktory F, G, Q3 a Q4 charakterizují významné předpoklady úspěšné řídicí práce.

V dalších faktorech existují menší i větší *rozdíly mezi řídicími pracovníky JZD a státních statků*. U pracovníků JZD jsou výraznější rozdíly u těchto faktorů:

- A — vyšší míra společenskosti, přizpůsobivosti
- C — vyšší hodnoty C+ vyjadřují vyšší emociální stabilitu, citovou zralost
- E — vyšší hodnoty E+ znamenají vyšší úroveň dominance, soutěživosti až útočnosti
- H — vyšší hodnoty H+ jsou znakem aktivity, sociální smělosti a impulsivnosti
- I — hodnoty I— vyjadřují realismus, praktičnost, spoléhání na sebe, logickou tvrdost
- L — výraznější rozdíl L+ charakterizuje podezíravost, vztahovačnost, dráždivost až žárlivost
- M — hodnoty M— vyjadřují praktičnost, prozaičnost, bezprostřední zájmy, konvenčnost
- N — výrazně vyšší hodnoty N+ charakterizují zájem o teorii, taktičnost, uhlazenost, společenskou obratnost, ambicióznost
- O — hodnoty O— vyjadřují klid, sebedůvěru a sebejistotu
- Q1 — hodnoty Q1— charakterizují rysy konzervatismu
- Q2 — hodnoty Q2— vyjadřují závislost na skupině

Vydeme-li z nejvýraznějších rozdílů, tj. z faktorů H, N, L, M, I, E, C, O, Q1, Q2, pak prvních devět faktorů lze charakterizovat pojmem *podnikavost, podnikatelská schopnost*.

I. Výsledky šestnáctifaktorového dotazníku osobností (16 PF) — Results of sixteen-factor personality questionnaire (16 PF)



Faktory Q1— a Q2— vyjadřují zároveň uvážlivost a zodpovědnost za skupinu.

Výsledky testů upozorňují na skutečnost, že rozdíly v podmínkách i v systému nadpodnikového řízení uplatňované v minulosti vůči JZD a státním statkům vytvořily určité rozdílné „vědomí“ řídicích pracovníků obou sektorů — v JZD dynamičtější, odvážnější, více podnikavé, ve státních statcích opatrnější, více vykonavatelské než iniciativní.

POŽADAVKY PŘESTAVBY A MOTIVACE

Podívejme se nyní na problémy, které v sociálně politickém řízení našich podniků podmiňují růst jejich ekonomické a sociálně politické efektivity.

V osobnostních rysech řídicích pracovníků setrvačně zůstává nedoceněna celá *oblast vlastností směřujících k iniciativě, tvůrčím přístupům, smyslu pro nové* apod. Dokumentují to poznatky výzkumné práce katedry řízení PEF VŠZ Praha.

Z 25 sledovaných postojů a zájmů se na poslední místa dostávají právě ty, které jsou vnitřně více či méně spjaty s tvořivostí, iniciativou, odpovědností apod. (tab. II).

Přestože se na prvním místě umístila tak významná hlediska jako vztah k práci, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům, vztah ke svěřeným prostředkům, vztah k pracovním úkolům apod., všechny postoje k faktorům směřujícím k přípravě budoucnosti, k perspektivním úkolům, k přijímání rizika a k vytváření tvořivé atmosféry jsou zařazeny až na poslední místo v hierarchii postojů a zájmů.

Neméně alarmující výsledek udávají podrobněji hodnocené postoje k dílčím aspektům práce. Na posledních místech třicetibodové stupnice se umístila tato kritéria:

26. tolerantnost

27.—28. nekonvenčnost
motivace

29. bohatá představivost

30. soustředěnost

tedy opět kritéria spojená s tvořivými, inovačními aspekty řídicí práce.

Na základě uváděných poznatků a hledisek vystupuje v současné etapě naléhavá *potřeba uplatňování psychologických, sociálně psychologických a sociologických poznatků v řídicí práci*. To vyžaduje na jedné

II. Postoje a zájmy směřující k iniciativě a inovacím — Attitudes and interests leading to initiative and innovations

Postoj, zájem	Pořadí v hierarchii	
	u liniových pracovníků	u štábních pracovníků
16. Vztah k doplňování poznatků	16—18	15
17. Ochota převzít nové úkoly	16—18	6—7
18. Ochota delegovat úkoly a pravomoc	16—18	25
19. Ochota rozhodovat	19	22
20. Ochota převzít odpovědnost a úkoly	20	16
21. Vztah k okolnímu prostředí	21	12
22. Ochota převzít riziko	22	19—21
23. Ochota spolupracovat s jinými	23	10—11
24. Ochota akceptovat náměty podřízených	24	23
25. Ochota zapracovat se do nové práce	25	19—21

straně rozvoj výzkumu, jak upozorňuje Jakovlev (1983): „Nezbytné jsou sociální výzkumy v užším slova smyslu — sociologické, sociálně psychologické a humanitní“, přičemž zároveň upozorňuje na problémy „... profesionální úroveň mnoha sociologických výzkumů je ještě nízká. Široce se rozšířila popisnost, zjednodušená interpretace otázek sociálního rozvoje a veřejného mínění“.

Na druhé straně je nezbytné nejen v řídicí praxi, ale i ve spojení výzkumu a praxe *nalézat efektivní cesty zvyšování sociálně psychologické přípravy pro řídicí práci a zejména cesty a způsoby realizace poznání sociální reality a prostředky její efektivní vývojové přeměny*.

V současné době má naše praxe k dispozici řadu metod a technik (vydávaných n. p. Psychodiagnostika Bratislava) pro poznání hodnotové orientace, potřeb a zájmů, sociální atmosféry, skupinových vztahů, aspirací, životního stylu, osobnostních vlastností apod., ale využití těchto přístupů je minimální. Chybí „čas v řídicí práci“, často i odvaha a ochota nastavit této práci zrcadlo, a chybí i instituce a odborníci poskytující tyto poradenské služby podnikům.

SOCIÁLNÍ KLIMA V PODNIKU A V KOLEKTIVECH PRACOVNÍKŮ

Významným předpokladem úspěšného zvládnutí nových úkolů je *jednotné úsilí řídicích i výkonných pracovníků*, liniových vedoucích i specialistů, pracovních i profesních skupin při tvorbě a realizaci úkolů. Jde tedy o zdroje spočívající v rozvoji účasti na řízení, v rozvoji iniciativy a tvůrčích přístupů k řešení i realizaci každé činnosti. Při tom sehrává významnou roli sociální klima, které by mělo podporovat iniciativu, tvořivost a spolupráci, sjednocovat zájmy a cíle skupin a orientovat je k podnikovým a širším společenským zájmům.

Ve výrobně technickém a ekonomickém řízení poznávají řídicí pracovníci dynamiku řízených procesů na základě komplexních rozborů hospodářské činnosti a obdobné přístupy bude třeba uplatňovat i v poznávání dynamiky sociálních procesů, jejichž jedním znakem je sociální klima.

Cílem průzkumu kolektivu řídicích pracovníků zemědělského podniku bylo *identifikovat příčiny problémů v řízení a spolupráci spočívající v sociální oblasti*.

Pro průzkum byly mj. použity dotazníky vydané n. p. Psychodiagnostika Bratislava, a to:

T — 134 Škála skupinové atmosféry

T — 154 Charakteristika pracovního kolektivu

T — 118 Sociometrický test

Průzkum, o který se opírají výsledky tohoto sdělení, se týkal skupin řídicích pracovníků v členění podle organizačních stupňů — podnikové vedení (1) a vedení provozů (2); podle funkčního postavení — liniovní (1.1) a štábní (1.2) pracovníci; podle profesního zaměření u pracovníků provozů, tj. řídicí pracovníci rostlinné výroby (2.1), živočišné výroby (2.2), mechanizace (2.3), stavební a přidružené výroby (2.4).

V dotazníku Škála skupinové atmosféry hodnotili respondenti na osmibodové stupnici deset bipolárních charakteristik skupiny, tj. zda skupina je:

- | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| 1. přátelská | . | . | . | . | . | nepřátelská |
| 2. přijímající | . | . | . | . | . | odmítající |
| 3. uklidňující | . | . | . | . | . | znervozňující |
| 4. nadšená | . | . | . | . | . | zdechucující |
| 5. produktivní | . | . | . | . | . | neproduktivní |
| 6. s upřímnými vztahy | . | . | . | . | . | s vlažnými vztahy |
| 7. kooperativní | . | . | . | . | . | nekooperativní |
| 8. zajímavá | . | . | . | . | . | nudná |
| 9. podporující | . | . | . | . | . | lhostejná |
| 10. úspěšná | . | . | . | . | . | neúspěšná |

Výsledky podle jednotlivých skupin pracovníků a ve srovnání s informativními údaji n. p. Psychodiagnostika (které nejsou normou) za méně a více rozvinuté kolektivy uvádí tab. III.

III. Bodové hodnoty škály skupinové atmosféry — Point values of the group atmosphere scale

Situační	Skupina								M	V
	1.	2.	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4		
1	5,8	5,8	5,3 ¹	6,3	6,4	5,8	5,2 ¹	5,8	5,6	6,3
2	6,1	6,3	5,6 ¹	6,7	5,8 ¹	7,2	5,7	6,6	5,4	6,0
3	5,0	5,3	4,4 ¹	5,6	5,2	6,0	4,8 ¹	5,8	4,9	5,8
4	4,8	5,3	4,8	4,9	5,2	6,4	4,3 ¹	5,3	4,7	5,4
5	5,5	6,4	5,1	5,9	5,1	6,6	6,3	6,8	5,0	6,2
6	5,3	5,7	5,0	5,6	6,2	6,2	4,7 ¹	5,8	4,8	5,8
7	5,3	5,8	4,6 ¹	6,0	5,0	6,6	5,7	6,0	4,9	5,8
8	6,2	6,2	6,0	6,2	5,6	6,4	6,3	5,5	5,2	5,8
9	5,4	5,7	5,0	5,8	5,0	6,4	5,8	5,3	4,7	5,7
10	5,2	6,0	4,7 ¹	5,7	5,8	5,8	6,0	6,5	5,3	6,3

M — méně rozvinuté kolektivy

V — více rozvinuté kolektivy

¹ — údaje nižší než ve skupině V

— — — údaje nižší než ve skupině M

Většina bodových hodnot je pod úrovní orientačních údajů za více rozvinuté kolektivy, zčásti pak, zejména u liniových vedoucích (1.1) a mechanizátorů (2.3), pod hodnotami za méně rozvinuté kolektivy. Celkově jsou nejméně příznivě hodnoceny situace 3, 4, 6, 9 a 10, tj. skupinová atmosféra je charakterizována jako více znervozňující a zdechucující, s vlažnými vztahy, s určitou mírou lhostejnosti, a skupina pak jako méně úspěšná.

V hodnocení většiny skupin se projevují dva rozpory — skupiny jsou (převážně, shodně) hodnoceny jako:

1. přátelské, přijímající, zajímavé, ale zároveň lhostejné, s vlažnými vztahy, znervozňující a zdechucující;

2. produktivní a kooperativní, ale zároveň málo úspěšné.

Při srovnání s údaji za více rozvinuté kolektivy zjistíme, že u většiny

pozitivních rysů jde u převážné části skupin o nižší hodnocení, takže z obou vztahů zůstanou mezi pozitivními rysy *přijímající, zajímavá*, ale zůstanou všechny negativní rysy, tj. *lhostejná, znervózňující, s vlažnými vztahy a málo úspěšná*.

Ve srovnání jednotlivých skupin se projevují *rozdíly mezi hodnocením vedoucích liniových pracovníků (1.1) a hodnocením ostatních skupin* zejména v těchto situacích:

- menší míra „znehucující“ atmosféry,
- vyšší produktivnost, kooperativnost a úspěšnost.

Jde tu však o rozdíl v náročnosti a kritičnosti hodnocení, nikoli o skutečný rozdíl v uvedených rysech skupin.

Dotazník Charakteristika pracovního kolektivu umožňuje hodnotit z více hledisek deset základních situací, charakterizujících vlastnosti kolektivu, jeho členů i celé organizace.

Na základě faktorové analýzy byly v n. p. Psychodiagnostika odvozeny tři skupiny vlastností, charakterizujících:

- ve faktoru F I kolektiv jako celek
- ve faktoru F II členy kolektivu
- ve faktoru F III organizaci (podnik)

Situace vstupující do těchto faktorů jsou spolu s výsledky hodnocení uvedeny v tab. IV.

Ve faktoru F I jsou nejméně příznivě hodnoceny situace: rozhodování, odpovědnost a organizovanost kolektivu, ve faktoru F II konflikty, důvěra a vedení kolektivu a ve faktoru F III zejména vztahy k ostatním kolektivům. Ze všech situací je nejméně příznivě hodnocen stupeň důvěry, podpory a spolupráce a vztahy k ostatním kolektivům.

IV. Charakteristika pracovního kolektivu — Characteristics of the working collective

Situace	Skupina						Faktory		
	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4	F I	F II	F III
Rozhodování	<u>5,1</u>	5,9	<u>5,8</u>	<u>4,8</u>	5,5	5,6	O	X	
Zodpovědnost	<u>5,7</u>	6,8	<u>6,0</u>	<u>4,3¹</u>	<u>5,3</u>	5,3	O		
Konflikty	5,9	5,8	5,2	<u>4,3¹</u>	<u>5,0</u>	<u>5,0¹</u>		O	
Uznání	<u>4,7</u>	6,1	7,0	5,0	4,7	5,7	X		X
Důvěra	<u>4,1¹</u>	<u>5,2¹</u>	6,6	<u>4,8</u>	<u>4,7</u>	5,5		O	
Výkonnost	<u>5,3</u>	6,0	7,4	<u>5,3</u>	6,2	6,3	O		
Komunikace	<u>5,0</u>	5,9	6,8	5,5	5,5	6,2		O	
Organizovanost	<u>5,0</u>	<u>5,4</u>	6,2	<u>5,3</u>	<u>5,3</u>	5,8	O		O
Vedení	<u>5,1</u>	<u>5,7</u>	6,0	<u>5,0</u>	<u>4,3¹</u>	<u>5,3</u>		O	
Vztahy k jiným kolektivům	<u>4,4</u>	<u>5,7</u>	<u>4,8</u>	<u>4,5</u>	6,2	5,5			O

O — do faktoru vstupuje celá situace

X — jen některé otázky

¹ — nejkritičtější hodnocení situace ve skupině

kurzívou, podtrženo — 2. a 3. pořadí

kurzívou — hodnoty nižší než průměr

SOCIOMETRICKÉ TESTY

Respondenti prováděli výběr spolupracovníků v simulovaných situacích, a to: v koncepčním řízení (zkrácené označení KONCEPCE), v operativním řízení (HAVARIE) a v mimopracovních vztazích (REKREACE).

Dotazník umožňuje výběr v 1. až 5. pořadí a těmto pořadím byly přiřazeny koeficienty významnosti v hodnotách od 1 do 0,2, což umožnilo propočítat individuální výběrové statusy i charakteristiky skupiny — expanzivnost vazeb (E) a kohezi (K) vzhledem k významnosti výběrů. Pro výpočet koheze byly brány v úvahu pouze vzájemné výběry v 1. a 2. pořadí. Výsledky uvádí tab. V.

V. Skupinové sociometrické charakteristiky — Group socio-metric characteristics

Situace	Ukazatel	Skupina					
		1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4
KONCEPCE	E	0,89	0,63	0,66	<u>0,47</u>	0,64	0,62
	K	0,73	<u>0,09</u>	<u>0,26</u>	<u>0,28</u>	<u>0,17</u>	<u>0,18</u>
HAVARIE	E	0,73	0,59	0,62	0,39	0,79	0,70
	K	0,32	<u>0,09</u>	<u>0,17</u>	<u>0,18</u>	0,55	<u>0,19</u>
REKREACE	E	0,73	0,77	0,93	<u>0,48</u>	0,89	0,71
	K	0,35	0,52	0,86	<u>0,26</u>	0,67	0,39

— E < 0,5 K < 0,3 interval hodnot E a K = <0; 1>

Vyrovnané a intenzivní vztahy v jednotlivých situacích jsou ve skupinách 1.1 — linioví vedoucí podnikového vedení, a 2.3 — mechanizátoři. Nejméně konsolidovaná skupina je 2.2 — úsek živočišné výroby. U většiny skupin je zřejmý rozdíl v hodnocení pracovních situací (KONCEPCE a HAVARIE) na jedné straně proti hodnocení mimopracovních vztahů v situacích REKREACE na straně druhé.

Zejména v operativní situaci se projevuje mnohem nižší soudržnost, což potvrzuje nepříznivý stav důvěry, podpory a spolupráce.

Analýza sociálního klimatu zahrnuje řadu dalších hledisek, které toto sdělení nepostihuje, ale i tak umožňuje identifikovat hlavní problémy řízení v oblasti vedení kolektivů a mezilidských vztahů a tím také orientovat pozornost hlubší analýzy a následného využití poznatků v opatřeních ke zlepšení stavu na nejvýznamnější, konkrétní a diferencované faktory sociálního klimatu.

ROZVOJ TVŮRČÍCH PŘÍSTUPŮ V ŘÍZENÍ

Osobnostní předpoklady lidí pro tvůrčí řízení nejsou zatím ani ve vzdělávací sféře, ani ve sféře řízení poznávány a hodnoceny. Tvořivost má přitom aspekty psychologické, sociálně psychologické, organizační i ekonomické. Zároveň má však různé směry — tech-

nické, ekonomické a organizační, i různou míru aktivity — iniciující, motivační, tvůrčí a realizační.

Nelze proto jednoznačně a rigorózně stanovit předěly mezi jednotlivými přístupy. I v průběhu života jednotlivce se struktura orientace mění. Ne každý den, ani každý rok, lze přicházet s tvůrčími nápady — některé nové myšlenky lze realizovat hned, jiné musí dozrát, a pro jiné je nutné náročně vytvářet vhodné předpoklady.

I při vyřešení organizačních a ekonomických předpokladů nemůžeme dosáhnout efektu, nebudou-li vytvořeny předpoklady sociální. Jde o vytvoření klimatu pro náročnost a podmínek pro seberealizaci. Dosavadní měřítka kvalifikace (stupeň vzdělání a počet let praxe) nemohou postihnout míru schopností pro tvůrčí práci. Iniciativu patrně neprobudí ani plánem rozepisovaný ukazatel počtu zlepšovacích návrhů, které mají pracovníci podniku podat.

Je nutno si uvědomit, že *disciplína je vynutitelná, ale iniciativu nelze nařídít, pro tu je nutné vytvořit podnikové klima* a výraznou diferenciaci v oceňování — hmotném, morálním a sociálním.

Přes obtížnost problému se musíme pokusit o identifikaci tvořivých schopností pracovníků a usměrňování jejich rozvoje. Jedním z prostředků je využití psychodiagnostických testů rozvoje tvořivého myšlení.

V rámci postgraduálního studia při PEF VŠZ Praha v kursu Vědecké řízení jsme vyzkoušeli Torranceho test tvořivého myšlení a již první výsledky vedou k zamyšlení. Test má formu hry, v níž respondenti řeší tři úlohy. V první z nich mají projevit svou originalitu při dotváření základního tvaru (např. kapky, ledviny), ve druhé se projevit mnohostranněji při upravování nedokončených obrazů a u třetí vymyslet a nakreslit co nejvíce originálních obrazců, jejichž základem je kružnice.

První úloha vyjadřuje tendenci nalézt smysl něčeho, co na první pohled žádný vyjádřený smysl nemá, a vypracovat obraz tak, aby se smysl našel.

Druhá úloha (neúplné figury) má prokázat tendence ke strukturování a integraci řešení.

Třetí úloha (dotváření obrázků do kružnice) má prokázat tendenci k porušení už vytvořené struktury, aby bylo možné vytvořit něco nového. Tím, že se opakuje tentýž podnět (kruhy), musí se respondent k němu stále vracet a řešit jej pokaždé jiným způsobem.

V Torranceho testu se posuzují znaky tvořivého myšlení:

1. *fluence* — tj. počet relevantních (přijatelných) odpovědí. Význam tohoto faktoru vyplývá z toho, že relevantnost odpovědí je podmínkou dosažení všech ostatních skóre, tj. flexibility, originalnosti a elaborace. *K nejhodnotnějším výsledkům testu však nevede jen počet nápadů, ale zároveň jejich originalnost a promyšlenost.*

2. *flexibilita* — tj. počet přesunů v myšlení, počet odlišných kategorií, do nichž se řadí odpovědi respondenta. Nejvýrazněji se projevuje ve třetí úloze (kruhy), kde musí respondent hledat pokaždé jiné pojetí a použití kruhu a pokaždé ho vnímat jiným způsobem.

3. *originalita* — tj. míra, s níž odpověď vyjadřuje *odklon od zřejmého a běžného použití námětu*. Jde o schopnost udržet otevřenost myšlení dostatečně dlouho na to, aby se dal uskutečnit mentální skok, potřebný pro dosažení nové, originální odpovědi.

4. *elaborace* — vyjadřuje *počet neopakovaných detailů a spe-*

cíjik zahrnutých do obrazů. Tím je vyjádřena schopnost rozvinout téma, doplnit detaily, dodat na přesvědčivosti apod. Nepřímo je tak vyjádřena *schopnost adaptace.* Toto skóre nemusí být zřejmým ukazatelem tvořivosti myšlení ve smyslu nápaditosti, proto mu připadá při hodnocení nejmenší význam.

Podle výsledků byli respondenti rozděleni do dvou skupin. Kritériem byl první subtest, kdy první skupinu tvořili respondenti s výsledným skóre v intervalu $\langle 1;1 \rangle$ a druhou skupinu respondenti se skóre $\langle 2;3 \rangle$. Výsledky uvádí tab. VI.

VI. Výsledky testu tvořícího myšlení — Results of the test of creative thinking

Úloha	Kritérium	Skupina 1	Skupina 2
		skóre	skóre
1	originalita	0,57	2,50
	elaborace	4,0	7,90
2	fluence	9,85	9,70
	flexibilita	7,71	7,60
	originalita	14,28	18,50
	elaborace	21,42	21,10
3	fluence	18,90	20,30
	flexibilita	14,50	15,30
	originalita	9,10	9,60
4	celkové výsledky		
	fluence	28,70	30,10
	flexibilita	22,10	22,90
	originalita	22,60	30,40
	elaborace	25,40	29,10

Skupina 1 — 41 %, skupina 2 — 59 % respondentů

Výsledky obou skupin prokazují výraznou odlišnost druhé skupiny v originalitě řešení všech tří úloh, ale i ve fluenci a elaboraci, přestože ve druhé úloze dosahuje v těchto ukazatelích první skupina mírně lepší výsledky.

Vztahy jednotlivých kritérií, např. originalita : elaborace ukazují, kdy jde o nápadité řešení a kdy o precizní zpracování všedních námětů. Obsahové zaměření kreseb a úroveň flexibility umožňují usuzovat na míru pružnosti myšlení a jeho zaměřenost.

Výsledky testů umožňují nejen výběr tvořivých pracovníků do řešitelských kolektivů, ale i sebepoznání a orientaci sebevzdělávání a sebevýchovy jednotlivce.

Je třeba uvést, že celkové závěry nelze vyvodit z tohoto jediného testu, ale ze souboru psychodiagnostických testů, které kromě tvůrčí orientace zjišťují i další stránky a typy struktury osobnosti.

ZÁVĚR

Možná, že si teď mnozí čtenáři položí otázku, proč dělat vědu z osobnosti člověka, ten se nejlépe pozná ve výrobním procesu. Se závěrem lze souhlasit, ale jen do určité míry. Kvalita půdy, osiv a technologie se také pozná podle výnosů, ale nečekáme na výsledek pasívně, nýbrž používáme agrobiologickou kontrolu. Technický stav mechanizačních prostředků se také pozná při výskytu poruchovosti, ale nečekáme na tento projev a zavádíme diagnostiku. Ve výrobních a technologických procesech směřujeme k exaktnosti, využití diagnostické, měřicí, testovací a výpočetní techniky. A přitom tvrdíme, že rozhodujícím činitelem rozvoje podniku je člověk. U něho se však spokojujeme — k jeho škodě i ke škodě podniku — s povrchními informacemi o stupni vzdělání a délce praxe.

Socialistický podnik má za úkol nejen ekonomicky efektivně vyrábět, ale i vytvářet podmínky pro rozvoj člověka. A to už dnes nelze dělat „jako proorávku naslepo“, ale se znalostí věci a kvalifikovaně. I v této oblasti se musíme naučit měřit a hodnotit jednotlivé faktory, aby bylo možno orientovat řídicí zásahy v sociálně personální oblasti k všestrannému rozvoji osobnosti ve prospěch společnosti, podniku i jednotlivce.

Závěrem si připomeňme myšlenku akademika V. G. Afanasjeva: „Proces urychlení zahrnuje nejen hospodářství, ale i další oblasti života společnosti: sociální sféru, politickou a ideovou (duchovní). Když hovoříme o této koncepci, máme na mysli rozvoj celé společnosti jako celku. Vycházíme přitom ze tří klíčových principů: využití nejnovějších poznatků vědy a techniky, zdokonaleního hospodářského mechanismu a aktivizace jak pracovní, tak i společenské aktivity lidí. Třetí princip obvykle nazýváme „lidským faktorem“, i když se pochopitelně jedná o konkrétní lidi a konkrétní pracovní kolektivy“.

Ve smyslu citované myšlenky akademika V. G. Afanasjeva je třeba zdůraznit, že přestavba není jen přestavbou ekonomických nástrojů a organizačních struktur (v ZPoK a ZPK), ale je „přestavbou v sociální struktuře a ve struktuře společenského vědomí“. Složitost této přestavby spočívá v sociálně psychologických a sociologických problémech, spojených s výrobně technickými a ekonomickými, organizačními a řídicími procesy v podnikové sféře a v podnikovém prostředí.

Literatura

- ABALKIN, L.: Jak probíhá přestavba. Hospod. Nov., 1987, příloha č. 3.
AFANASJEV, V. G.: Cestou urychlení. Rudé Právo, 14. 6. 1976.
JAKOVLEV, A. N.: Dosažení kvalitativně nové úrovně sovětské společnosti a společenské vědy. Nová Mysl, 1987, č. 7-8.
Směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu. Hospod. Nov., 1988, příloha č. 8.

Došlo dne 31. 1. 1989

ПИЛИШЕК, В.: (Правский сельскохозяйственный институт): Социально-психологические аспекты перестройки хозяйственного механизма в сельском хозяйстве. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (1) : 1-14.

Перестройка хозяйственного механизма ведет не только к перестройке организационных структур и экономических инструментов управления, но и социальной структуры, общественного сознания. Стереотипы и навыки, сформировавшиеся в управленческой

и исполнительных сферах на протяжении более трех десятилетий, в условиях перестройки необходимо полностью изменить. Внешним проявлением этих изменений должны являться изменения в формах руководства людьми, в развитии их активности, инициативы и творческих подходов к управленческой и исполнительской деятельности. Внутренним условием осуществления данных изменений является формирование личности и сознания работников, новых подходов к реализации текущей и инновационной деятельности.

Социально-психологические аспекты; личные способности работника; социальные условия; творческие подходы к управлению; социотехнические подходы

PILÍŠEK, V. (University of Agriculture, Praha): *Social and Psychological Aspects of the Restructuring of the Economic Mechanism in Agriculture*. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (1) : 1-14.

Restructuring of the economic mechanism means not only a restructuring of organizational structures and economic instruments of management, but also a demanding and complex reconstruction in the social structure and social consciousness. Under the conditions of the reconstruction there must occur changes in the stereotypes and habits created in the managing and performance activities for more than three decades. The outer manifestation of these changes must be alterations in the forms of controlling the people, in developing their activities, initiative, and creative approaches to the managing and performance activities. The inner condition of these changes is a forming of the personality and consciousness of workers, generating of new approaches to the implementation of running and innovation activities.

social and psychological aspects; personality presumptions of workers; social climate, creative approaches in management; social and technological approaches

PILÍŠEK V. (Hochschule für Landwirtschaft, Praha): *Sozialpsychologische Aspekte der Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus in der Landwirtschaft*. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (1) : 1-14.

Die Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus ist nicht nur die Umgestaltung der Organisationsstrukturen sowie der ökonomischen Instrumente der Leitung. Sie ist auch eine komplizierte und anspruchsvolle Umgestaltung der sozialen Struktur und des gesellschaftlichen Bewußtseins. Die Stereotyps und die Gewohnheiten bei der Leitungs- und der Ausführungstätigkeit, die sich in mehr als drei Jahrzehnten herausgebildet haben, müssen sich grundlegend ändern. Die äußere Erscheinung dieser Veränderungen muß auch in den Formen der Leitung der Menschen zum Ausdruck kommen, in der Entfaltung ihrer Aktivität, Initiative und dem schöpferischen Herangehen an diese Tätigkeiten. Innere Bedingung dieser Veränderungen ist die Formierung der Persönlichkeit und des Bewußtseins der Beschäftigten, die Herausbildung eines neuen Herangehens an die Realisierung der laufenden und der Innovationstätigkeiten.

Sozial-psychologische Aspekte; pers. Voraussetzungen der Beschäftigten; Sozialklima; schöpferisches Herangehen an die Leitung; soziotechn. Herangehen

Adresa autora:

Prof. ing. Vladimír Pilíšek, DrSc., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6-Suchbátov
