

PODMÍNKY A NÁSTROJE AKTIVIZACE LIDSKÉHO ČINITELE V DUCHU REALIZACE PŘESTAVBY NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ

A. Burian

BURIAN, A. (Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Brno): *Podmínky a nástroje aktivizace lidského činitele v duchu realizace přestavby mechanismu národního hospodářství*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 127-138.

Přestavba mechanismu národního hospodářství stojí na aktivizaci lidského činitele. Tomu se musejí podříditi i dosud používané typy a systémy řízení: místo silových a organizačních musí převládnout motivační, místo autokratického demokratický. Motivační řízení vyžaduje kvalifikovanou znalost objektu, subjektu a nástrojů motivace. Je třeba proniknout do hodnotových systémů objektu motivace, poznat ve kterém stadiu sociálního vývoje (I.—III.) se nachází a zvolit motivační nástroje (stimuly), jež se nacházejí v nejvyšším postavení. K tomu ovšem musí být subjekt motivace (řídící pracovník) náležitě kvalifikován. Podle našich průzkumů tento typ kvalifikace vedoucí pracovníci nejvíce postrádají a zatím nejsou učiněny ani dostatečně náročné kroky k tomu, aby absence kvalifikace na zacházení s „lidským činitelem“ byla odstraněna.

aktivizace; přestavba; stadia sociálního vývoje; objekt; subjekt a nástroje pracovní motivace

Po dlouhém údobí opomíjení rozhodující úlohy lidského činitele v procesu vědeckotechnického rozvoje došlo k renesanci této myšlenky právě v Sovětském svazu, a navíc v souvislosti s přestavbou, jejímž cílem je akcelerace veškerého sociálního i ekonomického dění.

Dosavadní upřednostňování technicko-technologických faktorů před lidskými parametry práce bylo konečně prolomeno. Konečně 'akceptovaný' poznatek, že žádná technika nevzniká bez lidského tvůrce a míra jejího využití je přímo úměrná kvalifikační (a motivační) úrovni lidské obsluhy, dovolil znovu a výrazněji zaměřit pozornost (zejména sociologie, psychologie a pedagogiky) na podmínky a nástroje aktivizace člověka.

Iniciativní, aktivní, angažovaný pracovník nemůže „vzniknout“ za libovolných podmínek. K tvorbě těchto vlastností je třeba vychovávat, motivovat a stimulovat; k jejich rozvoji je třeba vytvářet náležitý prostor.

Tímto prostorem může být jen takový systém řízení, který je bytostně spjat se zpětnou vazbou, který stojí na účasti pracovníků na rozhodování o cílech i o cestách, jimiž těchto cílů bude dosahováno — systém demokratický. Dosavadní autokratické řízení, realizova-

né postupným rozepisováním desítek i stovek ukazatelů a položek plánu shora dolů — jakoukoliv participaci na tvorbě cílů již apriorně eliminovalo. „Rozporování“ bylo považováno za nežádoucí, nebo dokonce za projev nekázně; „přeplňování a překračování plánu“ začalo narážet na bariéry efektivnosti a odbytu. Schopní a podnikaví řídicí pracovníci se cítili být ve svěrací kazajce, pohodlní a neschopní měli vytvořeno dokonalé centrum obhajoby svých neúspěchů v objektivních potížích, vážících se k možnostem plnění tolika ukazatelů. Řadový pracovník byl namnoze nežádoucím přívažkem mnoha problémů, na jejichž řešení nezbýval čas.

Přesto však autokratický (autoritativní, byrokratický) systém řízení zapustil již natolik svoje kořeny, že jeho výměna demokratickým nebude zdaleka tak jednoduchá, jak by se zdálo. Autokratický je totiž pohodlnější — a nejen pro řídicí pracovníky, kteří nemusejí odpovídat na otázky „proč“, „k čemu to je“, „nejsou-li lepší řešení“, ale i pro řadové pracovníky, kteří také za nic nemohou, kteří nejsou přitahováni k odpovědnosti za to, co dělají, kteří se necítí být spoluúčastníky, nýbrž jen vykonavateli.

M. S. Gorbačov (1987) tuto skutečnost podtrhuje výrokem, že „demokratizace vyžaduje hlubokou změnu myšlení lidí“.

I v úrovni řízení zemědělských podniků budeme muset zvládnout takové typy řízení (organizační a zejména motivační), jež k demokratickému systému vedou: zdaleka ne vše je výměna kádrů schopna zabezpečit. Jednak ji nelze provádět „kdykoliv“, jednak je třeba zvládnout takový „mechanismus“ této výměny, který by zabezpečoval vždy „lepší kvalitu“. Navíc — je třeba počítat i s tím, že značná část lidí svým chováním odráží podmínky, v nichž se realizuje. a že tedy i sama změna podmínek povede ke změně chování řady lidí v nejrůznějších funkčních zařazeních. (Otázkou jediné je míra důvěry, kterou každý vedoucí pracovník potřebuje, má-li být úspěšný, zda již není nenávratně ztracena.)

Změna chování řídicích pracovníků na všech organizačních stupních předpokládá změnu nástrojů, jichž k řízení používají. V autokratickém systému to bylo vydání příslušného rozkazu (pokynu, příkazu, směrnice atd.). V demokratickém musí takovému rozhodnutí předcházet spoluúčast těch, kteří budou toto rozhodnutí realizovat (nebo přenášet dál), aby i oni byli jeho spolutvůrci, aby toto rozhodnutí bylo i jejich rozhodnutím, aby neoznačovali jeho tvůrce zájmem ONI, nýbrž MY.

Značný problém spočívá v tom, že nároky na kvalifikaci k řízení lidského činitele jsou v podmínkách demokratického řízení daleko vyšší, než v podmínkách řízení autokratického. A ani pro tento způsob řízení náš školský systém nedokázal naplnit požadavky praxe, zejména u absolventů vysokých škol (viz požadavky a materiály 11. plenárního zasedání ÚV KSČ — 1984).

Nezbývá tedy, než formulovat nároky na kvalifikaci budoucích řídicích pracovníků (vytvářenou školským systémem) tak jednoznačně a s takovým důrazem, aby jim bylo vyhověno — nebo najít v rámci resortu jiné cesty k tvorbě kvalifikace na zacházení s lidským činitelem, odpovídající požadavku jeho aktivizace v duchu „přestavby“.

PRACOVNÍ MOTIVACE A STIMULACE

Máme-li v praxi přejít k motivačnímu typu řízení, musíme zvládnout problematiku všech tří atributů tohoto dění: objektu, subjektu i nástrojů motivace. Zde jsme (my, sociologové) zůstali mnoho dlužni nejen teorii hodnot a hodnotových orientací v socialistické společnosti, ale i samotné teorii motivace, jež se stala jednou z centrálních oblastí zájmu moderní psychologie (Madsen 1972 a 1979).

Navíc — přijali jsme (někdy i s rozpaky) axiomy, jejichž neotřesitelnost brzdila řadu poznávacích procesů, odrazovala od zkoumání těch míst sociálního organismu, jež byla tabuizována, a už, vůbec nedovoľovala teoretická zobecnění (nebo pokus o ně), aniž by nehrozila riziky, jež jsme se odnaučili přijímat (Svoboda 1988).

Proto i k problematice „pracovní motivace“ se přistupovalo opatrně, eklekticky, nekomplexně — a pokud i byly některé oblasti v zemědělství zmapovány a formulovány cíle a cesty jejich naplňování, zůstalo vesměs jen u těchto „formulací“, aniž by praxe jimi byla výrazněji poznamenána (Burian 1984a, b, Barto 1987, Barto a Mach 1987).

K objektu pracovní motivace

Naše zemědělská populace prošla v průběhu života jediné generace vývojem, který se dříve rozkládal na celá staletí. Přitom však třeba počítat s tím, že procesy koncentrace a specializace zemědělské výroby, jež budou patrně v některých dimenzích probíhat i do budoucna, výrazně ovlivní její životní úroveň, její způsob života, její hodnotové systémy, a tedy i její vztah ke škále „odměn“, jež práce (pracovní poměr jakéhokoli typu) nabízí. Klíč k posouzení funkčnosti (působnosti, efektivnosti) odměn lze spatřovat nejlépe právě v hodnotovém systému odměňované society.

Z celé řady výzkumných prací, zachycujících dílčí hodnotové orientace základních societ uvnitř zemědělské populace ČSSR, lze zobecnit tři rozhodující „okruhy přístupů“ k materiálním a nemateriálním objektům, jimž se pak podřizuje celý systém hodnot a životních projevů člověka nebo skupiny:

— *První* je poznamenán jistou netečností vůči aktuálním společenským hodnotám, určitou minimalizací nároků na materiální vybavenost, na spotřebu, na kulturní a rekreační vyžití, odmítáním jevů jako je „životní tempo“, „zvýšené pracovní úsilí“, „nadměrná angažovanost“, „vysoká životní úroveň“, „atraktivní životní styl“. Znakem takto vymezené skupiny lidí je určitá „minimální hranice požadavků“, která se může individuálně i skupinově lišit, ale v podstatě má vždy svoje vymezené limitní hodnoty. Je schopna vyvinout tolik úsilí, abv dosáhla alespoň dolního limitu (např. určité úrovně stravování, bydlení, odívání), ale při dosažení horního limitu (který nebývá ve velkém rozpětí od dolního) ztrácí zájem o další růst této úrovně, nehledá a nestanoví další cíle, cítí se plně saturována, nastupuje pocit satisfakce a odmítání jakýchkoli impulsů zvenčí, jejichž důsledkem by bylo narušení dosavadního stavu věcí.

Vzhledem k sociálnímu a pracovnímu prostředí tato skupina zpravidla nejedná agresivně; není ambiciózní, nehledá cesty k osobní kariéře, její nároky na parametry pracovního prostředí jsou vesměs za-

nedbatelné, stejně jako postoj k životnímu prostředí, ve kterém převažuje snaha zachovat to, co je, neměnit, nemodernizovat, ale ani neničit ve jménu techniky, civilizace, výroby atd. K výkonovým kritériím je tato skupina inertní. Po dosažení horního limitu potřeb (v rámci rozpětí konkrétního minima) není zde žádný další motivační zdroj, a proto většina stimulatorů výkonu obvykle selhává. Tuto skupinu tvoří vesměs lidé s oslabenými sociálními kontakty, s menším počtem rodinných i příbuzenských vazeb, nebo lidé bránící se „sociální kontrole“ či ztrátě „intimního soukromí“.

— *Druhý* okruh základních přístupů jednotlivců i societ k nejrůznějším hodnotám vychází z principu maxima: ze snahy dosáhnout co nejvyšších příjmů, co největšího materiálního vybavení, co nejrychlejšího služebního postupu, co nejpřednějšího místa v podniku, v instituci, v organizaci (je-li s nimi spojeno i dosažení podstatných materiálních výhod), co nejbohatšího sortimentu všech znaků vysokého sociálního statusu atd. Dominantou snahy se stává homogenizace s přitažlivými vzory, jež mohou být měněny postupně za vzory stále vyšší kategorie. Dochází k soutěži ve vlastnění co největšího počtu co nejexkluzivnějších předmětů a „objektů“: vilek, bytů, automobilů, rekreačních zařízení, jejich vybavení, obsahu šatníku, drahých prostředků pro sport a pro pěstování koníčků. Rozhodujícím stimulatorem výkonu se stává obecný ekvivalent všech materiálních hodnot, jež jsou symbolem tohoto „stadia sociálního vývoje“ — peníze. Nejpřednějším motivem jednání je potřeba MÍT, vlastnit vše, co je za dané situace dosažitelné, případně pokusit se i o změnu této situace.

Jde o výkonové stadium, ale současně i o stadium, jehož důsledky v socialistické společnosti mohou být v rozporu se společenskými zájmy, mohou vést ke konzumnímu způsobu života a vytvářet podmínky pro procesy odcizení. v nichž se člověk stává zajatcem zákona stálého hromadění prostředků a předmětů, jež vyžadují stále více „investic“ do své údržby, do udržení „vlastnického práva“. Je tedy třeba stále více vydělávat, aby rostl „inventár“, k jehož využívání nemůže dojít pro nedostatek času, který je stále více spotřebováván procesem pořizování, udržování, vlastnění. Propadnout zákonům tohoto procesu znamená pustit se do honičky za nedosažitelným *maximem*, poněvadž vždy se objeví někdo, kdo vlastní o něco víc, nebo alespoň něco jiného, trh nabízí stále jiné, modernější výrobky atd.: hranice *nasycenosti* není dána a obvykle po dosažení původně stanovených cílů se vzápětí satisfakční požadavek přesouvá na cíle další, vyšší, náročnější.

Člověk se v tomto procesu odcizení věcem, práci i lidem (nebot vše to je ve skutečnosti jen prostředkem, nic z toho není cílem) oddává za jistých okolností konzumnímu způsobu života: potřeba *reprezentovat věci*, jež vlastní, ho nutí k tomu, aby přijímal návštěvy, které budou uváděny v úžas, v jejichž očích vzroste jeho autorita, jejichž prostřednictvím srovná to, čeho dosáhl, s tím, čeho dosahují (samozřejmě v oblasti materiální vybavenosti) ti ostatní. Je nucen k tomu, aby *předvedl*, co má (ide přece o jistou soutěž), ale na druhé straně ztrácí prestiž u jiných kategorií lidí, když současně prokazuje, že věci, jež vlastní, nedokáže adekvátně využívat.

— *Třetí* okruh přístupů k hodnotám má „výběrový racionální charakter“. Člověk si postupně uvědomuje funkčnost — afunkčnost — dis-

funkčnost objektů, jimiž je obkloповán. Potřeba sociální nápodoby, materiální homogenizace, snahy dosáhnout všech prestižních znaků skupiny, k níž se jednotlivec počítá nebo s níž se srovnává, je značně oslabována. Růst ideové, politické, kulturní a vzdělanostní úrovně člověka vede k racionálním přístupům vůči hodnotám. Diktát módy a formálních kritérií přestává fungovat. Člověk sám hledá a vybírá objekty, jež mohou optimálně uspokojovat jeho potřeby. A shledává, že ani nejvyšší kvalita, největší množství nebo nejšpičkovější technika mu nemusí vyhovovat. Přestává se snažit o největší vilu (s obrovskými nároky na úklid a údržbu), o nejvybavenější domácnost (s desítkami poruchových spotřebičů), o nejexkluzivnější automobil (s těžce dosažitelným servisem a vysokými pojistkami), o stakusovou garderobu (zastarávající a zabírající stále více obytného prostoru), o celou řadu rekreačních zařízení (kterým je třeba celoročně sloužit, aby proces jejich zkázy byl co nejvíce zpomalen) atd.

Dochází k uvědomění si skutečnosti, že každá věc je nejen služebním-kem nabízejícím určité pohodlí a služby, ale i pánem vyžadujícím určitou péči a údržbu, která si nárokuje mnohdy více času, než uspoří. Dominantní hodnotou se stává „atraktivní“ model života. Hodnota MÍT je nahrazena hodnotou MÍT SE. Ta už nemusí být vůbec spotřební, požitkářská, konzumního charakteru. Naopak právě zde se mohou začít naplno rozvíjet sociální kategorie „dobrých mezilidských vztahů“, „celospolečensky užitečné práce“, „společenské angažovanosti“ atd., předurčené pro systémy, které se zbavily antagonistických třídních rozporů, vykořisťování, pravidla „homo homini lupus“. Teprve zde se nabízí i prostor pro neomezený rozvoj kategorií etických a estetických.

Vzhledem ke stimulaci výkonu je toto stadium daleko náročnější než předchozí. Peníze ztrácejí svoji všemocnou funkci. Ta spočívá v možnosti získávat věci. Pro užívání získaných věcí je třeba dosáhnout zcela jiných „předpokladů“: volného času, rezervy fyzických a duševních sil, rostoucí úrovně vzdělání, kultivace osobnosti atd. Potřeba MÍT SE je chápána jako potřeba KULTURNĚ ŽÍT, žít na určité úrovni ekonomických možností, sociálních vztahů, při respektování vysokých etických a estetických hodnotových kritérií, žít tak nejen ve volném čase, ale i v práci, poněvadž obě sféry jsou od sebe v tomto smyslu neodlučitelné. Tím se také výrazně naplňují představy klasiků marxismu o obsahu života v socialismu a komunismu (Marx 1961).

Stálý kontakt se zemědělskou praxí (přednáškový, poradenský, výzkumný) nám umožňoval jen jistý odhad procenta a skupin pracovníků, kteří se v jednotlivých stadiích tohoto sociálního vývoje nacházejí. Abychom však mohli s těmito kategoriemi v plném rozsahu operovat, museli jsme jich použít bezprostředně při samotném výzkumu, tzn. definovat je, objasnit všechny jejich aspekty, vytvořit z nich jednoznačné pojmy pro naše respondenty.

Toho nelze dosáhnout žádnou běžnou technikou, i kdybychom v dotazníku použili nejširší definice, či se v tradičním interviewu individuálně (či skupinově) pokusili problém co možná široce (v časovém limitu interviewu) objasnit. Proto jsme využili mimořádné příležitosti, již byla funkční příprava vedoucích pracovníků v zemědělství (prováděná Instituty pro vzdělávání pracovníků v zemědělství a výživě) a školení vedoucích pracovníků, realizovaných okresními zemědělskými správami,

ředitelstvími státních statků a jednotnými zemědělskými družstvy v letech 1974 až 1978 k tomu, abychom vesměs na celodenních školeních (v průběhu 7 až 10 hodin sociologie a psychologie řídicí práce) přednesli a prodiskutovali nejen problematiku „stadií sociálního vývoje“, ale i pracovních motivací, stimulace výkonu, hodnotových systémů, životního stylu atd. a vytvořili si tak z účastníků školení kvalifikované odhady — kvalifikované respondenty, schopné vypovídat nejen za sebe, ale i za určitý okruh svých (většinou bezprostředně podřízených) spolupracovníků formou odpovědí na kontrolní otázky.

Tato metoda byla pro nás natolik výhodná, že jsme se mohli pokusit i o dosažení reprezentativnosti získaných výpovědí:

— základní soubor respondentů tvořili vedoucí pracovníci ze všech okresů obou moravských krajů v počtu	338
— za ověřovací soubory jsme použili vedoucí pracovníky státních statků Východočeského kraje	36
— vedoucí pracovníky JZD Středočeského kraje	47
— vedoucí pracovníky Východoslovenského kraje	41
celkem respondentů	462

Jejich výpověď o podřízených podala charakteristiku dalších 4819 pracovníků, takže celková bilance výpovědí u „kontrolních otázek“ je 5281 osob.

Pro ověření statisticky významných rozdílů mezi souborem z moravských krajů a ostatními jsme použili chí-kvadrátový test právě pro procento pracovníků v jednotlivých stadiích „sociálního vývoje“. Ani jeden ze tří prováděných testů nevyšel jako statisticky významný. Lze tedy — pokud jde o určení stadia sociálního vývoje a z něho vyplývajících hodnotových kategorií — předpokládat potřebnou míru reprezentativnosti pro československé zemědělství.

V základním souboru ($N = 338$) jsme pro rozšíření, doplnění a vyjasnění zkoumaných problémů provedli i ověření základních životních hodnot standardním dotazníkem a srovnáním pracovních satisfakcí u 15 kolektivů manuálních pracovníků JZD ($N = 288$).

Na tento výzkum navázalo pak v roce 1978/79 dotazníkové šetření, provedené přes tazatelskou síť VÚEZVž Praha ($N = 1210$ respondentů), jež dalo řadu komparabilních údajů, doplňujících teoretická východiska stadií sociálního vývoje a rozšiřujících tento náhled do hodnot a hodnotových systémů zemědělské populace i o pětiletou časovou relaci.

Zkoumání základní struktury potřeb a očekávání, orientovaných zemědělskou populací vůči práci, nám dalo poznatkovou bázi pro formulování „stadií sociálního vývoje“ (tab. I).

Zatímco první náš vstup do této problematiky byl vyvolán zkušeností vedoucích zemědělských pracovníků, že „vztah vůči stejnému typu peněžní odměny je u jejich podřízených různý“ (někoho stimuluje silně, jiného slabě nebo vůbec nestimuluje — žádali teoretické vysvětlení této skutečnosti), druhý vstup měl již ověřit námi koncipovanou teorii (hypotézu), potvrdit její platnost, určit obsazení jednotlivých stadií a stanovit možnosti jejího využití.

Procentuální rozložení zemědělských pracovníků v jednotlivých „stadiích sociálního vývoje“ (z výzkumu 1978/79) ukazuje tab. II.

I. Stadia sociálního vývoje — Stages of social development

Potřeba	Očekávání
I. Uchování existence (najíst se, obléci se a bydlet — byt v nej-jednodušší úrovni)	Naturální nebo peněžní minimum postačující k reprodukci pracovní síly
II. Homogenizace s komparabilními societami (v materiální vybavenosti, v dosažení životní úrovně skupin, k nimž je pocíťována příslušnost nebo srovnatelnost)	Maximum peněžních prostředků k co nejrychlejšímu dosažení požadované materiální vybavenosti a životní úrovně
III. Dosažení atraktivního životního stylu	1. Volný čas 2. Rezerva fyzických i duševních sil 3. Peněžní prostředky (k udržení dosažené materiální vybavenosti a k jejímu plnějšmu využívání) 4. Možnost seberealizace (uplatnění schopností, talentu, vzdělání, dosažení vytčených cílů osobní, profesní i společenské „kariéry“) 5. Rozvoj osobnosti (kulturní práci s moderními pracovními prostředky, v kulturním prostředí, s kulturními mezilidskými vztahy)
IV. Seberealizace	Rozvoj osobnosti a společenská angažovanost

Aniž jsme s tím počítali, objevila se mezistadia I—II a II—III. Ve vztahu k účinné a efektivní motivaci pracovního výkonu nám značně zkomplikovala situaci:

— Stadium I, pro naši společnost (jak zřejmo i z jeho procentuálního obsazení) netypické, není zdaleka oním východiskem, z něhož by se naše populace rozbíhala k vyšším metám. Naopak, spíše se do něho „vracejí“ ty kategorie pracovníků, jež ztratily vyšší aspirace, eventuálně

II. Procentuální rozložení zemědělských pracovníků v jednotlivých stadiích sociálního vývoje — Percentual distribution of agricultural workers at different stages of social development

Stadium	Vedoucí pracovníci %	Řadoví pracovníci %
I.	0,4	8,2
I.—II.	1,1	3,0
II.	32,9	41,6
II.—III.	23,6	32,0
III.	42,0	15,2

jež nemají pro koho dosahovat cílů stadia II. Obsahová analýza stadia I prokázala, že se v něm nacházejí převážně pracovníci důchodového věku, bez dětí, které by byly pravidelnými odběrateli jejich „nadproduktů“, pak kategorie vyhýbající se sociálním kontaktům, deviantní nebo jinak deprivované.

Výkonová motivace tohoto typu pracovníků selhává příliš brzy — již v okamžiku, kdy je požadované „životní minimum“ dosaženo. Zde se střídavým úspěchem lze využít spíše sociálních a morálních stimulů požadovaného jednání. Nicméně platí, že jde o stadium, jež není orientováno na výkon, a jeho „přeměna“ je možná jen vstupem do stadia II nebo III, a tedy i přijetím nových hodnotových kritérií.

— Mezistadium I—II má podobné složení populace jako stadium I. Nepodařilo se nám jednoznačně stanovit, zda jde o „vzestup“ ke stadiu II, nebo „návrat“ ke stadiu I. Pro druhou variantu by mluvily zejména demografické znaky takto zařazených pracovníků. Při motivaci této části populace je třeba převážně peněžních typů odměn. Pro svoji nepatrnou četnost však nehraje tato skupina výraznou roli.

— Stadium II jsme již popsali. Třeba však zdůraznit, že téměř výlučné zaměření tohoto typu pracovníků na maximální peněžní odměnu nezaručuje úspěšnou stimulaci výkonu při jakémkoliv zacházení s ní: pracovník musí vidět, že zvýšené úsilí se odráží ve vyšším příjmu; jakmile narazí na platový strop, jeho výkon začne klesat až k úrovni, která by mohla ohrozit dosaženou hladinu mzdy; nedává-li mateřský podnik šanci na vyšší výdělek nebo přivýdělký, začne je hledat jinde — a v naší společnosti, kde nabídka pracovních příležitostí překračuje potávku po nich, je najde.

A přitom jsou to lidé výkonní, ochotní za přiměřeně vysokou materiální odměnu nabídnout vše: práci, zdraví, štěstí rodinného zázemí i radost z volného času a dobrých mezilidských vztahů. A v tomto úsilí dokáží být rozhodní, nelítostní a bezohlední — a to nejen vůči sobě, ale i vůči svým rodinám, vůči svému okolí, vůči společnosti.

Nakolik vhodné a účelné pro přestavbu, ale i pro socialistickou společnost je nabídnout jim co největší prostor, nebo naopak tento prostor co nejvíce omezit?

Jsou tací, jací jsou. Patří sem jak mladí lidé, kteří chtějí dohnat svoje materiálně vybavenější vzory „vlastními silami“, tak i ti, kteří propadli tomuto „stereotypu“, způsobu života. z něhož není úniku. Jen část z nich se dokáže cestou poznání vymanit z tohoto zajetí. Zato většina dětí takto orientovaných rodičů hledá jiné možnosti, jiné hodnoty, jiný přístup k práci i k životu. Toto stadium (podle sondáží z let 1986 až 1987) je stále více oslabováno právě ve prospěch stadií vyšších. Proto je třeba využít toho, co je společensky prospěšné, a eliminovat to, co je v rozporu se společenskými cíli. A to je prostor pro kulturně vzdělávací a ideologickou činnost, ale i pro oblast ekonomickou, která svým „sortimentem odměn“ musí také vychovávat — k překročení bariér, jimiž je proces odcizení a konzumního způsobu života. Sám konzumní způsob života je vlastně neadekvátní reakcí na dosaženou životní úroveň. Je to nedostatečná „kvalifikace“ ke kulturnímu zacházení s věcmi i s časem.

— Mezistadium II—III je i vzhledem ke svému neustálému početnímu růstu (1987 cca 40 %) nejproblematictější. Orientace na dosažení

co nejvyššího výdělku jako pozůstatek II. stadia sociálního vývoje zůstává, ale ochota poskytnout za něj dominantní hodnoty III. stadia (volný čas, rezervu sil a seberealizační hodnoty práce) mizí. Toto stadium bychom mohli označit za hledání nejjednodušších cest k dosažení vysoké životní úrovně, často cest křivolakých a někdy i na úkor společnosti.

Tato kategorie pracovníků je ochotna nechat se „stimulovat“ vyšší odměnou (dokonce o tuto stimulaci projevuje živý zájem), ale to, co je ochotna za ni poskytnout, neodpovídá pravidlům ekonomické stimulace. Proto je společensky žádoucí přivést ji dostupnými ekonomickými i sociálními opatřeními dál. Její krok vpřed je ve vymanění se z všemocného vlivu peněz (jako obecného ekvivalentu všeho, co si chtěli pořídit), její brzdou silou zůstává, že kulturně a ideově nedorostla pochopení smyslu práce ani smyslu života v socialistické společnosti. Obsahová analýza prokázala, že ji tvoří převážně část „střední generace“, dosahující relativně vysoké životní úrovně, jež teprve hledá uspokojivý životní styl — a část příslušníků III. stadia, donucená k ekonomickému sestupu.

— III. stadium (rovněž již popsané) je obsazeno významně mladšími věkovými kategoriemi a pracovníky dosahujícími vyšší úrovně vzdělání. Pro ně práce stimuluje převážně tím, co lze v nejširším smyslu zahrnout do obsahu „seberealizace“.

K nástrojům pracovní motivace

„Stadia sociálního vývoje“ předznamenávají motivační zaměřenost a naznačují sílu reagenty svých příslušníků na různé typy stimulů, jimiž se chce dosáhnout požadovaného pracovního (eventuálně i společenského) chování. Zejména II. a III. stadium dovolují zvýšit účinnost i efektivnost „odměňování“, použije-li se těch typů odměn, jež odpovídají dominantním hodnotám příslušníků daného stadia:

— U II. stadia jde o peněžní odměnu, s níž však musí být kvalifikovaně zacházeno, tzn. musí být využito především její diferenční schopnosti, relačních vlastností, rozlišení funkcí základní odměny a působnosti pohyblivých složek atd. (Burian 1980 a 1981).

— U III. stadia se pak nabízí široká škála „odměn seberealizačního charakteru“, mezi nimiž výraznou roli sehrává v současné době zejména:

a) míra její zájmovosti (velikost prostoru, který vytváří pro uplatnění vzdělání, dovedností, znalostí, talentu a pro jejich další rozvíjení);

b) úroveň mezilidských vztahů, při nichž se uspokojuje potřeba sociálních interakcí a komunikací;

c) úroveň řídicích a organizačních činností, dávající předpoklad účelného a efektivního dosahování cílů, bezztrátového vynakládání prostředků, pracovního času a úsilí;

d) rozsah perspektiv a jistot poskytovaných pracovníkům;

e) míra jejich účasti na formování cílů podniku a určování cest k jejich dosahování;

f) soulad charakteru a podmínek práce s nároky na životní způsob i na uspořádání a rozsah volného času;

g) velikost rezervy fyzických i duševních sil, kde pracovní zařazení ponechává člověku k realizaci požadovaný životní styl;

h) sociální status, který mu propůjčuje.

Prostor pro tyto typy odměn by měl být neustále rozšiřován, poněvadž právě ony nevytvářejí inflační tlaky, jsou relativně „nejlevnější“ a přispívají k postupným změnám charakteru práce v potřebu člověka. A tím jsme povinováni budoucnosti i poslání socialismu.

K subjektu pracovní motivace

Klíčovým nositelem aktivizace lidského činitele v pracovním procesu je řídící pracovník — subjekt pracovní motivace. Na jeho znalostech, schopnostech a dovednostech, na vyváženosti jeho odpovědností a pravomocí, na jeho morálních i odborných kvalitách — zkrátka na jeho kvalifikaci k řízení lidí závisí úspěch tohoto aktuálního společenského požadavku. Průzkumy provedené v oblasti vyváženosti pravomocí a odpovědností potvrdily výrazně pocíťovaný handicap pravomocí, výzkum připravenosti absolventů vysokých škol zemědělských na zastávání řídicích funkcí prokázal nejslabší kvalifikaci na „zacházení s lidským činitelem“ (Burian a Vaculík 1984).

Výběr pracovníků do řídicích funkcí často postrádá skutečně kvalifikační kritéria. A zde (u subjektu pracovní motivace) bude třeba asi začít, má-li být dosaženo úspěchu v tomto dění, jež je právem označováno za historické vzepětí celého socialistického systému.

ZÁVĚR

Dnem 1. 1. 1989 vstupuje naše zemědělství (a vlastně celý ZPoK) jako první v ČSSR do realizace nových pravidel hospodářského mechanismu, jež jsou součástí převratného procesu, probíhajícího ve většině zemí socialistického systému pod názvem *přestavba*. O závažnosti tohoto dění svědčí nejen jeho cíl — podstatné urychlení sociálně ekonomického rozvoje — ale i jeho obsah, mající charakter nové etapy sociální revoluce (Zaslavskaja T. I. — Praha 19. 10. 1988).

„Být průkopníkem čehokoliv nového“ je však spojeno i se značnými riziky, jimiž je vstup do neprobádaného terénu, střet s jevy, na něž nejsme připraveni, vyvolání neočekávané odezvy a reakcí. Přitom třeba brát v potaz nejen skutečnost, že půjde o vstup do prostoru majícího charakter experimentu (na němž se ostatní budou učit, jak se vystříhat chyb, jež se zde objeví), ale že ZPoK zůstane i v tomto experimentu rozhodujícím článkem, zabezpečujícím to nejcitlivější místo každého sociálního útvaru, jímž je zdroj výživy a zásobování potravinami, v němž nelze nic zameškat, zpozdit nebo odložit.

I když naše zemědělství prošlo relativně nejúspěšnějším vývojem, i když prokázalo vysokou míru stabilizace a jeví se nepřipravenějším na přijetí „nového mechanismu“, nelze dopustit jeho labilizaci nepromyšlenými, nebo dokonce nezodpovědnými přístupy k realizaci požadavků, jež vstup do nových — „přestavbových“ pravidel hospodářského mechanismu nastolí.

Nejdůležitějším článkem tohoto dění se stává člověk, jemuž je zde (konečně) přiznána úloha tvůrce všech vstupů i příjemce všech výstupů rozvíjejících se procesů. Žel, právě člověka jsme si zjednodušili do neživotných schémat v postavení objektu i subjektu řízení a organizování výrobních, ekonomických a sociálních činností — a dů-

sledky pocítujeme v podobě jejich zaostávání, nebo dokonce nefungování.

Prolomit tuto „bariéru neúspěchu“ lze jen tvorbou aktivního, iniciativního, angažovaného lidského činitele. To znamená:

— v postavení objektu řízení hlouběji poznat jeho hodnotové orientace, jeho postavení ve stadiích sociálního vývoje a využít takových motivačních a stimulačních nástrojů, na něž bude optimálně reagovat;

— v postavení subjektu řízení připravit ho na zatím nezvyklý prostor, jímž je demokratický systém a tomu odpovídající mechanismy, vybavit ho takovou kvalifikací na zacházení s lidským faktorem, na řešení problematiky mezilidských vztahů, na utváření sociálního klimatu a pracovní atmosféry, vytvářejících šanci na dosažení záměrů, k nimž přestavba směřuje.

K tomu je nezbytné i nově chápat postavení řídicích pracovníků a obsah pojmu řízení. Zatím jsme spíše poplatní názoru, že řízení je druh umění, zatímco ta část světa, jež představuje průmyslově a technicky nejrozvinutější země (jež nás o desetiletí předstihly) považuje řízení za kvalifikaci a řídicího pracovníka na jeho pracovní funkci (dokonce na „profesi“) promyšleným školským i dalším systémem vzdělávání náležitě připravuje:

Pokud se tomu vyhneme, ohrozíme tím smysl i cíl přestavby, poněvadž bez nového systému řízení a myšlení nelze dosáhnout změny obsahu a fungování všech mechanismů, jež uvádíme do pohybu.

Literatura

- BARTO, J.: Najúčinnější stimuly podnecující vedoucích pracovníků k zvýšení kvality a efektivity práce. Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 11.
BARTO, J. — MACH, F.: Pracovní motivace vedoucích pracovníků poľnohospodářských podniků. Sociol. Zeměd., 2, 1987, č. 2.
BURIAN, A.: Funkčnost jednotlivých typů a forem dosud používaných odměn a návrh na jejich doplnění o efektivní inovace v čs. zemědělství. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚŘRP 1980.
BURIAN, A.: K sociologickým problémům řídicí práce v zemědělství I.—II. České Budějovice, Výstavnictví MZVŽ ČSR 1984.
BURIAN, A.: Návrh zefektivnění motivace požadovaného pracovního a společenského chování zemědělské populace. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚŘRP 1984.
BURIAN, A.: Sociologické problémy odměňování práce. Sociológia, 1981, č. 2.
BURIAN, A. — VACULÍK, R.: Uplatnění absolventů VŠZ v Brně a hodnocení jejich připravenosti pro výkon zastávaných funkcí. [Závěrečná zpráva.] Brno, VŠZ 1984.
GORBAČOV, M. S.: Perestrojka i novoje myšlenie dlja našej strany i dlja vsěgo mira. Moskva, IPL 1987.
MADSEN, K. B.: Moderní teorie motivace. Praha, Academia 1979.
MADSEN, K. B.: Teorie motivace. Praha, Academia 1972.
SVOBODA, J.: Mýlím se? Hospod. Nov., 1988, č. 28, s. 14.

Došlo dne 12. 8. 1988

БУРИАН, А. (Институт рационализации управления и труда, Место работы Брно): Условия и средства активизации человеческого фактора в духе реализации перестройки механизма народного хозяйства. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 127-138.

Перестройка базируется на активизации человеческого фактора, чему должны быть подчинены системы и типы управления: над силовыми и организационными факторами должны преобладать мотивировочные; вместо авторитарных — демокра-

тические. Мотивировочное управление требует квалифицированных знаний объекта, субъекта и рычагов мотивировки. Необходимо проникнуть в стоимостные системы субъекта мотивировки, в стадию его социального развития (I—III) и выбрать такие рычаги, которые занимают самые высокие позиции. Но для этого субъект (управленец) должен иметь соответствующую квалификацию. По нашим обследованиям, именно такой тип квалификации больше всего недостает управленцам, и пока не предпринимаются никакие шаги к устранению этого недостатка по отношению к человеческому фактору.

активизация; перестройка; стадии социального развития; объект, субъект и рычаги трудовой мотивировки

BURIAN, A. (Institute of Management and Labour Rationalization, Brno work-place): *The Conditions and Tools of the Activation of Human Factor during the Restructuring of the Mechanism of National Economy*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 127-138.

The restructuring of the mechanism of national economy is based on the activation of human factor. The types and systems of the management used so far must also submit to this fact: instead of the type of management based on power and organisation, a motivation type, instead of the autocratic type — a democratic one — should prevail. The motivative type of management demands qualified knowledge of an subject, agent and tools of motivation. It is necessary to comprehend the systems of values in the subject of motivation, to find out the position in which this subject is placed within the stages of social development (I—III) and to select the tools of motivation (stimuli) relevant to the highest position. It is necessary that the agent of motivation (leading worker) will have the relevant qualifications. According to our research, it is this type of qualification which is lacking most in the leading workers and the sufficient measures towards removing this shortage in qualifications with respect to "the human factor" have not been taken so far.

activation; restructuring; stages of social development; subject; agent and tools of working motivation

BURIAN, A. (Institut für die Rationalisierung der Leitung und der Arbeit, Arbeitsstätte Brno): *Bedingungen und Instrumente für die Aktivierung des menschlichen Faktors im Sinne der Realisierung der Umgestaltung des Volkswirtschaftsmechanismus*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 127-138.

Die Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus steht und fällt mit der Aktivierung des menschlichen Faktors. Dem müssen sich auch die bisher genutzten Typen und Systeme der Leitung unterordnen: anstelle der Druck- und organisatorischen müssen nunmehr Motivationssysteme treten, anstelle der autokratischen — demokratische Systeme. Das Motivationssystem erfordert eine qualifizierte Kenntnis des Subjekts, Objekts und der Motivationsinstrumente. Es gilt, in die Wertesysteme der Motivierungsobjekte einzudringen, zu erkennen, in welchen Stadium der sozialen Entwicklung es sich befindet (I.—III.) und die Motivierungsinstrumente (Stimuli) so zu wählen, daß sie sich in der höchsten Wertungsgruppe befinden. Dazu muß der leitende Mitarbeiter entsprechend qualifiziert sein. Unsere Untersuchungen zeigen, daß diese Art Qualifizierung bei uns am schwächsten vertreten ist, und bisher werden noch nicht die nötigen Schritte unternommen, damit das Fehlen der Qualifikation für den Umgang mit dem „menschlichen Faktor“ überwunden wird.

Aktivierung; Stadien der soz. Entwicklung; Objekt, Subjekt und Instrumente der Arbeitsmotivierung

Adresa autora:

Doc. JUDr. PhDr. Antonín Burian, CSc., Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Botanická 68a, 656 01 Brno
