

OSOBNOST ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V ZEMĚDĚLSTVÍ

M. Horalíková

HORALÍKOVÁ, M. (Vysoká škola zemědělská, Praha): *Osobnost řídicích pracovníků v zemědělství*. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (2) : 119-130.

Mají-li řídicí pracovníci v zemědělství úspěšně plnit požadavky kladené na ně náročnějším společenským a ekonomickým klimatem, musí tomu odpovídat i jejich osobní předpoklady. Musí se plně identifikovat s požadavky těch řídicích funkcí a rolí, které zastávají, tj. musí mít i potřebné předpoklady v oblasti osobnostních rysů. Zároveň se musí změnit přístupy řídicích pracovníků k hodnocení tvořivosti a těch vlastností a rysů, které ji podmiňují. Toho lze docílit rozšířením a prohloubením znalostí řídicích pracovníků, jejich obeznámením se se specifickými nároky jimi zastávaných funkcí a výchovou žádoucích vlastností řídicích pracovníků.

řídicí pracovník; liniová funkce; štábní funkce; osobnostní rysy; tvůrčí přístupy k řízení

Zkoumání osobnosti řídicích pracovníků je aktuálním problémem v období snahy o urychlování sociálně ekonomického rozvoje československé společnosti, kdy se stupňují nároky na roli řídicí práce i na řídicího pracovníka. Požadavky, které složitá ekonomická a sociální realita na řídicí pracovníky klade, jsou ještě umocňovány nezbytností urychleně zavádět inovace a pružně reagovat na poznatky vědy.

V tomto období je nutné vědět, jak pociťují náročnost svých funkcí řídicí pracovníci i jak požadavkům funkcí odpovídají jejich předpoklady. Na základě těchto poznatků je možné koncipovat konkrétní cílevědomé výchovné působení na řídicí pracovníky i komplex stimulů pro cílevědomou sebevýchovu.

VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ

Zkoumání důležitých osobnostních rysů řídicích pracovníků v zemědělství vychází z následujících předpokladů:

1. Komplexní studium psychického profilu osobnosti by se mělo orientovat na tři základní otázky:

- a) co člověk chce, co je pro něj přitažlivé, o co usiluje;
- b) čeho je schopen, jaké má předpoklady k různým druhům činností;
- c) čím je, jaké jsou zvláštnosti jeho osobnosti.

Jedná se o klasifikaci základních vlastností osobnosti, kterými jsou zaměřenost, schopnosti, temperament a charakter.

2. Zaměřenost osobnosti je charakterizována natolik širokým systémem potřeb, zájmů a postojů, že je nutné užít okruh zkoumání na nejdůležitější postoje a zájmy, které významným způsobem odlišují řídicí pracovníky od ostatních profesních skupin, popř. jsou pro řídicí pracovníky charakteristické.

3. Existují obecné rysy osobnosti, které by měl mít každý řídicí pracovník bez ohledu na typ funkce, kterou zastává. Na druhé straně existují specifické osobnostní charakteristiky, které vyžaduje odlišný charakter práce řídicích pracovníků zastávajících liniové a štábní řídicí funkce.

Při zkoumání požadavků funkcí i předpokladů řídicích pracovníků jsme brali v úvahu, že jádro struktury osobnosti tvoří tři skupiny základních vlastností:

1. psychické předpoklady pro dynamické vyrovnávání se s variabilními situacemi proměnnými — vlastnosti temperamentu;

2. zobecněný systém tendencí, motivů, činností, chování a vztahů, hodnot a ideí i přesvědčení podněcující směr, obsah a zaměření činností a chování — charakter člověka;

3. předpoklady pro úspěšné realizování vnější a vnitřní činnosti — schopnosti (Linhart a kol. 1981).

Při empirickém zkoumání požadavků funkcí na řídicí pracovníky byla využita dotazníková technika. Dotazník byl zpracován na katedře řízení PEF VŠZ Praha. Ověření předpokladů řídicích pracovníků a zároveň verifikace údajů z dotazníků byla provedena prostřednictvím baterie psychodiagnostických testů, vydaných a standardizovaných v n. p. Psychodiagnostické a didaktické testy, Bratislava.

Předkládané závěry jsou prvním výsledkem zkoumání 416 řídicích pracovníků JZD, státních statků a jednoho závodu k. p. Zemědělské zásobování a nákup. Při výběru podniků — objektů zkoumání — bylo využito typologické procedury. Je však nutno přiznat, že výsledný vzorek její kritéria plně nerespektuje, neboť v praxi je třeba využít ochoty pracovníků vedení podniku ke spolupráci na zkoumání. V řadě podniků se projevuje odpor řídicích pracovníků ke „zbytečnému papírování“ a obavy z nesprávné, popř. unáhlené interpretace výsledků zkoumání vedením podniku. Při použití diskriminační analýzy bylo vyraženo ze zpracování 61 dotazníků a celkově 67 dotazníků bylo překlasifikováno ze skupiny štabních pracovníků do skupiny liniových pracovníků a naopak.

Uvažované a dále analyzované údaje z dotazníku, zjišťující požadavky funkcí na úroveň osobnostních charakteristik, zahrnují 152 těchto charakteristik, které jsou pro přehlednost rozděleny do relativně homogenních skupin:

A) Postoje, zájmy	25 charakteristik
B) Požadavky na myšlení	17 charakteristik
C) Speciální schopnosti (dovednosti)	18 charakteristik
D) Temperament	2 charakteristiky
E) Osobnostní vlastnosti:	
a) ve vztahu k životu, společnosti, ke světu	3 charakteristik
b) ve vztahu k lidem	24 charakteristik
c) ve vztahu k práci	30 charakteristik
d) ve vztahu k sobě samému	9 charakteristik
e) volní vlastnosti	16 charakteristik
f) v reakcích na nebezpečí	3 charakteristiky

Skupiny charakteristik jsou do jisté míry uměle vytvořené konstrukce, umožňují však určité utřídění vlastností.

Hodnocení charakteristik prováděli respondenti v rámci desetibodové stupnice, v níž 0 představuje situaci, kdy výkon funkce nevyžaduje výskyt příslušné charakteristiky, 1 situaci, kdy se při výkonu funkce příslušná charakteristika uplatňuje zcela výjimečně, a 9 situaci, kdy není výkon funkce bez soustavného výskytu charakteristiky vůbec možný. V diskriminační analýze se uvažují pouze nenulová hodnocení.

POŽADAVKY NA OSOBNOST ŘÍDICÍCH PRACOVNÍKŮ

Zjištěná průměrná hodnocení skupin charakteristik (tab. I) ukazují, že všechny charakteristiky jsou požadovány při výkonu funkcí na více než průměrné úrovni (průměr je 5).

Liniovní řídicí pracovníci uvádějí ve srovnání se štabními pracovníky vyšší požadavky svých funkcí. Statistická hodnocení za pomoci testování rozdílu průměrů i Spearmanovým koeficientem pořadové korelace potvrzují vyšší nároky liniových funkcí a zároveň odlišnou strukturu požadavků obou typů funkcí.

Liniovní řídicí pracovníci akcentují v požadavcích svých funkcí postoje a zájmy i vlastnosti projevující se ve vztahu k práci, vlastnosti ve vztahu k životu, společnosti i ke světu a volní vlastnosti. Štabní pracovníci zdůrazňují vlastnosti projevující se ve vztahu k práci, dále ve vztahu

Osobnostní charakteristiky	Linioví pracovníci		Štábní pracovníci	
	průměr	pořadí	průměr	pořadí
A) Postoje, zájmy	7,15	1	6,51	3
B) Požadavky na myšlení	6,21	9	5,47	9
C) Speciální schopnosti	6,76	5	5,49	8
D) Temperament: extraverte	5,41	—	4,84	—
stabilita	6,49	—	5,58	—
E) Osobnostní vlastnosti:				
a) ve vztahu k životu, společnosti, ke světu	7,03	3	6,58	2
b) ve vztahu k lidem	6,65	8	6,18	5–6
c) ve vztahu k práci	7,12	2	6,72	1
d) ve vztahu k sobě samému	6,73	6	6,21	4
e) volní vlastnosti	6,82	4	6,18	5–6
f) v reakcích na nebezpečí	6,70	7	5,66	7
Průměrné hodnocení (z A, B, C, E)	6,84	—	6,19	—

k životu, společnosti, ke světu, postojе a zájmy i vlastnosti charakterizující požadavky na sebe samého. V obou skupinách respondentů jsou relativně nízko hodnoceny požadavky funkcí na myšlení.

Vzhledem k tomu, že je poměrně složitá interpretace údajů získaných z diskriminační analýzy, jsou další závěry uváděny pouze na základě vyhodnocení její první části a lze předpokládat, že budou ještě doplněny a prohloubeny. Nejdůležitější osobnostní charakteristiky uvádí tab. II. Nejméně důležité osobnostní charakteristiky uvádí tab. III.

OBECNÉ RYSY ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V ZEMĚDĚLSTVÍ

Shodně uváděné a vysoce v požadavcích funkcí zdůrazňované charakteristiky můžeme shrnout do dvou skupin — vyznávané hodnoty charakterizující vztah k práci a dále soubor významných charakterových vlastností. V první skupině jsou to: vztah k práci, vztah k podniku, vztah ke svěřeným prostředkům a hodnotám, vztah k uloženým pracovním úkolům a zájem o ně, zájem na činnosti a úkolech, zájem o výsledky práce kolektivu a vztah ke spolupracovníkům. Ve druhé skupině jsou to: odpovědnost ve vztahu k práci i k lidem, spravedlnost, čestnost, svědomitost, pracovitost a pracovní píle.

Poněkud méně výrazně hodnocené, ale přesto významné požadavky představují shodně speciální schopnosti — znalost lidí, vystupování a obratnost v jednání, schopnost chápat souvislosti, systematickosti, plánovitost a ústní vyjadřovací schopnosti.

V diskriminační analýze se projeví další shodné rysy — ochota předávat zkušenosti, ochota spolupracovat s jinými, vztah k doplňování

II. Nejdůležitější osobnostní charakteristiky (v porovnání s průměrem charakteristik v souboru liniových pracovníků a štábních pracovníků) — The most important personality characteristics (compared with average characteristics in set of linear workers and staff workers)

Linioví pracovníci	Štábní pracovníci
1. Vztah ke svěřeným prostředkům	1. Vztah ke spolupracovníkům
2. Odpovědnost	2. Odpovědnost
3. Vztah k práci	3. Pečlivost
4. Zájem o výsledky práce kolektivu	4. Zájem na činnosti a úkolech
5. Čestnost	5. Pracovní píle
6. Zájem na činnosti a úkolech	6. Svědomitost
7. Náročnost na kolektiv i na sebe	7. Vztah k socialistické společnosti
8. Spravedlivost	8. Čestnost
9. Vztah k uloženým pracovním úkolům a zájem o ně	9. Vztah ke svěřeným prostředkům
10. Vztah k podřízeným	10. Zájem o výsledky práce kolektivu
11. Svědomitost	11. Přesnost
12. Ochota rozhodovat	12. Vztah k podniku
13. Pracovní píle	13. Pracovitost
14. — 15. Vztah ke spolupracovníkům	14. Vztah k uloženým pracovním úkolům a zájem o ně
Schopnost správně hodnotit	15. Dochvilnost
16. Pracovitost	16. Spravedlivost
17. Objektivnost	17. Praktičnost
18. Otevřenost	18. Upřímnost
19. Náročnost	19. Důslednost
20. Zásadovost	20. Životní optimismus

Charakteristiky, v nichž se oba typy funkcí odlišují, jsou zvýrazněny.

a obnovování poznatků, dále sociální citlivost, soustředěnost, chladnokrevnost a z volných vlastností samostatnost a sebekontrola. Všechny uvedené rysy však mají nižší než průměrné hodnocení.

Mezi obecné rysy řídicích pracovníků musíme zahrnout i shodné podcenění (v porovnání s jinými charakteristikami) všech požadavků na myšlení s výjimkou samostatnosti, důslednosti a kritičnosti myšlení a chápavosti i pružnosti myšlení, dále podcenění představitivosti a takových charakterových vlastností jako je hrdost, skromnost, důvěřivost (chápaná jako víra v lidi a v jejich dobré vlastnosti), soběstačnost chápaná jako schopnost jednat samostatně a pracovat bez návodů a pravidel, tolerantnost, nezávislost, ctižádostivost, neovlivnitelnost, průbojnost, dynamičnost a další.

Relativně málo vyžadují zastávané funkce od řídicích pracovníků ochotu riskovat, ochotu dále se vzdělávat, zapracovat se do více prací, podnikavost i další, kvalitativně odlišné charakteristiky.

Systém řízení zemědělství, malá míra volnosti podniků v rozho-

III. Nejméně důležité osobnostní charakteristiky (v porovnání s průměrem charakteristik v souboru liniových pracovníků a štábních pracovníků) — The least important personality characteristics (as compared with average characteristics in set of linear workers and staff workers)

Linioví pracovníci	Štábní pracovníci
1. Impulsivnost	1. Technické nadání
2. Technické nadání	2. Impulsivnost
3. Matematické chápání jevů a vztahů	3. Plošná a prostorová představivost
4. Plošná a prostorová představivost	4. Schopnost koordinovat práci
5. Rezervovanost	5. Rezervovanost
6. Skromnost	6. Bohatá představivost
7. Soběstačnost	7. Pedagogické schopnosti
8. Důvěřivost	8. Kombinační schopnosti
9. Hrdost	9. Matematické chápání jevů a vztahů
10. Mechanická paměť	10. Schopnost delegovat úkoly
11. Analytické myšlení	11. — 12. Dominance
12. — 13. Praktické početní myšlení	Soběstačnost
Tolerantnost	13. Statečnost
14. Bohatá představivost	14. — 15. Ochota delegovat pravomoc
15. Kombinační schopnosti	Analytické myšlení
16. Nezávislost	16. Mechanická paměť
17. Syntetické myšlení	17. Syntetické myšlení
18. Statečnost	18. Schopnost obratně improvizovat
19. Kritičnost	19. Skromnost
20. Schopnost abstrakce	20. — 21. Ochota vyslechnout náměty podřízených
21. Logická paměť	Hrdost
22. — 23. Laskavost	22. Organizační schopnosti
Společenská obratnost, uhlazenost	23. Schopnost disciplinovat

Charakteristiky, v nichž se oba typy funkcí odlišují, jsou zvýrazněny.

dování, neujasněnost perspektiv si od řídicích pracovníků vyžádaly svou daň, kterou bude obtížné a náročné překonávat.

Velmi mírné odlišnosti se objevují v požadavcích funkcí na typ temperamentu. Považujeme-li za ideální typ temperamentu řídicího pracovníka přechod mezi sangvinikem a flegmatikem, pak linioví řídicí pracovníci pokládají za nutné uplatňovat ve větší míře než řídicí pracovníci štábní klid, rozvahu a vyrovnanost. Zároveň uvádějí, že jejich funkce vyžadují ve větší míře společenskost a sociabilitu než funkce štábní. Rozdíly jsou však opravdu malé.

SPECIFICKÉ RYSY LINIOVÝCH ŘÍDICÍCH PRACOVNÍKŮ V ZEMĚDĚLSTVÍ

Vysoké požadavky funkcí vidí linioví pracovníci v náročnosti na sebe i na kolektiv, v nárocích na vztahy k podřízeným, uvádějí dále

ochotu rozhodovat, ochotu převzít odpovědnost, schopnost správně hodnotit, organizační schopnosti, schopnost obratně improvizovat a schopnost kontrolovat.

Z charakterových vlastností se jedná o objektivnost, otevřenost, náročnost, zásadovost — tedy vesměs vlastnosti projevující se ve vztahu k lidem.

Z diskriminační analýzy vyplynul i předpokládaný rozdíl v dominanci, jejíž úroveň musí být u liniových pracovníků vyšší než u štábních. Dominance je chápána jako schopnost vést kolektiv, řídit druhé. S nižší úrovní, ale prokazatelně odlišné jsou také požadavky na sociální smélost liniových pracovníků, aktivitu a rozhodnost.

Relativně málo (podle názoru liniových pracovníků) dovolují tyto funkce uplatňovat tolerantnost, laskavost, kritičnost a rovněž nezávislost (jako schopnost neohlížet se na žádné vzory a jednat samostatně).

Jak dokládá tento výběr charakteristik, jedná se o ty rysy, které bezprostředně souvisejí s vedením lidí, podmiňují schopnost rozhodovat. Liniovní řídící pracovníci v zásadních bodech chápou obsah role řídicího liniového pracovníka, i když nedoceňují všechny její nároky.

SPECIFICKÉ RYSY ŠTÁBNÍCH ŘÍDICÍCH PRACOVNÍKŮ V ZEMĚDĚLSTVÍ

Štábní pracovníci uvádějí mezi nejvýše hodnocenými požadavky funkcí především ty charakterové vlastnosti, které se spojují s prací — pečlivost, přesnost, dochvilnost, praktičnost, důkladnost a z dalších pak životní optimismus a upřímnost. Z oblasti postojů a zájmů je to ochota převzít nové pracovní metody, ochota spolupracovat s jinými, lepší vztah ke zvyšování kvalifikace než u liniových pracovníků, ochota převzít nové úkoly i ochota dále se vzdělávat (zde se však jedná o relativně nižší průměrné hodnocení). Z volných vlastností to je především vyšší úroveň koncentrace.

Diskriminační analýza ještě identifikovala vyšší úroveň požadavků na iniciativnost u štábních pracovníků a vyšší úroveň zdravého sebevědomí.

Relativně nízké požadavky kladou štábní funkce na řídicí pracovníky v takových charakteristikách, jako je schopnost delegovat úkoly, schopnost koordinovat práci, schopnost obratně improvizovat, schopnost disciplinovat, na ochotu vyslechnout náměty podřízených a ochotu delegovat pravomoc, což je pochopitelné. Štábní řídicí pracovníci nemají v převážné většině případů přímé podřízené.

I štábní pracovníci v zásadě chápou roli štábního specialisty správně, rovněž oni však řadu požadavků svých funkcí nedoceňují.

PŘEDPOKLADY ŘÍDICÍCH PRACOVNÍKŮ V ZEMĚDĚLSTVÍ

Předpoklady řídicích pracovníků byly ověřovány baterií psychodiagnostických testů. Empirické údaje vypovídají o tom, že řídicí pracovníci v zemědělství jsou z hlediska pohledu na skutečnost a svého vztahu k ní kritičtí, do jisté míry rezervovaní, mají tendenci trvat na svých názorech, jsou houževnatí, mají tendenci spoléhat na sebe, brát na sebe odpovědnost a mají velmi mírný sklon zkoumat. V oblasti sebekoncepcce a vyzrálosti osobnosti jsou řídicí pracovníci převážně emočně zralí, klidní, stálí, umírnění, svědomití, vytrvalí a odhodlaní, spolehliví, odpověd-

linioví pracovníci (L)

E = 5,41

St = 6,49

S — sangvinik

F — flegmatik

M — melancholik

CH — cholerik

štábní pracovníci (Š)

E = 4,84

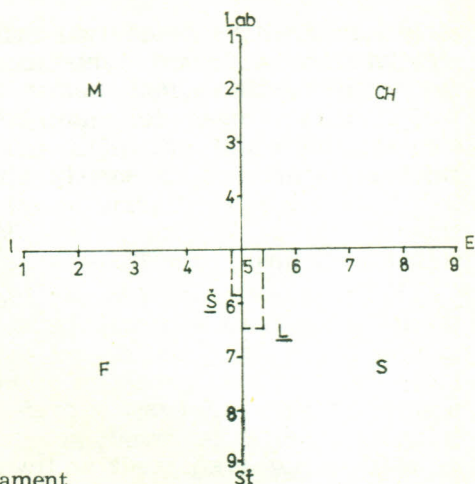
St = 5,88

I — introverze

E — extraverze

Lab — labilita

St — stabilita



1. Temperamentové typy — Types of temperament

ni. Mají vyvinutou sebekontrolu a silnou vůli, mají dobře zformované sebepojetí, důvěřují si, jsou sebejistí. Dále jsou řídicí pracovníci mírně dominantní, tj. soutěživí, někdy útoční, samostatní, autoritativní. Projevují určitou aktivitu, podnikavost a sociální smělost, zdaleka ne však na žádoucí úrovni.

Jsou obvykle společensky pohotiví, schopní kalkulovat, mají určitý vhléd do jednání druhých, určitý stupeň aspirací, uhlazenost, do jisté míry i tendenci přizpůsobovat si pravidla jednání.

U řídicích pracovníků v zemědělství se rovněž projevuje sklon střízlivě uvažovat, být vážnější. Pracovníci mají spíše tendenci ke vztahovacičnosti a podezíravosti než k důvěřivosti a ukazuje se určitá vyváženost mezi „practicismem“ a nekonvenčností.

Z našich zkoumání však také vyplývá, že řídicí pracovníci mají tendenci respektovat uznávané myšlenky, tolerovat nesnáze plynoucí z tradice a „zaběhaných“ způsobů jednání, jsou v nižší míře než je zapotřebí ochotni experimentovat, pochybovat, zkoumat.

V požadavcích na úroveň myšlenkových procesů a schopností jsou řídicí pracovníci v zemědělství pouze na úrovni průměru populace.¹⁾ Mají pouze průměrný komplex kombinačních schopností, na průměrné úrovni je rovněž pohyblivost a proměnlivost myšlení. Relativně vyšší je úroveň praktické orientace, tvoření úsudku, smyslu pro skutečnost a schopnosti koncentrace a zátěže.

Zkoumání temperamentových vlastností v převážné většině případů ukazuje, že řídicí pracovníci v zemědělství představují jakýsi přechod mezi sangvinikem a flegmatikem.

Toto stručné hodnocení uvádělo vlastnosti a schopnosti řídicích pracovníků jako celku, určité rozdíly mezi liniovými a štábními pracovníky existují.

Linioví řídicí pracovníci jsou kritičtější, realističtější, mají tenden-

¹⁾ Populace je chápána ve smyslu příručky pro administraci, interpretaci a vyhodnocení Testu struktury inteligence, vydané n. p. Psychodiagnostické a didaktické testy, Bratislava 1973, str. 13 a další.

ci k individualismu, více jsou ochotni brát na sebe odpovědnost, jsou strážlivější v uvažování a hodnocení skutečnosti, jsou vážnější. Vyznačují rovněž vyšší emoční zralost, tendenci zachovávat klid a být sebejistější. Jsou zároveň dominantnější než štábní pracovníci, soutěživější, více sociálně smělí, aktivnější, někdy až impulzivní. Projevuje se u nich vyšší extravertnost ve smyslu společenskosti, sociability, otevřenosti. S těmito charakteristikami patrně souvisí i vyšší stupeň závislosti na skupině než u štábních pracovníků. Z dalších testů se prokázal vyšší stupeň kritičnosti, soutěživosti až agresivity.

V oblasti požadavků na myšlení je u řídicích pracovníků kladen důraz na pohyblivost a proměnlivost myšlení, schopnost kombinovat a důkladně promýšlet problémy. V souborech řídicích pracovníků je tento komplex schopností pouze na průměrné úrovni, přesto však linioví řídicí pracovníci vykazují vyšší úroveň těchto schopností proti pracovníkům štábním. Důležitá je rovněž schopnost abstraktního myšlení, zobecnění, uspořádání poznatků, v níž se rovněž mírně pozitivně odlišují řídicí pracovníci linioví od pracovníků štábních. Linioví řídicí pracovníci mají také vyšší úroveň některých neverbálních schopností — matematického chápání jevů a vztahů, teoretického početního myšlení, názorně celostního myšlení a zprostředkované představitosti.

Typem temperamentu jsou linioví řídicí pracovníci mírnými sangviniky, ovšem úroveň extraverze u nich není příliš vysoká.

Štábní pracovníci jsou mírně společenštější a důvěřivější než linioví, poněkud více soběstační, racionálnější, vykazují vyšší úroveň sebekontroly a silné vůle. Mají výrazně vyšší stupeň konformity, pečlivosti a pracovitosti než linioví pracovníci.

Z požadavků na myšlení je u štábních pracovníků na vyšší úrovni stupeň praktické orientace, tvoření úsudku a smyslu pro skutečnost. Zároveň mají vyšší úroveň praktického početního myšlení.

Typ temperamentu ukazuje na mírnou tendenci k introverzi, takže štábní pracovníci jsou spíše mírnými flegmatiky.

Oba typy funkcí se od sebe neodlišují úrovní svědomitosti, stálosti, ukázněnosti, vytrvalosti a rozhodnosti. Zhruba ve stejné míře jsou řídicí pracovníci schopni být společensky pohotoví, mají vhled do jednání druhých a jsou tudíž schopni volit správné způsoby stimulace, jsou schopni vidět problémy z různých hledisek, jsou ostražití ve skupině a společnosti, dokáží jednat takticky. Projevují určitou úroveň aspirací a mají do jisté míry tendenci přizpůsobovat si pravidla jednání. Tendence mezi „practicismem“ a nekonvenčností je vyvážená u obou typů funkcí.

Shodně se projevují i nedostatky v tendenci respektovat uznávané myšlenky a tradice. Zhruba stejná je úroveň schopnosti udržet si koncentraci, zvládnout zátěž i schopnost zapamatovat si.

Jestliže ovšem uvážíme, že úroveň požadavků funkcí na řídicí pracovníky je na celkové hladině 6,84 u liniových a 6,19 u štábních pracovníků (při průměru devítibodové stupnice 5,00), pak relativně vysoké nároky svých funkcí nemohou řídicí pracovníci úspěšně plnit. Existují dvě možnosti — řídicí pracovníci přeceňují nároky svých funkcí, mohou-li je s relativně průměrnou úrovní schopností a dalších charakteristik vykonávat, nebo jsou nároky funkcí vyšší skutečně a řídicí pracovníci jim nejsou schopni dostát, tj. nevykonávají svou funkci ve všech

oblastech na žádoucí úrovni kvality. Patrně se jedná o kombinaci obou možností a je úkolem dalšího zkoumání odhalit, kde je plná pravda. Mnozí řídicí pracovníci však skutečně nejsou schopni plnit zvýšené nároky svých funkcí. To ukazuje další analýza.

PŘEDPOKLADY ŘÍDICÍCH PRACOVNÍKŮ PRO TVŮRČÍ PŘÍSTUPY V ŘÍZENÍ

Provedeme-li analýzu těch požadavků funkcí, které úzce souvisejí či přímo podmiňují tvůrčí přístupy v řízení, charakterizované zjednodušeně jako schopnost překonávat konvenční způsoby myšlení, jednání, chování, resp. schopnost řešit situace, ve kterých chybí metoda řešení nebo informace potřebné k řešení, přičemž výsledek činnosti je něčím novým a užitečným, zjišťujeme, že jsou řídicími pracovníky podceňovány [tab. IV].

Ty osobnostní charakteristiky, které byly v pořadí výše, se týkají nejen konceptních úkolů, ale i úkolů aktuálních, průběžných. Ty, které se bezprostředně vážou na tvůrčí myšlení a přístupy, jsou hodnoceny řídicími pracovníky s nejnižší intenzitou.

V hodnotové orientaci řídicích pracovníků mají přednostní postavení vztah k práci, vztah ke svěřeným prostředkům a hodnotám, vztah k uloženým pracovním úkolům a zájem o ně, vztah k podřízeným a spolupracovníkům, což jsou jistě významná hlediska, ale s tvořivostí souvisejí jen vzdáleně.

I další osobnostní charakteristiky, které mají vztah k inovacím a podmiňují tvořivost, jsou nedoceny.

Obraz „ideálního“ řídicího pracovníka, který sami řídicí pracovníci namalovali, představuje jakousi pevnou, spolehlivou a neochvějnou skálu, což je ovšem pro podmínky kladoucí důraz na pružnost a aktivizaci všech tvořivých schopností lidí naprosto chybná koncepce.

Chyba není pouze v řídicích pracovnících, jejich „rigiditě“. Dosaďadlný důraz na bezprostřední, aktuální úkoly, vyvolaný často nadřízenými orgány a dalšími institucemi, neznalost perspektiv podniku i perspektiv svých, časté změny ekonomického klimatu, resp. ekonomických nástrojů, malá míra volnosti v rozhodování jak podniku, tak jednotlivých řídicích pracovníků, maximální časový horizont pětiletého plánu, to vše tvořivost brzdilo. Administrativně byrokratický systém řízení „si vychoval“ řídicí pracovníky k svému obrazu. Uvedené brzdící faktory jsou zobecněním názorů řídicích pracovníků zemědělských podniků, získaných z dalších zkoumání prováděných pracovníky katedry řízení PEF VŠZ v Praze.

Změny osobnostních charakteristik, které jsou naprosto nezbytné, jsou však velmi obtížné. Pouhá změna prostředí nemůže vyvolat automatický rozvoj tvořivých schopností. Je nutné velmi rychle začít na jejich změnu aktivně působit cílevědomou výchovou adekvátních postojů a způsobů myšlení v rámci cyklické přípravy řídicích pracovníků a vytvořit kvalifikovaný systém stimulace cílevědomé sebevýchovy.

Existuje samozřejmě řada dalších činitelů, které postoje a jednání řídicích pracovníků ovlivňují. Domnívám se však, že oblast výchovy je oblastí, která může dát impuls nejen sebevýchově a změně postojů řídicích pracovníků, ale zároveň aktivnímu tvořivému klimatu v podniku, motivaci k tvůrčímu řízení a rozvoji aktivity a iniciativy všech pracovníků.

IV. Požadavky funkcí na charakteristiky podmiňující tvůrčí přístupy (pořadí v sou-
boru 150 charakteristik) — Requirements of functions for characteristics conditioning
creative approaches

Osobnostní charakteristiky	Pořadí	
	linioví pracovníci	štábní pracovníci
A) Postoje, zájmy		
— ochota podílet se na zavádění inovací	77.	90.—91.
— ochota převzít nové úkoly	78.	39.—40.
— ochota převzít nové pracovní metody	68.—70.	35.—36.
— ochota zapracovat se do více prací	124.—125.	96.—98.
— ochota převzít riziko	85.—88.	107.
— ochota spolupracovat s jinými	45.—48.	31.
— ochota rozhodovat	12.	99.—100.
— ochota předávat zkušenosti	58.—60.	33.—34.
— ochota dále se vzdělávat	90.—94.	45.—46.
— vztah ke zvyšování kvalifikace	73.—74.	42.—44.
— vztah k doplňování a obnovování poznatků	68.—70.	67.
B) Požadavky na myšlení		
— chápavost a pružnost myšlení	53.—57.	69.
— samostatnost, důslednost a kritičnost myšlení	53.—57.	78.—80.
— kombinační schopnosti	135.	142.
— tvoření úsudku	79.—81.	95.
— schopnost abstrakce	130.	125.
— analytické myšlení	139.	135.—136.
— syntetické myšlení	133.	133.
— logická paměť	129.	120.
C) Speciální schopnosti (dovednosti)		
— plánovitost	65.	113.
— schopnost chápat souvislosti	95.—96.	116.
— podnikavost	101.—103.	117.—118.

ZÁVĚR

První výsledky zkoumání osobnosti řídicích pracovníků v zemědělství potvrdily východiska a platnost dílčích hypotéz:

1. Existují skutečně osobnostní rysy, které musí mít řídicí pracovník bez ohledu na typ zastávané funkce.

2 Existují specifické osobnostní rysy, které liniové a štábní řídicí funkce vyžadují od svých nositelů v různé míře intenzity.

3. Řídicí pracovníci mají tendenci přeceňovat nároky jimi zastávaných funkcí, tj. předpoklady, které řídicí pracovníci reálně mají, se ve většině případů neshodují s vysokou úrovní uváděných požadavků funkcí.

Osobnostní charakteristiky	Pořadí	
	linioví pracovníci	štábní pracovníci
Eb) Vlastnosti projevující se ve vztahu k lidem		
— tolerantnost	137. — 139.	110.
— sociální směrlost	48. — 50.	89.
— nezávislost	134.	115.
— soběstačnost	143.	138. — 139.
Ec) Vlastnosti projevující se ve vztahu k práci		
— zájem o nové, zaujatost pro nové	108. — 109.	84. — 85.
— tolerantnost vůči tvůrčím odchylkám	131.	123. — 124.
— nekonvenčnost	113.	102.
— bohatá představivost	136.	144.
— adaptabilita	61. — 62.	54. — 55.
— samostatnost	57. — 60.	25. — 26.
— iniciativnost	36. — 37.	78. — 80.
— aktivita	63. — 74.	78. — 80.
— náročnost na kolektiv i na sebe	7.	22. — 24.
Ed) Vlastnosti projevující se ve vztahu k sobě samému		
— sebedůvěra	70.	51.
— sebenáročnost	95. — 96.	84. — 85.
— ctižádostivost	115.	99. — 100.
Ee) Volní vlastnosti		
— cílevědomost	41.	58. — 60.
— rozhodnost	39. — 40.	68.
— průbojnost	85. — 88.	92. — 93.
— dynamičnost	97. — 98.	109.
— houževnatost	68. — 70.	61. — 63.
— samostatnost	124. — 125.	96. — 98.
— vytrvalost	33.	28.
— neovlivnitelnost	105.	87. — 88.

4. Řídící pracovníci mají tendenci podceňovat nároky svých funkcí na myšlení a další osobnostní charakteristiky podmiňující tvůrčí přístupy k řízení, což představuje brzdu tvůrčí a inovační aktivity.

Protože se však nepotvrdily rozdíly v nárocích liniových a štábních řídicích funkcí plně, tj. odlišnosti nejsou tak výrazné, jak jsme předpokládali — např. v úrovni požadavků na podnikavost, schopnost vcítění se do situace jiného, na ráznost, průbojnost, dynamičnost a další charakteristiky, bude nutno provést hlubší analýzu získaných údajů a zejména pak bude třeba zjistit, v jakých rysech se odlišují řídicí pracovníci

úspěšných, progresivních podniků se značnou inovační aktivitou od řídicích pracovníků v podnicích průměrných či zaostávajících.

Pouze na základě této hlubší analýzy bude možné formulovat jednoznačná doporučení pro oblast výchovného působení na řídicí pracovníky a formulovat závěry, které budou konkrétně využitelné v kádrové personální práci.

Literatura

HORALÍKOVÁ, M.: Motivace řídicích pracovníků k tvůrčím přístupům v řízení. Zeměd. Ekon., 35, 1989, č. 7, s. 589-598.

LINHART, J. a kol.: Základy obecné psychologie. Praha, SPN 1981.

Došlo dne 27. 6. 1989

ГОРАЛИКОВА, М. (Сельскохозяйственный институт, Прага): Личность руководящих работников в сельском хозяйстве. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (2) : 119-130.

Успешное выполнение руководящими работниками в сельском хозяйстве стоящих перед ними задач, вытекающих из более сложного общественного и экономического климата, обусловлено их личными способностями, которые в полной мере должны отвечать требованиям, возлагаемым на руководящие функции, а также их роли, т. е. они должны обладать необходимыми индивидуальными качествами. Одновременно должны измениться подходы руководящих работников к оценке творческой деятельности, а также тех свойств и черт, которые ее обуславливают. Это можно достичь путем расширения и углубления знаний у руководящих работников, ознакомления их со специфическими требованиями, возлагаемыми на занимаемые ими должности, а также освоения необходимых навыков и свойств руководящими работниками. руководящие работники; линейная функция; штабная функция; индивидуальные качества; творческий подход к управлению

HORALÍKOVÁ, M. (University of Agriculture, Praha): Personality of Managing Workers. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (2) : 119-130.

If the managing workers are to fulfil the requirements of the more demanding social and economic climate, their personal prerequisites should correspond to this. They must accept the requirements of those managing functions and roles, they are to perform, i. e. they must also have adequate personality features. At the same time the managing must change their approaches to evaluation the creativeness and those characteristics and features behind it. This can be achieved by expanding and enhancement of the managing workers' knowledge, their acquaintance with specific demands of the functions performed by them and of education of desirable properties of the managing workers.

managing worker; linear functions; staff function; personality features; creative approaches to management

HORALÍKOVÁ, M. (Hochschule für Landwirtschaft, Praha): Die Persönlichkeit leitender Mitarbeiter in der Landwirtschaft. Sociol. Zeměd., 25, 1989 (2) : 119-130.

Wenn die leitenden Mitarbeiter in der Landwirtschaft mit Erfolg die Anforderungen erfüllen sollen, die von einem anspruchsvollen ökonomischen und gesellschaftlichen Klima an diese gestellt werden, so müssen dem auch deren persönliche Voraussetzungen entsprechen. Sie müssen sich vollständig identifizieren mit den Erfordernissen dieser leitenden Funktionen und auch der Rolle, die sie dabei zu spielen haben. Dazu müssen sie auch die notwendigen persönlichen Eigenschaften aufweisen. Gleichzeitig muß sich das Herangehen der leitenden Mitarbeiter an die Bewertung des Schöpfungstums und der Eigenschaften grundlegend ändern, von denen diese bestimmt werden. Das kann erreicht werden durch Vertiefung und Erweiterung der Kenntnisse der leitenden Mitarbeiter, deren umfassender Information über die spezifischen Anforderungen der von ihnen übernommenen Funktion und der Erziehung der erwünschten Eigenschaften bei Leitern.

Leitender Mitarbeiter; Linienfunktion; Stabsfunktion; pers. Eigenschaften; schöpf. Herangehen an die Leitung

Adresa autorky:

Ing. Marie Horalíková, CSc., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 - Suchbátův
