

AKTIVIZÁCIA RIADIACICH PRACOVNÍKOV ZÁKLADNÁ PODMIENKA ÚSPECHU PRESTAVBY EKONOMICKÉHO MECHANIZMU V POĽNOHOSPODÁRSTVE

J. Barto

BARTO, J. (Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava): *Aktivizácia riadiacich pracovníkov — základná podmienka úspechu prestavby ekonomického mechanizmu v poľnohospodárstve*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 139-148.

Administratívno-direktívne riadenie viedlo k podceňovaniu ľudského činiteľa, k obmedzeniu jeho aktivity a iniciatívy. Vo vnútropodnikovom riadení viedlo k presadzovaniu tendencie k technokratickému, autokratickému riadeniu. Prestavba ekonomického mechanizmu postaví podniky do tvrdých, náročných podmienok. Podniky budú musieť mobilizovať všetky svoje rezervy. Najdôležitejšou z nich je aktivizácia riadiacich pracovníkov, zvýšenie kvality a efektívnosti vykonávanej riadiacej práce, hľadanie efektívnych ciest rozvoja poľnohospodárskych podnikov. Pre aktivizáciu riadiacich pracovníkov treba vypracovať adekvátny motivačno-stimulačný systém, ktorý by ich podnecoval k vyššej výkonnosti. Jeho východiskom je cieľovo-programové riadenie. Ďalšími jeho zložkami sú pravidelné pracovné hodnotenie, peňažné odmeňovanie, peňažné sankcie, spoločenské uznanie, postavenie pracovníka, spoločenské prostredie, povaha vykonávanej práce, podniková sociálna politika, organizácia, štýl riadiacej práce. Význam motivačno-stimulačného systému spočíva v jednotnom pôsobení všetkých stimulov a motivátorov žiadúcim smerom. Od aktivizácie riadiacich pracovníkov závisí úspech prestavby v poľnohospodárstve.

aktivizácia ľudského činiteľa; motivačno-stimulačný systém; stimuly; motivačné nástroje

Administratívno-direktívne riadenie viedlo k podceňovaniu ľudského činiteľa, k spúšťaniu a obmedzovaniu jeho energie a tvorivých schopností. Vedenie podnikov viedlo k plneniu direktívne stanovených ukazovateľov, orientovalo ich predovšetkým na súčasnosť, budúcnosť odsúvalo na okraj ich riadiacej činnosti. Administratívno-direktívne riadenie viedlo k tendencii formovania skôr vedúcich pracovníkov úradníckeho typu, poslušne plniacich direktívy, ako k výchove vedúcich pracovníkov podnikateľského typu, tvorivo, samostatne riešiacich podnikové problémy. Vo vnútropodnikovom riadení viedlo k tendencii uplatňovania autokratických, mocenských, technokratických metód riadenia, rozdeľujúcich podnikový kolektív na riadiaci subjekt a riadený objekt, ktorý je povinný vykonávať príkazy prvého. Uvedené metódy viedli k obmedzovaniu účasti pracujúcich na riadení, k určitej pasivite, vzniku prvkov odcudzenia. Dôsledkom uvedených skutočností je, že vo veľkej väčšine podnikov je nízka výkonnosť riadiacich pracovníkov, nízka úroveň kvality riadenia.

Novou sústavou riadenia sa poľnohospodárske podniky dostanú do ekonomicky tvrdých, náročných podmienok. Podniky budú musieť mobilizovať všetky svoje sily a rezervy, aby v nových podmienkach obstáli. Najväčšie rezervy sú v ľudskom faktore, v plnom uplatnení jeho tvorivých schopností. Nové podmienky si vyžadujú podnikateľské typy vedúcich pracovníkov, koncepcne, samostatne, tvorivo mysliacich, zavádzajúcich vedeckotechnický pokrok, schopných presvedčiť a získať podriadených pracovníkov, celý kolektív podniku.

Teória a prax stoja pred úlohou aktivizácie pomerne veľkého riadiaceho aparátu, zvýšenia efektívnosti a kvality jeho práce, úrovne jeho riadiacej činnosti, pocitu jeho zodpovednosti, jeho iniciatívy, aktivity a úsilia o hľadanie nových, efektívnych ciest rozvoja poľnohospodárskych podnikov.

Motivácia, stimulácia riadiacich pracovníkov k vyššej efektívnosti a kvalite práce sa spravidla zužuje na peňažné odmeňovanie, ktoré v dôsledku rovnostárskeho myslenia a praxe nie je dosť účinné. Široká škála ďalších stimulov, motivátorov sa využíva málo, náhodne, živelne. Používanie ďalších stimulov často býva nefunkčné, alebo dokonca pôsobí rozporne s inými stimulmi. Prax ukazuje, že motivačné pôsobenie motivačné nástroje treba integrovať do jednotne pôsobiaceho uceleného motivačno-stimulačného systému, ktorý vedúci pracovníci budú využívať k intenzívnej zameranosti svojich podriadených na konkrétne vytýčené pracovné úlohy a ciele. Jednotné a sústavné motivačno-stimulačné pôsobenie s následnými dôsledkami pre pracovníka v oblasti jeho postavenia, v peňažných a morálnych odmenách, sociálnych výhodách atď. bude nutne viesť k aktivizácii riadiacich pracovníkov, k zvýšeniu kvality a efektívnosti nimi vykonávaných funkcií, k hľadaniu nových, efektívnych ciest rozvoja podnikov.

Vedúci pracovník vo svojom motivačnom pôsobení na podriadených riadiacich pracovníkov musí brať do úvahy pri konkrétnej aplikácii ich vlastnosti. Pri motivovaní podriadených nesmie zabúdať, že pracovný výkon je funkciou tak motivácie, ako aj ich schopností. Obidve tieto zložky pracovného výkonu pôsobia vo vzájomnej súčinnosti. Preto motivačné pôsobenie (stimulovanie) musí vychádzať nielen z vytýčených pracovných úloh a cieľov, ale musí tiež rešpektovať existujúce možnosti organizačného odmeňovania (stimulovania), aplikovať ich na konkrétne schopnosti podriadeného pracovníka.

Medzi riadiacimi pracovníkmi môžeme rozlišovať štyri základné skupiny, ktorých členovia majú približne rovnaké postavenie, spoločné záujmy a do istej miery aj zhodné postoje k vykonávanej práci. Ide o nasledujúce skupiny:

- prvý okruh vedúcich pracovníkov,
- druhý okruh (stredný stupeň riadenia),
- tretí stupeň (najnižší),
- štábni pracovníci.

ZÁSADY TVORBY MOTIVAČNO-STIMULAČNÉHO SYSTÉMU RIADIACEJ PRÁCE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV

Pri tvorbe motivačno-stimulačného systému riadiacej práce vedúcich pracovníkov vychádzame z poznania, že pre väčšinu riadiacich pracovníkov je najdôležitejším motivátorom sebarealizácia, samostatné,

tvorivé riešenie problémov. Využitiu tohto poznania najlepšie zodpovedá cieľovo-programové riadenie. Tento spôsob riadenia si vyžaduje i nová sústava riadenia. Vedenia podnikov musia myslieť perspektívne, vypracovávať si dlhodobé cieľové rozvojové programy, obsahujúce výrobné, ekonomické a sociálne ciele. Do tvorby programov treba zainteresovať všetkých riadiacich pracovníkov podniku.

Programy sa rozpracúvajú a konkretizujú v päťročných a ročných hospodárskych plánoch. Jednotlivé podnikové ciele sa rozpracúvajú a konkretizujú na jednotlivé vnútropodnikové úseky a prevádzky a jednotlivých riadiacich pracovníkov, so stanovením termínov splnenia.

Ciele vytyčované jednotlivým riadiacim pracovníkom musia byť vecne a časovo zosúladené s cieľmi podniku, úseku, prevádzky, s päťročnými a ročnými hospodárskymi plánmi. Len za takejto podmienky je dezagregácia podnikových cieľov funkčná.

Ciele stanovuje najbližší nadriadený pracovník v dialógu s podriadenými pracovníkmi tak, aby sa podriadení pre plnenie cieľov získali, aby sa ciele stali aj ich osobnými cieľmi, aby sa dosiahla ich keď už nie úplná, tak aspoň čiastočná identifikácia s cieľmi, či úlohami. Pri stanovení cieľov, úloh, sa nestanovujú spôsoby ich zabezpečenia. Je záležitosťou každého riadiaceho pracovníka nájsť najefektívnejšie cesty na realizáciu stanovených cieľov. Vytýpovanie cieľov (úloh) treba spájať s vypisovaním cieľových prémie.

Hlavným obsahom cieľových programov sa musí stať zavádzanie výsledkov vedeckotechnického pokroku. Stanovené ciele musia byť o niečo náročnejšie ako predchádzajúce, aby pracovník musel aktivizovať svoje schopnosti a vedomosti. Stanovenie cieľov musí byť presne diferencované, širšie ciele budú mať vedúci úsekov, užšie pracovníci na nižších stupňoch riadenia.

Cieľovo-programové riadenie dáva riadiacim pracovníkom široký priestor na uplatnenie ich schopností, čím pôsobí ako dôležitý motivačný činiteľ.

Cieľovo-programové riadenie ako efektívny nástroj riadenia a dôležitý motivačný činiteľ musí byť prepojené na pravidelné ročné pracovné hodnotenie riadiacich pracovníkov podniku. Predovšetkým sa hodnotí plnenie uložených cieľov (úloh), dosiahnuté výsledky, ďalej úroveň odborných znalostí a ich skúsenosti, ich uplatňovanie v praxi, úroveň organizačnej a riadiacej činnosti, koncepcnosť v práci, tvorivosť, pracovné postoje (aktivita, iniciatíva, ochota brať na seba riziká), práca s ľuďmi a starostlivosť o nich, starostlivosť o pracovné prostredie a BOZP a pod. Kritériá musia byť rozdielne vzhľadom k jednotlivým skupinám riadiacich pracovníkov. Objektívne, spravodlivé a pritom náročné hodnotenie je dôležitým motivačno-stimulačným nástrojom zvyšovania úrovne práce riadiacich pracovníkov.

Výsledky hodnotenia majú všestranné využitie. Môžu byť základom pre kádrové závery (povýšenie na vyššiu funkciu, preradenie na inú, v ktorej sa môžu lepšie využiť schopnosti hodnoteného, preradenie na nižšiu funkciu vzhľadom na to, že hodnotený nestačí na pôvodne pridelenú, zaradenie do kádrových rezerv); pre peňažné odmeňovanie (stanovenie výšky platu, osobné ohodnotenie, stanovenie výšky prémie, ich krátenie, alebo ich odmietnutie atď.); na morálne odmeny (udelenie podnikových vyznamenaní, návrhy

okresla 9 a 10

na okresné, krajské, rezortné, štátne vyznamenania atď.); na rôzne sociálne výhody (vecný dar, pôžička, rekreácia v zahraničí za zvýhodnených podmienok atď.).

Hodnotenie musí byť spojené s „denným“ sledovaním podriadených pracovníkov, s robením si záznamov o ich správaní. Pred hodnotením by sa mal každý hodnotený pracovník vyjadriť k svojej práci, k práci podniku, útvaru, k práci svojho nadriadeného, navrhnúť ciele (úlohy), ktoré by mu mali byť stanovené pri hodnotení. Tým by sa riešila i účasť hodnotených pracovníkov na riadení. Pracovné výsledky, záznamy hodnotiteľa o práci bezprostredne podriadených a písomné vyjadrenie hodnotených je základom pre hodnotenie. Hodnotí vždy bezprostredne nadriadený pracovník. Aby hodnotenie splnilo cieľ, musí byť objektívne, spravodlivé a náročné.

Ďalšou zložkou motivačno-stimulačného systému je peňažné odmeňovanie. Naše výskumy ukázali, že peňažné odmeňovanie je potenciálne najsilnejší stimul, ktorý pri rovnostárskych tendenciách v odmeňovaní funguje veľmi nedostatočne. Preto pri vypracovávaní motivačno-stimulačného systému mu treba venovať prvoradá pozornosť, tak aby sa stal účinným nástrojom na zvyšovanie efektívnosti a kvality vykonávanej práce, pri hľadaní a realizovaní efektívnych ciest ďalšieho rozvoja podniku.

Avšak i peňažné odmeňovanie má svoje medze a problémy. Pri doterajšom systéme peňažného odmeňovania plat riadiaceho pracovníka je stanovený na základe dosiahnutého vzdelania a dĺžky praxe, teda nie na základe výsledkov práce. Druhá etapa ZEÚMS rieši tento problém, keď časť doterajších základných platov premieňa na ich pohyblivú zložku — osobné ohodnotenie. Toto ohodnotenie má byť predovšetkým poskytované na základe výsledkov práce. Do praxe treba presadiť zásadu, že osobné ohodnotenie nie je nárokom. Dôsledné uplatňovanie ZEÚMS sa stáva najdôležitejším stimulom. Treba však z jeho konštrukcie odstrániť určité nedostatky, vypočítavanie ročných odmien, prémie z fixného platu. V dôsledku toho ročné odmeny a prémie proti minulosti poklesli. Treba previesť úpravu tak, aby ročné odmeny a prémie sa vypočítavali z celého platu (fixný plat + osobné ohodnotenie).

Teda prvou požiadavkou v oblasti peňažnej stimulácie je prechod na druhú etapu ZEÚMS. Druhú etapu ZEÚMS treba dôsledne viazať na hospodárske výsledky útvaru (kolektívu), ktorý vedie riadiaci pracovník, a na základe plnenia jemu stanovených cieľov a úloh. Za mimoriadne výsledky podľa platných predpisov treba poskytovať i mimoriadne osobné ohodnotenie (do výšky dvojnásobku hornej hranice u pracovníkov s 11. a vyššou tarifnou triedou).

Ďalšími formami peňažného odmeňovania sú ročné odmeny, prémie, cieľové prémie, podiely na hospodárskych výsledkoch. I tu uvedené formy musia byť presne podmienené a nesmú sa stať nárokom. Výšku odmien, ich priznanie, krátenie alebo odmietnutie treba dôsledne viazať na plnenie predpísaných ukazovateľov, resp. plnenie úlohy pri cieľových prémiech.

Pri tvorbe motivačno-stimulačného systému podniku treba riešiť odmeňovanie riadiacich pracovníkov na najnižšom stupni. Tu sa stretávame s prípadmi, že i vynikajúci riadiaci pracovník má značne nižší príjem ako je priemerný príjem jeho podriadených manuálnych pra-

covníkov. Už z tohto dôvodu autorita a prestíž tohoto pracovníka je problematická. Výrobné a hospodárske výsledky predovšetkým závisia od dobrej práce vedúcich pracovníkov na najnižšom stupni riadenia. Treba dosiahnuť stav, aby vynikajúci riadiaci pracovníci na najnižšom stupni v priemere zarábali minimálne o 15 % viac ako je priemerný zárobok ich podriadených pracovníkov. Keď to nemôže riešiť zaradenie do tarifnej triedy, treba siahnuť k hornej hranici osobného ohodnotenia, keď nepomôže ani toto riešenie, treba im vyplatiť prémie v takej výške, aby tento princíp bol dodržaný.

V širšej miere ako doteraz treba pristúpiť k používaniu cieľových prémie, najmä pri zavádzaní najnovších poznatkov vedeckotechnického pokroku.

V súvislosti so Zákonom o poľnohospodárskom družstevníctve družstvá pri odmeňovaní dostávajú voľnú ruku. Avšak to predpokladá vypracovanie si vlastných pevných pravidiel odmeňovania tak, aby odmeňovanie sa stalo mocným stimulom ďalšieho efektívneho rozvoja družstiev.

Ďalším veľmi málo používaným stimulom sú peňažné sankcie. Peňažné sankcie sa používajú pri nesplnení úloh na krátenie prémie. Krátenie prémie je často formálne, nezodpovedá nedostatkom v plnení úloh. V tomto smere treba plne realizovať princíp peňažných sankcií.

Veľmi zriedkavou formou peňažných sankcií sú pokuty za nežiadúce správanie [napr. požívanie alkoholu na pracovisku], za nežiadúce konanie, alebo škodlivé konanie (porušenie predpisov BOZP, PO, o hygiene, nesplnenie úloh z previerok BOZP, PO, nesplnenie úloh v oblasti zlepšovania pracovného a životného prostredia, škody spôsobené podniku atď.).

U pokút treba vopred stanoviť:

- aké konanie sa pokutuje,
- do akej výšky sa pokuta stanovuje,
- kto pokutu stanovuje,
- akým spôsobom sa pokuta administruje.

Ďalšími stimulačnými nástrojmi sú spoločenské uznania, ktoré sú výrazom ocenenia zásluh výkonnosti pracovníka, jeho úspešnosti a iné pozitívne črty jeho pracovného konania.

Verejné uznania sa poskytujú rôznymi formami, ako napr. rôznymi vyznamenaniami, diplomami, čestnými uznaniaми, odznakmi, ale aj pracovnými hodnoteniami, alebo sa udeľuje neformálne, len ústnym podaním.

V motivačno-stimulačnom systéme podniku treba rozpracovať len tie formy, ktoré sú v právomoci organizácie. V tomto smere podniky majú málo rozpracovanú škálu podnikových uznaní. Ďalej organizácie majú právomoc navrhovať svojich pracovníkov na okresné, krajské, rezortné a štátne vyznamenania. Zo strany organizácie už návrh je prejavom uznania, ktorý sa umocňuje jeho udelením. Čím je vyznamenanie zriedkavejšie, vzácnejšie, tým je viac cenené, jeho motivačný účinok je tým väčší.

Ak verejné uznania majú byť účinným stimulačným nástrojom, nesmú byť nikdy udelené na základe nejasných kritérií, priateľských vzťahov a pod. Udelenie vyznamenania neopodstatnene a na nepravom mieste vedie k jeho diskreditácii, stráca svoj motivačný účinok, sociálne

prostredie reaguje jeho odmietaním a má naň demotivačný účinok. Preto treba, aby si každá organizácia vypracovala presné podmienky, pravidlá a kritériá na udeľovanie rôznych vyznamenaní, ktoré by boli pre všetkých rovnaké a všeobecne známe. Pri udeľovaní uznaní, vyznamenaní treba posilniť sociálnu kontrolu, pri navrhovaní treba zapájať pracovné kolektívy. Zároveň treba spoločenské uznanie spájať s peňažnými odmenami, vecnými darmi, alebo nejakými sociálnymi výhodami.

Významným stimulačným nástrojom, ktorý majú organizácie k dispozícii, je rozhodovanie o postavení pracovníka v organizácii, o jeho funkčnom zaradení. Povýšenie vo funkcii pracovník prežíva ako výraznú odmenu. Funkčný postup so sebou prináša zvýšenie platu, zvýšenie spoločenského statusu, autority a prestíže, rozšírenie spoločenských kontaktov atď. Ide o najkomplexnejšiu odmenu, s ktorou môže organizácia narábať.

Orientovať sa však len na povyšovanie v spoločenskom postavení by bolo nesprávne. V malých organizáciách je málo možností na funkčný postup. Treba zaviesť prax, že pracovník musí každodennými výsledkami práce dokazovať, že si zaslúži funkciu, v ktorej pracuje. Potom úsilie udržať sa vo funkcii bude taký účinný stimul, ako úsilie dosiahnuť vyššiu funkciu.

Uplatnenie tohto systému si vyžaduje zaviesť pravidelné ročné pracovné hodnotenie, ktoré okrem iných funkcií by malo i úlohu potvrdzovania vo funkcii, resp. navrhovania na preradenie na vyššiu, nižšiu alebo inú funkciu. Mnohoročné zotrvávanie v tej istej funkcii vo väčšine nakoniec vedie k stagnácii, k prepadnutiu stereotypu. Skúsenosti ukazujú, že už z tohto hľadiska je nutný pohyb vo funkciách. Pravidelné pracovné ročné hodnotenie by malo posúdiť, či riadiaci pracovník sa rozvíja, alebo ustrnul. Na povýšenie, odvolanie, preradenie na nižšiu alebo inú funkciu treba stanoviť presné pravidlá, platiace rovnako pre všetkých. Takýto systém hodnotenia, avšak uskutočňujúci sa štvrťročne, ktorý funguje a plne sa osvedčil, majú v JZD Agrokombinát Slušovice. Pri päťbodovom systéme hodnotenia riadiaci pracovník, ktorý získa menej ako tri body, je spravidla preradený na nižšiu funkciu. Toto hodnotenie pôsobí ako mocný stimul na efektívne a kvalitné vykonávanie funkcie. Podobne je možné stanoviť hodnoty u 100-bodového systému hodnotenia. Môže sa stanoviť počet bodov potrebných nielen na preradenie do nižšej funkcie, ale aj na povýšenie a na udržanie sa vo funkcii.

Problém postupu napr. u najnižšieho článku riadenia, u majstrov, je možné riešiť zavedením určitého zvýšenia statusu zavedením titulu „starší majster“. U zootechnikov, agronómov atď. sú možnosti v rámci najnižšieho riadiaceho stupňa povýšiť ho na samostatného zootecnika, samostatného agronóma a pod.

Pri tvorbe motivačno-stimulačného systému si treba uvedomiť, že motivačné podnety môžu prichádzať aj zo spoločenského prostredia. Každý riadiaci pracovník je členom užšieho alebo širšieho kolektívu, zaujíma určité miesto v riadiacej hierarchii, je pod rôznymi sociálnymi vplyvmi pôsobiacimi zhora, zdola i z horizontálnej roviny. Mnohokrát majú tieto vplyvy negatívny charakter, vyjadrujú tlaky na oslabenie disciplíny, na rovnakú odmenu ako u dobrých pracovníkov atď. Žiaduce je, aby sociálne prostredie pôsobilo v duchu záujmov organizácie, aby každého riadiaceho pracovníka identifikujúceho sa s cieľ-

mi a úlohami podniku plne podporilo, aby pôsobilo na neho stimulačne. Tu pred organizáciami stoja závažné úlohy — formovanie verejnej mienky kolektívu podniku a každého pracovného kolektívu v duchu záujmov spoločnosti, podniku, jeho ustavičného rozvoja.

Z tejto všeobecnej formulovanej úlohy vyplýva:

— Podporovať tých riadiacich pracovníkov, ktorí usilujú o rozvoj podniku, o jeho pozdvihnutie na vyššiu úroveň, usilujúcich o tvorivé, nové progresívne riešenie.

— Prekonávať konzervativizmus ako manuálnych, tak aj riadiacich pracovníkov.

— Vytvárať medzi manuálnymi pracovníkmi verejnú mienku spravodlivého odmeňovania, najmä peňažného, za kvalitnú úspešnú riadiacu prácu. Systematicky prekonávať rovnostárske názory v odmeňovaní. Vytvárať u manuálnych pracovníkov (ale aj u ostatných) pocit uznania za kvalitnú úspešnú činnosť riadiaceho pracovníka.

— Formulovať dobré medziľudské vzťahy, vzťahy spolupráce a vzájomného porozumenia, podporovať vytváranie tvorivej klímy.

Priaznivé spoločenské prostredie pôsobí priaznivo na motiváciu riadiacich pracovníkov k vyššej výkonnosti a kvalite práce.

Dôležité podnety pre kvalitný výkon funkcie poskytuje charakter vykonávanej práce, jej obsah. Každá riadiaca práca má tvorivý charakter. Vyžaduje si permanentne myslieť, prispôbovať riadenie novým situáciám. Medzi jednotlivými riadiacimi stupňami sú rozdiely v požiadavkách na abstraktné myslenie. Riadiaci pracovníci vo vrcholovom vedení sa vo veľkej miere musia zaoberať koncepcnou činnosťou. V podstatne nižšej miere majú túto možnosť riadiaci pracovníci na najnižšom stupni. Tvorivý charakter riadiacej práce má už sám o seba silný motivačný náboj.

Pri tvorbe motivačného systému treba dbať:

— aby kvalifikácia bola v súlade s vykonávanou funkciou,

— aby osobnostná štruktúra pracovníka bola v súlade s charakterom vykonávanej práce.

Tieto dve požiadavky ukazujú na veľký význam kádrovej a personálnej práce, správneho výberu, rozmiestňovania a prípravy riadiacich pracovníkov.

Motivovať riadiacich pracovníkov k vyššej výkonnosti znamená vytvárať pre nich priaznivé pracovné podmienky odstraňovaním nadbytočnej administratívy, zbytočných schôdzí, vytvárať čo najširší priestor pre uplatnenie ich organizačných a tvorivých schopností.

Nedoceneným stimulačným nástrojom je podniková sociálna politika. Podniková sociálna politika vo veľkej väčšine podnikov má charitatívny, kuratívny charakter. I podnikovú sociálnu politiku treba premeniť v dôležitý stimulačný nástroj. Ide o nasledujúce sociálne výhody:

— pridelovanie rekreácií a rekreačných zájazdov,

— poskytovanie pôžičiek,

— odmeny pri pracovných a životných jubileách,

— poskytovanie vecných darov za vynikajúce pracovné výkony.

Pri poskytovaní uvedených sociálnych výhod treba postupovať diferencovane, na základe zásluh. Napr. odmeny pri pracovných a životných jubileách sa stali v praxi nárokom, čo je v rozpore s platným

nariadením. Treba uplatniť nariadenia v plnom rozsahu, nevýkonnému, nezodpovednému pracovníkovi by nemala byť poskytnutá odmena. Medzi riadiacimi pracovníkmi by takíto pracovníci nemali byť, žiaľ v hospodársky zaostávajúcich podnikoch sa nájdu i takíto pracovníci. Avšak i tu treba diferencovať vo výške odmeny na základe zásluh.

Do motivačno-stimulačného systému treba zapracovať presné pravidlá na poskytovanie sociálnych výhod. Základom sa môže stať ročné pracovné hodnotenie. Na základe 100-bodového systému hodnotenia je možné pre pracovné a životné jubileá stanoviť výšku odmeny na základe dosiahnutého počtu bodov. Tak napr. za získanie 80 a viac bodov by sa pohybovala horná hranica odmeny do 2000 Kčs. Pri získaní nižšieho počtu bodov by sa odmena znižovala.

Podobne je možné postupovať i pri poskytovaní ďalších sociálnych výhod.

V oblasti motivácie má určitú úlohu vnútropodniková organizácia. Každý riadiaci proces alebo akt musí mať nielen cieľavedomý obsah, ale aj adekvátnu formu. V tomto prípade obsahom sú napr. výrobné, ekonomické a sociálne parametre päťročného, resp. ročného vykonávacieho plánu, formou je cieľovo-programové riadenie, ktoré si vyžaduje pružné organizačné systémy. Ide o prispôsobovanie sa organizácie splneniu cieľov. Najlepšie tejto metóde riadenia zodpovedajú rôzne formy maticovej organizačnej štruktúry, ktorá sa pružne mení podľa potrieb plnenia podnikových cieľov.

Návrh zákona o poľnohospodárskom družstevníctve a štátnom podniku odstraňuje doterajšie bariéry a otázka vnútropodnikovej štruktúry sa stáva výlučne záležitosťou podniku. To znamená, že podniky si budú môcť vytvárať i nové organizačné útvary, bez povolenia nadriadeného orgánu nielen znížiť, ale v prípade potreby i zvýšiť počet THP. Prechod k cieľovo-programovému riadeniu si bude nutne vyžadovať prechod k tímovej práci (tvorba podnikových koncepcií, formulovanie podnikových cieľov, ich rozpracovanie na vnútropodnikové útvary a jednotlivých riadiacich pracovníkov), vytváranie ďalších organizačných foriem ako KRB bez potreby ich schvaľovania nadriadenými orgánmi, zjednoduší operatívne riadenie, prehĺbi koordináciu medzi rôznymi organizačnými útvarmi.

Organizačná štruktúra (ani organizácia práce) nie je priamou organizačnou odmenou, ale má nepriamy motivačný účinok. Pôsobí sprostredkovane, môže vytvárať priaznivú sociálnu klímu a tak posilňovať i prehĺbovať motivačné zameranie pracovníka na riešenie či zabezpečovanie konkrétnej úlohy.

Ako dôležitý motivačný činiteľ môže pôsobiť vhodný štýl riadenia. Pod štýlom riadenia rozumieme prístupv. formy, prejavy a metódy pôsobenia nadriadených pracovníkov na podriadených pri zabezpečovaní realizácie rozhodnutí, cieľov, úloh, t. j. spôsob vedenia ľudí.

Určité spôsoby jednaní s podriadenými pracovníkmi pôsobia ako forma odmien, resp. sankcií. Základné nástroje stimulácie súvisiace so štýlom riadenia sú nasledujúce: prejav uznania (osobná pochvala, verejná pochvala, využitie verejnej mienky, vychádzanie v ústrety, pomoc a rada podriadeným, sľub zvýšenia platu, resp. návrh na zvýšenie, odovzdávanie dobrých správ, spolurozhodovanie s podriadeným, delegovanie právomoci a zodpovednosti atď.), resp. sankcie (osobné napo-

menutie, verejné pokarhanie, odmietnutie žiadosti, odmerané správanie atď.).

Z riadenia treba odstrániť autokratický, technokratický štýl riadenia, ktoré pôsobia demotivačne. Treba posilňovať demokratický štýl riadenia, ktorý vtahuje podriadených k účasti na riadení, vytvára priaznivú sociálnu klímu pre tvorivé riešenie problémov, pre iniciatívu a aktivitu podriadených. Urýchlený prechod k demokratickému štýlu riadenia môže umožniť voľba vrcholových vedúcich na základe tajného hlasovania a možnosť výberu z viacerých kandidátov. Voliteľnosťou sa upevnia vzájomné väzby medzi podriadenými a nadriadenými, vzťahy vzájomnej dôvery, rešpektovania sa a spolupráce.

ZÁVER

V súvislosti s novou sústavou riadenia je aktivizácia riadiacich pracovníkov, zvyšovanie efektívnosti a kvality ich práce, hľadanie efektívnejších ciest rozvoja poľnohospodárskych podnikov v súčasnej dobe kľúčovým problémom, od vyriešenia ktorého závisí úspech prestavby ekonomického mechanizmu. Cestu k riešeniu vidíme v tvorbe motivačno-stimulačného systému, ktorého význam spočíva v jednotnom pôsobení všetkých stimulov v žiadúcom smere — vo zvyšovaní efektívnosti a kvality riadiacej práce. Podľa načrtnutých zásad si každý poľnohospodársky podnik môže vypracovať vlastný systém, vychádzajúci z jeho špecifických podmienok. Charakter problematiky nedovoľuje vypracovať všeobecne platný model. Náš ústav uvedené zásady použije pri tvorbe konkrétnych motivačno-stimulačných systémov v troch poľnohospodárskych podnikoch, ktoré budú môcť použiť ako určitý vzor aj ďalšie podniky.

Literatúra

- KHOL, J.: Psychologie řízení. Praha, SPN 1982.
LOPATA, L.: Aktivizace lidského činitele k vyšší výkonnosti cílově programovým přístupem. [Závěrečná zpráva.] Praha, VŠZ 1986.
MOULIS, V.: Efektivní motivování pracovníků. Praha, Institut řízení 1982.
VÁCHA, S.: Jak řídí Agrokombinát Slušovice. Slušovice 1987.

Došlo dňa 14. 7. 1988

БАРТО, Я. (Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и пищевой промышленности, Братислава): Активизация руководящих работников — основная предпосылка успешной перестройки экономического механизма в сельском хозяйстве. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 139-148.

Административно-директивное управление вело к недооцениванию человеческого фактора, к ограничению его активности и инициативности, а во внутрихозяйственной сфере — к тенденциям к технократическому, авторитарному управлению. Перестройка же ставит предприятия в жесткие, требовательные условия, им придется мобилизовать все свои резервы. Важнейшей задачей является активизация управленцев, повышение качества и эффективности их работы, поиск эффективных путей развития хозяйств. Для этого необходимо разработать адекватную мотивовочно-стимулирующую систему, которая поведет их к большей отдаче. Исходный пункт усматривается в целево-программном управлении и его регулярном отчете, в денежных премировании и санкционировании, общественном признании, в положении работника в данной среде, характере выполняемой работы, социальной политике предприятия, стиле орга-

низации труда. Значение этой системы состоит в едином воздействии всех стимулов и мотиваторов требуемого направления, а от активизации управленцев зависит успех перестройки с/х производства.

активизация человеческого фактора; система мотивирования и стимулирования; стимулы; средства мотивировки

BARTO, J. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Bratislava): *Activation of Managerial Workers — the Basic Condition of Success in the Restructuring of the Economic Mechanism in Agriculture*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 139-148.

The administrative and directive type of management led to the underestimation of human factor, to the restriction of its activity and initiative. In the enterprise management, this led to the enforcement of trends leading to technocratic, autocratic management. The restructuring of the economic mechanism will place enterprises in hard, demanding conditions. The enterprises will have to mobilize all their reserves. The most important is the activation of managerial workers, the increase of the quality and effectiveness of managerial work, the search for the effective methods of the development of agricultural enterprises. For the activation of managerial staff, it is necessary to prepare an adequate motivation and stimulation system which would motivate them towards the higher performance. The basis is target-oriented management. Its other components are the regular working assessment, financial remuneration, financial sanctions, social approval, position of a worker, social environment, kind of work, social policy of an enterprise, organization, style of managerial work. The significance of the motivation and stimulation system is based on all the stimuli and motivation factors having unified positive effects. The success of restructuring in agriculture depends on the activation of managerial workers.

activation of human factor; motivation and stimulation system; stimuli; motivation tools

BARTO, J. (Forschungsinstitut für die Ökonomik der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Bratislava): *Aktivierung der leitenden Mitarbeiter — Grundvoraussetzung für den Erfolg der Umstellung des ökonomischen Mechanismus in der Landwirtschaft*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 139-148.

Die administrativ-direktive Leitungsmethode führt zur Unterschätzung des menschlichen Faktors, zur Beschränkung seiner Aktivität und Initiative. Bei der innerbetrieblichen Leitung führte sie zur Durchsetzung einer Tendenz des technokratischen, autokratischen Leitens. Die Umstellung des ökonomischen Mechanismus stellt die Betriebe in harte, anspruchsvolle Bedingungen. Sie müssen nunmehr alle ihre Reserven mobilisieren. Die wichtigste darunter ist die Aktivierung der leitenden Mitarbeiter, die Erhöhung der Qualität und der Effektivität der geleisteten Leitungstätigkeit, die Suche nach effektiven Wegen der Weiterentwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe. Dazu ist ein adäquates Motivierungs- und Stimulierungssystem auszuarbeiten. Dieses soll sie zu höheren Leistungen anreizen. Der Ausgangspunkt dafür ist die Ziel-Programm-Leitung. Weitere Bestandteile sind regelmäßige Bewertung der Tätigkeit, Vergütung und Sanktionen, gesellschaftliche Anerkennung der Stellung des Mitarbeiters, gesellschaftliche Bedingungen, die Art der geleisteten Arbeit, die betriebliche Sozialpolitik, Arbeitsorganisation und Leistungsstil. Die Bedeutung dieses Systems liegt in der einheitlichen Wirksamkeit aller Stimuli in der geforderten Richtung. Von der Aktivierung der leitenden Mitarbeiter hängt wesentlich der Erfolg der Umgestaltung in der Landwirtschaft ab.

Aktivierung des menschlichen Faktors; motiv.-stimul. System; Stimuli; Motivierungsinstrumente

Adresa autora:

Doc. PhDr. Jaroslav Barto, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava
