

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA VEDÚCICH PRACOVNÍKOV POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV

J. Barto, F. Mach

BARTO, J. — MACH, F. (Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava): *Pracovná iniciatíva vedúcich pracovníkov poľnohospodárskych podnikov*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 121-130.

Na základe rozsiahleho dotazníkového zisťovania sa analyzuje pracovná motivácia vedúcich pracovníkov prvého riadiaceho okruhu JRD a ŠM SSR. Výsledky dotazníkového zisťovania boli spracované štatistickými metódami na počítači. Stanovuje sa hierarchia hodnôt, ktoré vedúcim pracovníkom poskytuje práca vo funkcii. Hodnotí sa primeranosť celkového zárobku z rôznych aspektov vykonávanej práce. Postoje vedúcich pracovníkov sa analyzujú z hľadiska hospodárskych výsledkov poľnohospodárskych podnikov, profesiových, sociálno-demografických a kvalifikačných charakteristík. Článok vyúsťuje v praktické závery vyplývajúce z analýzy.

pracovná motivácia; hierarchia uspokojení; celková spokojnosť; primeranosť zárobku; stimuly

V súčasnej etape budovania rozvinutej socialistickej spoločnosti vstúpila do popredia aktivizácia ľudského činiteľa, od ktorej závisí ďalší rozvoj našej spoločnosti, splnenie generálnej línie XVII. zjazdu KSČ — urýchlenie spoločenského a ekonomického rozvoja našej spoločnosti.

Aktívny, iniciatívny a angažovaný prístup človeka vyvíja z jednoty jeho subjektívnych dispozícií a aspirácií a objektívnych podmienok ich uplatnenia a využitia. Ide o rozsiahly súbor materiálnych a morálnych skutočností, zakotvený v konkrétnej historickej, spoločenskej a pracovnej situácii. Výskum týchto problémov nemôže byť nikdy ukončený. Spoločnosť je v neustálom pohybe, menia sa jej podmienky a s nimi i sám človek. Prax ustavične vyzdvihuje do popredia nové problémy, na ktoré treba hľadať odpoveď. Preto i problémy pracovnej motivácie si budú vyžadovať nové poznávanie a nové riešenia.

Spoločným východiskom rôznych doteraz formulovaných teórií pracovnej motivácie je model podľa K h o l a (1982, s. 231).

$$pk = f(S, pM)$$

v ktorom pracovné konanie $\{pk\}$ je funkciou schopností $\{S\}$, zvyšovaných pracovnou motiváciou $\{pM\}$. Z uvedeného modelu je zrejmé, že úloha motivácie je v pracovnom konaní mimoriadne vysoká.

V článku podávame niektoré výsledky výskumu pracovnej motivácie vedúcich pracovníkov JRD a ŠM v SSR. Vo výskume sme sa sústredili na zisťovanie pracovnej motivácie prvého okruhu vedúcich pracovníkov: predseda JRD, riaditeľ ŠM,

podpredseda JRD, výrobný námestník ŠM, hlavný ekonóm JRD, ekonomický námestník ŠM, vedúci úsekov rastlinnej výroby (RV), živočíšnej výroby (ŽV), technických služieb (TS).

Hlavnou technikou na získanie empirických údajov bol dotazník so 72 otázkami. Pre výber vzorky podnikov sme použili triedenie doc. Mikitu na poľnohospodárske podniky (JRD, ŠM) hospodársky popredné (137) a zaostávajúce (159). Uvedené triedenie vychádza z nasledujúcich kritérií: úroveň vlastnej poľnohospodárskej produkcie na ha, úroveň nákladovej miery rentability bez pozemkovej dane, pomer dosiahnutých vlastných výkonov k normatívnym výkonom. Do vzorky sme vybrali 76 popredných podnikov (56,5 %) a 91 zaostávajúcich (57,2 %), do ktorých bolo spolu rozoslaných 1002 dotazníkov. Do stanoveného termínu sa vrátilo 571 dotazníkov (57 %), z ktorých sme vyradili 15 dotazníkov pre ich nedostatočné vyplnenie. Na spracovanie sa zaradilo 556 dotazníkov, z toho 211 zo 45 popredných podnikov (PP 32,8 %) a 345 zo 69 zaostávajúcich (ZP 43,4 %). Obidva súbory boli ešte roztriedené na 12 podsúborov podľa jednotlivých profesií (funkcií).

Dotazníky boli spracované na počítači EC 1055 vo VÚEPP v Bratislave. Výpočtové spracovanie zahrňovalo triediace a kontingenčné tabuľky, výpočty pre korelačnú a regresnú analýzu (kroková regresia). Pri kontingenčných tabuľkách na meranie významnosti rozdielov pri združených charakteristikách sa použil chí kvadrát. Pre meranie významnosti postojových charakteristík medzi jednotlivými súbormi a podsúbormi sa tiež vypočítali priemery kvantifikovaných hodnôt a smerodajné odchýlky, ako aj testy rozdielov priemerov charakteristík medzi súbormi a podsúbormi (*T*-test).

HIERARCHIA HODNÔT, POTRIEB A USPOKOJENÍ POSKYTOVANÝCH PRÁCOU VO FUNKCII VEDÚCICH PRACOVNÍKOV JRD A ŠM SSR

Práca vo funkcii prináša vedúcim pracovníkom vo väčšej alebo menšej miere možnosť seberealizácie, spoločenských stykov, funkčného postupu, peňažných príjmov, rôznych verejných uznaní a ocenení, ako aj ďalších hmotných a nehmotných výhod.

Možnosť dosiahnutia uvedených hodnôt, potrieb či uspokojení na podklade pracovnej činnosti závisí od subjektívnych dispozícií, aspirácií, hodnotových orientácií a komplexu objektívnych skutočností, ako sú: podmienky v podniku, v bližšom a vzdialenejšom okolí, podmienky vytvorené organizáciou a riadením, ekonomickým mechanizmom, celkovou spoločenskou klímou atď. Ľudia majú rozdielne potreby, priania, túžby, hodnotové systémy, preto aj hodnotenie prínosu práce pre uspokojenie ich potrieb bude rozdielne.

Uvedené problémy sme skúmali pomocou 20 charakteristík. Na základe odpovedí respondentov — vedúcich pracovníkov sme zostavili poradie hodnôt, potrieb a uspokojení, ktoré im poskytuje práca (tab. I). Poradie jednotlivých hodnôt a uspokojení sme zostavili na základe priemerov z umiestnenia odpovedí v šesťstupňovej hodnotovej stupnici. Priemery sú syntetickým ukazovateľom postojov vedúcich pracovníkov k uspokojeniam, ktoré im prináša práca vo funkcii. V tabuľke sa porovnávajú rozdiely v postojoch k uspokojeniam medzi vedúcimi pracovníkmi popredných a zaostávajúcich podnikov. Štatisticky významné rozdiely medzi priemermi sú zvýraznené.

Tabuľka jednoznačne ukazuje, že dominujúce uspokojenie s veľkým náskokom pred ostatnými skutočnosťami prináša „možnosť prispieť svojou prácou k dobrým výsledkom a úspechom svojho JRD (ŠM)“.

Ďalšie skutočnosti nasledujú tesne za sebou. Dobrý zárobok v hierarchii uspokojení zaradili respondenti až na 11., resp. 12. miesto. Keď sa pozrieme na zaradenie odpovedí do hodnotovej stupnice, vidíme markantný rozdiel v postojoch k jednotlivým skutočnostiam. Tak napr. pri

I. Hierarchia uspokojení poskytovaných pracou vedúcim pracovníkom popredných a zaostávajúcich podnikov — Hierarchy of the values the executive workers drawn from their work on the outstanding and lagging-behind farms

Skutočnosť	PP		ZP	
	prie- mer	pora- die	prie- mer	pora- die
— Možnosť prispieť svojou pracou k dobrým výsledkom a úspechom svojho JRD (ŠM)	2,07	1.	2,16	1.
— Možnosť uplatnenia a rozvíjania vlastných schopností a kvalifikačných predpokladov	2,58	2.	2,64	3.
— Uznanie a ocenenie dôležitosti práce od manželského partnera a detí	2,59	3.	2,61	2.
— Dostatočný priestor pre samostatnú tvorivú prácu a aktivitu	2,62	4.	2,67	4.
— Uznanie za prácu od radových pracovníkov svojho JRD (ŠM)	2,64	5.	2,77	5.
— Dobré medziludské vzťahy a súdružská spolupráca v kolektive riadiacich pracovníkov JRD (ŠM)	2,83	6.	2,90	7.
— Dostatočný priestor pre socialistickú podnikateľskú aktivitu	2,87	7.	2,84	6.
— Uznanie za prácu od ostatných vedúcich pracovníkov svojho JRD (ŠM)	2,87	8.	2,97	8.
— Uznanie za prácu pri komplexnom hodnotení	2,89	9.	3,06	10.
— Uznanie za prácu od bezprostredného nadriadeného	2,91	10.	3,01	9.
— Dobrý zárobok vo funkcii (mesačný plat + ročná odmena)	2,97	11.	3,22	12.
— Uznanie za prácu od vedúcich pracovníkov OPS	3,02	12.	3,26	13.
— Možnosť stretávať sa a nadväzovať kontakty s politickými a verejnými pracovníkmi	3,03	13.	3,18	11.

„možnosti prispieť svojou pracou k dobrým výsledkom JRD/ŠM“ do 1. hodnotovej stupnice (uspokojenie v najvyššej miere) zaradilo svoje odpovede až 30,3 % respondentov v popredných a 24,9 % v zaostávajúcich podnikoch. Avšak pri „dobrom zárobku“ v popredných podnikoch to bolo len 5,9 % a v zaostávajúcich ešte menej — 2,9 %. Rôzne morálne uznania a ocenenia boli zaradené na 5., 8., 9., 10., 12. atď. miesto. Prepožičanie štátneho vyznamenania respondenti zaradili až na posledné, 20. miesto. Je to pochopiteľné, pretože týchto vyznamenaní je veľmi málo, preto i uspokojenie z ich poskytovania je veľmi nízke.

Hierarchia uspokojení, ktoré prináša práca vo funkcii, ukazuje na nedostatočnú účinnosť motivačného systému a podmienok, najmä na nízku účinnosť peňažného odmeňovania. Toto hodnotenie je v súhlase s hierarchiou najúčinnějších stimulov, ktoré boli stanovené na základe odpovedí respondentov. Na 1. miesto bolo zaradené zvýšenie zárobku, na 2.—3. miesto „vytvorenie väčšieho priestoru pre vlastnú pracovnú iniciatívu“ a „zlepšenie spolupráce a medziludských vzťahov medzi vedúcimi pracovníkmi“, na 4. miesto „vytvorenie väčšieho priestoru pre podnikanie“ atď. Analýza ukazuje na nutnosť zdokonalenia motivačného systému v širokom zmysle. Nejde len o zdokonalenie motivačnej činnosti, zdokonalenie peňažného a morálneho odmeňovania, ale aj o vytvorenie väčšieho priestoru pre podnikanie, iniciatívu vedúcich pracov-

níkov. Ide teda o rozšírenie právomoci podniku a jeho zodpovednosti, o odstránenie administratívneho zasahovania do riadenia podniku. Vo vnútri podniku ide predovšetkým o zdokonalenie štýlu riadenia. Analýza ukazuje na nutnosť zdokonalenia motivačného systému v širokom zmysle.

Pri porovnaní dosiahnutých uspokojení medzi skúmanými súbormi okrem jednej skutočnosti je u vedúcich pracovníkov zaostávajúcich podnikov nižší stupeň uspokojení, ktoré im prináša práca vo funkcii, ako je tomu u vedúcich pracovníkov popredných podnikov.

Pri piatich skutočnostiach ide v miere uspokojení o štatisticky významné rozdiely. Okrem uvedených (v tab. I zvýraznené priemery) sú to ešte nasledujúce skutočnosti:

- možnosť prepožičania štátneho vyznamenania,
- možnosť obdržať rezortné vyznamenanie.

Tieto rozdiely v uspokojeniach sú spôsobené tým, že ich práca je menej ohodnocovaná či už peňažne, alebo morálne. Lepšie hospodárske výsledky popredných podnikov a ich vedúcich pracovníkov sú nielen lepšie odmeňované peňažne, ale vo väčšom rozsahu sú ohodnotené morálnymi oceneniami a uznaniami. Podľa údajov respondentov je v čistých mesačných platoch vedúcich pracovníkov popredných podnikov posun v prospech vyšších platových skupín v porovnaní so zaostávajúcimi podnikmi. Čisté mesačné platy nad 4000 Kčs uvádza v popredných podnikoch 38,9 %, v zaostávajúcich len 20,9 % respondentov. Posun je spôsobený prevažne zaradením do tarifných tried podľa veľkosti JRD a ŠM. Z popredných podnikov vyššie percento vedúcich pracovníkov je zaradených do vyšších kategórií.

S celkove nižšími mesačnými platmi a horšími hospodárskymi výsledkami sú spojené i nižšie celoročné odmeny. Ak čisté celoročné odmeny nad 10 000 Kčs uvádza v popredných podnikoch 61,6 % vedúcich pracovníkov, v zaostávajúcich je to len 41,7 %.

Priama väzba sa ukazuje medzi hospodárskymi výsledkami a morálnym ocenením a uznaním. Napr. prepožičanie štátneho vyznamenania uviedlo 47,5 % predsedov (riaditeľov) popredných podnikov a len 22,6 % predsedov (riaditeľov) zaostávajúcich podnikov atď.

Stupeň uspokojení a ich hierarchia je do určitej miery ovplyvnená profesnými, sociálno-demografickými a kvalifikačnými charakteristikami. Najväčšie rozdiely v hodnotení uspokojenia poskytovaných prácou z aspektu jednotlivých profesií sú medzi predsedami (riaditeľmi) a vedúcimi TS. U predsedov JRD (riaditeľov ŠM) sa zo skúmaných profesií prejavuje najvyššia miera uspokojení, u vedúcich TS najnižšia. Avšak u predsedov JRD (riaditeľov ŠM) pri porovnaní ich postojov z hľadiska hospodárskych výsledkov sa prejavuje zo skúmaných profesií najväčší rozdiel v hodnotení uspokojení poskytovaných prácou. Pritom však treba zdôrazniť, že zárobok sa v hierarchii uspokojení ako u popredných, tak aj u zaostávajúcich podnikov dostal až na 15. miesto, čím sa hodnotenie výrazne líši od ostatných profesií. Ostatné profesie posunujú zárobok výrazne dopredu, a to podpredsedovia (výrobní námestníci ŠM) a hlavní ekonómovia na 10. miesto, vedúci úsekov ŽV popredných podnikov dokonca na 7. miesto. Najväčšia nespokojnosť s výškou zárobku sa prejavuje u predsedov (riaditeľov) zaostávajúcich podnikov (43,4 % viac-menej nespokojných), potom u vedúcich úsekov RV zaostávajúcich pod-

nikov (42,2 %) a napokon u vedúcich úsekov ŽV zaostávajúcich podnikov (33,9 %).

V stupni uspokojení a v ich hierarchii sa prejavuje určitá súvislosť so sociálno-demografickými charakteristikami. V zásade možno povedať: čím vyšší vek, tým vo väčšej miere s určitými väčšími alebo menšími výkyvmi pociťujú vedúci pracovníci väčšie uspokojenie, ktoré im poskytuje práca. Táto súvislosť sa prejavuje v zaostávajúcich podnikoch vo väčšej miere ako v popredných. Ženy pociťujú uspokojenie z práce v menšej miere ako muži. Táto súvislosť sa však prejavuje len v zaostávajúcich podnikoch.

Určitá súvislosť sa tiež prejavuje s dĺžkou vykonávanej funkcie. Čím dlhšia je prax, tým sú väčšie uspokojenia z vykonávanej funkcie. Pritom ide o súvislosť veľmi rozkolísanú, v zaostávajúcich podnikoch vo väčšej miere ako v popredných. Toto hodnotenie ilustrujeme v hodnotení uspokojenia, ktoré vedúcim pracovníkom poskytuje daná sústava riadenia a postavenia podniku ako „priestor pre socialistickú podnikateľskú aktivitu“. Do 1. a 2. hodnotovej stupnice (uspokojenia v najvyššej miere a vo vysokej miere) zaradilo svoje odpovede 20 % vedúcich pracovníkov s praxou 11–20 rokov v popredných podnikoch, avšak s praxou nad 20 rokov až 40 % vedúcich pracovníkov.

Celkove veľmi nízky stupeň uspokojení pociťujú vedúci pracovníci s praxou 11–20 rokov v súvislosti s prejavmi uznania za vykonávanú prácu prostredníctvom štátnych, rezortných vyznamenaní, uznání zo strany vedúcich pracovníkov OPS, masovo-komunikačných prostriedkov atď. Práve tu sa ukazujú štatisticky významné súvislosti. Skupina s praxou nad 20 rokov pociťuje uspokojenie z uvedených skutočností v podstatne vyššej miere. Zrejme ide o skupinu pracovníkov, ktorá sa osvedčila, má vysokú prestíž a dostáva sa jej verejného uznania.

Taktiež sa ukazuje určitá súvislosť medzi stupňom uspokojenia a vzdelaním. Vedúci pracovníci (respondenti) s ÚSO vzdelaním pociťujú vyšší stupeň uspokojení, ako je tomu u vedúcich pracovníkov s VŠ vzdelaním. Tak napr. dostatok priestoru pre samostatnú tvorivú prácu a aktivitu zaradilo v zaostávajúcich podnikoch do 1. hodnotovej stupnice (uspokojenie v najvyššej miere) 18,5 % vedúcich pracovníkov (respondentov) s ÚSO vzdelaním ale len 12,5 % s VŠ vzdelaním. Dostatok priestoru pre socialistickú podnikateľskú aktivitu zaradilo do 1. stupnice 17,4 % vedúcich pracovníkov (respondentov) s ÚSO vzdelaním, ale len 8,9 % s VŠ vzdelaním. Štatisticky významné súvislosti vidieť pri niektorých morálnych oceneniach (vyznamenania, tabuľa cti, uznanie zo strany OPS a pod.). Tieto štatisticky významné súvislosti vidíme len pri zaostávajúcich podnikoch, v popredných ide síce tiež o určité súvislosti (rozdiely), ale nie štatisticky významné.

CELKOVÁ SPOKOJNOSŤ S VYKONÁVANOU PRÁCOU

Jedným zo základných ukazovateľov pracovnej motivácie je celková spokojnosť s vykonávanou funkciou. V ňom je vyjadrený celkový (generalizovaný) postoj k vlastnej práci. V obidvoch súboroch jednoznačne vysoko prevažujú pozitívne postoje (PP — 88,2 % odpovedí, ZP — 76,8 %). Ako vidieť, nižšia intenzita motivačného pôsobenia na efektívnu pracovnú aktivitu vedúcich pracovníkov zaostávajúcich podnikov sa odráža v značne nižšej úrovni spokojnosti s vykonávanou

II. Postoje vedúcich pracovníkov v popredných a zaostávajúcich podnikoch podľa
The attitudes of the executive workers of outstanding and lagging-behind farms

Hodnotová stupnica	Vedúci pracovníci spolu		Predseda riaditeľ	
	PP	ZP	PP	ZP
1. veľmi spokojný	10,90	8,12	11,77	7,55
2. spokojný	54,50	41,74	64,70	22,64
3. skôr spokojný	22,75	26,96	11,77	45,28
4. skôr nespokojný	9,95	18,83	8,82	20,75
5. nespokojný	1,90	3,48	2,94	1,89
6. veľmi nespokojný	0,00	0,87	0,00	1,89
Priemer hodnotovej stupnice	2,37	2,67	2,26	2,92

funkciou. Rozdiel v priemeroch hodnotených súborov (PP — 2,37, ZP — 2,67) t-testom je označený za štatisticky významný (tab. II).

V dôsledku rozdielných uspokojení z práce medzi vedúcimi pracovníkmi popredných podnikov a zaostávajúcich podnikov je i významný rozdiel v potenciálnej fluktuácii. Kým v popredných podnikoch má zámer odísť 9,5 % vedúcich pracovníkov (respondentov), zo zaostávajúcich až 18,5 %. Najvyššia potenciálna fluktuácia je v zaostávajúcich podnikoch u vedúcich úsekov RV — 28,1 %, potom u vedúcich TS — 24,6 %. U pracovníkov týchto profesií je i najnižšia spokojnosť s vykonávanou funkciou (tab. II).

Dalšia štatistická analýza popredných podnikov ukázala signifikantné súvislosti medzi vekom a pozitívnym postojom k práci ($\chi^2 = 37,7$, $p < 0,05$). Najpozitívnejšie postoje sú vo vekovej skupine 51 až 60 rokov. Určitá súvislosť sa prejavuje aj v zaostávajúcich podnikoch, ale v nižšej miere.

Pri postoji k práci z hľadiska pohlavia je podstatný rozdiel medzi poprednými a zaostávajúcimi podnikmi. V popredných podnikoch ženy prejavili vyššiu mieru spokojnosti s vykonávanou funkciou ako muži. V zaostávajúcich podnikoch je spokojnosť žien výrazne nižšia ako spokojnosť mužov.

Určitá súvislosť sa tiež prejavuje s dĺžkou práce vo funkcii. Prejavuje sa tendencia — čím dlhšia prax vo funkcii, tým sú pozitívnejšie postoje k práci vykonávanej vo funkcii (vyššia spokojnosť). Táto tendencia je v popredných podnikoch výraznejšia ako v zaostávajúcich.

Vzdelanie je taktiež faktor, ktorý pôsobí na postoje k práci. V zaostávajúcich podnikoch sú u vedúcich pracovníkov s ÚSO vzdelaním výrazne pozitívnejšie postoje ako u vedúcich pracovníkov s VŠ vzdelaním. V popredných podnikoch sú mierne rozdiely.

Z hľadiska hodnotenia uspokojení, ktoré prináša práca vo funkcii, ako aj z hľadiska celkovej spokojnosti sú medzi vedúcimi pracovníkmi dve do značnej miery protikladné skupiny. Na jednej strane je to skupina vedúcich pracovníkov s ÚSO vzdelaním nad 50 rokov, ktorá prezentuje vysoký stupeň uspokojení poskytovaných prácou, na druhej strane je to skupina vedúcich pracovníkov s VŠ vzdelaním vo veku do 40

jednotlivých profesií k celkovej spokojnosti v terajšej pracovnej funkcii (v %) —
to overall satisfaction with their post, according to professions (percentage)

Vedúci úseku RV		Vedúci úseku ŽV		Vedúci úseku TS		Hl. ekonóm JRD ekonom. nám. ŠM	
PP	ZP	PP	ZP	PP	ZP	PP	ZP
7,50	7,81	7,41	3,57	8,51	10,14	16,22	14,06
60,00	35,94	44,44	44,64	48,94	42,03	59,46	48,44
15,00	18,75	44,44	28,57	25,53	26,09	18,92	23,44
17,50	34,38	3,71	16,07	14,89	17,39	2,70	10,94
0,00	1,56	0,00	7,14	2,13	2,90	2,70	3,12
0,00	1,56	0,00	0,00	0,00	1,45	0,00	0,00
2,42	2,78	2,44	2,78	2,53	2,65	2,16	2,41

rokov, ktorej uspokojenia sú výrazne nižšie ako v predchádzajúcej skupine. Ide o mladú, kritickú generáciu, ktorá sa usiluje najmä o rozšírenie priestoru pre socialistické podnikanie i pre vlastnú aktivitu a iniciatívu. Očakáva, že jej práca bude lepšie ohodnotená najmä peňažne.

POSTOJE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV K PRIMERANOSTI ZÁROBKU

Názory na primeranosť, resp. neprimeranosť zárobku sme skúmali z viacerých aspektov. Zisťovali sme ich pomocou 10 charakteristík na základe štvorstupňovej stupnice (zárobok je primeraný až zárobok je celkom neprimeraný). Poradie s prevažujúcimi pozitívnymi postojmi (zárobok je primeraný alebo skôr primeraný) je nasledovné:

1. v porovnaní so vzdelaním (PP — 76,8 %, ZP — 70,7 %),
2. v porovnaní so skúsenosťami a odbornými vedomosťami (PP — 73,5 %, ZP — 63,5 %),
3. v porovnaní s tým, akú spoločensky významnú prácu vykonávam (PP — 65,9 %, ZP — 56,5 %) (pri porovnaní priemerov ide o štatistický významný rozdiel),
4. v porovnaní s tým, aké sú kvalitné výsledky mojej práce (PP — 63,0 %, ZP — 61,7 %),
5. v porovnaní s tým, ako dlho funkciu vykonávam (PP — 61,1 %, ZP — 57,8 %),
6. v porovnaní s tým, ako zarábajú v mojej funkcii v iných JRD (ŠM) (PP — 58,3 %, ZP — 49,9 %).

Ako vidíme, v zaostávajúcich podnikoch začínajú prevažovať negatívne postoje v hodnotení primeranosti dosiahnutého zárobku.

Negatívne postoje k primeranosti zárobku vyjadrili respondenti jednak umiernenou formuláciou „zárobok je skôr neprimeraný“ a jednak jasným nekompromisným hodnotením „zárobok je celkom neprimeraný“. Poradie je nasledovné:

- v porovnaní s dĺžkou pracovného času (PP — 61,6 %, ZP — 70,1 %) (pri porovnaní priemerov hodnotových stupníc ide o štatistický významný rozdiel),

- v porovnaní so zárobkami vo vedúcich funkciách v iných rezortoch (PP — 60,7 %, ZP — 64,9 %),
- v porovnaní s ťažkými podmienkami práce (PP — 51,2 %, ZP — 60,9 %) (pri porovnaní priemerov ide o štatisticky významný rozdiel).

V zaostávajúcich podnikoch sa ešte pripája porovnanie so životnými nákladmi — 52,8 %. V popredných podnikoch mierne prevažujú pozitívne hodnotenia — 52,1 %.

Najväčšia spokojnosť s primeranosťou zárobku sa ukazuje u hlavných ekonómov JRD a ekonomických námestníkov ŠM v oboch súboroch. Vo všetkých aspektoch porovnávania primeranosti zárobku prevažujú na rozdiel od ostatných profesií pozitívne postoje. Ďalšou zvláštnosťou je, že na rozdiel od ostatných profesií postoje medzi porovnávanými súbormi sú pomerne vyrovnané.

Zárobok za celkom neprimeraný z hľadiska dĺžky pracovného času pokladá až 51,6 % vedúcich úsekov RV zaostávajúcich podnikov (v PP 30,0 %), 44,9 % vedúcich TS zaostávajúcich podnikov (v PP 29,8 %) a 43,4 % predsedov JRD zaostávajúcich podnikov (PP — 26,5 %).

Z hľadiska ťažkých podmienok pre výkon funkcie pokladá dosiahnutý zárobok za celkom neprimeraný 39,6 % predsedov JRD a riaditeľov ŠM zaostávajúcich podnikov, ale len 8,8 % z popredných podnikov, 34,3 % vedúcich úsekov RV zaostávajúcich podnikov (v PP len 15,0 %), 32,1 % vedúcich úsekov ŽV zaostávajúcich podnikov (v PP 22,2 %).

Veľké rozdiely v hodnotení primeranosti zárobku z hľadiska pracovných podmienok medzi poprednými a zaostávajúcimi podnikmi svedčia o nedostatkoch v organizácii práce a v riadení. Ich zdokonalenie je dôležitou rezervou na zlepšenie pracovných podmienok.

Vek výrazne ovplyvňuje postoje vedúcich pracovníkov v hodnotení primeranosti zárobku. Čím vyššia veková kategória, tým pozitívnejšie hodnotenie. Táto tendencia sa výraznejšie prejavuje v zaostávajúcich podnikoch (v šiestich charakteristikách ide o štatisticky významnú súvislosť). Na ilustráciu uvedieme porovnanie primeranosti zárobku s dĺžkou pracovného času. Len 20,4 % vedúcich pracovníkov do 30 rokov pokladá zárobok za primeraný, avšak u vedúcich pracovníkov vo vekovej kategórii 51—60 rokov je to až 51,3 % ($\chi^2 = 28,8$; $p < 0,05$) atď.

Taktiež sa prejavuje súvislosť z hľadiska pohlavia. Ženy celkove prejavujú pozitívnejšie postoje ako muži, v popredných podnikoch vo väčšej miere ako v zaostávajúcich.

Vzdelanie je taktiež faktorom, ktorý do značnej miery ovplyvňuje postoje k primeranosti zárobku. Vedúci pracovníci s ÚSO vzdelaním majú celkove pozitívnejšie postoje ako vedúci pracovníci s VŠ vzdelaním. Na ilustráciu uvedieme porovnanie primeranosti zárobku so vzdelaním: 90,2 % vedúcich pracovníkov s ÚSO vzdelaním pokladá zárobok za celkom primeraný, resp. skôr primeraný, z vedúcich pracovníkov s VŠ vzdelaním len 61,4 % ($\chi^2 = 49,3$; $p < 0,05$).

ZÁVER

Zvýšenie úrovne kvality a efektívnosti práce vedúcich pracovníkov si nutne vyžaduje zvýšenie ich motivácie. Možnosti ďalšieho rozvoja motivácie spočívajú v komplexnom pôsobení všetkých faktorov, ako hmotného motivovania, tak vytváranie priaznivejších podmienok pre

seberealizáciu, rozšírenie priestoru pre samostatnú iniciatívnu prácu, zvýšenie ich právomocí, vytvorenie väčšieho priestoru pre socialistické podnikanie spojené s rozvážnym používaním bohatej škály rôznych morálnych ocenení a uznaní.

Ukazuje sa najmä potreba zvýšiť účinnosť peňažného odmeňovania. Tento poznatok je možné realizovať urýchlenným prechodom na druhú etapu ZEÚMS, na osobné ohodnotenie v závislosti od kvality a výkonnosti práce, dlhodobých výsledkov z hľadiska zvyšovania efektívnosti poľnohospodárskej výroby, efektívneho zavádzania vedeckotechnických inovácií a zvyšovania kvality poľnohospodárskej výroby.

V súvislosti so zavádzaním druhej etapy ZEÚMS treba zdôrazniť, že jedine dôsledné a nekompromisné uplatňovanie jej zásad môže viesť k úspechu. Úspech druhej etapy ZEÚMS taktiež závisí od objektívnosti hodnotenia vedúcich pracovníkov. Hodnotenie tu vystupuje ako dôležitý nástroj vedenia vedúcich pracovníkov, ktorý ich má motivovať k zvýšeniu kvality a efektívnosti práce vo vykonávanej funkcii. Na tejto základni sa musí riešiť i problém hlbšej motivácie vedúcich pracovníkov zaostávajúcich podnikov. Pri hodnotení vedúcich pracovníkov zaostávajúcich podnikov sa musia objektívne zhodnotiť výsledky hospodárenia, analyzovať nedostatky z hľadiska objektívnych i subjektívnych príčin. Ak má byť stimulácia skutočne účinná, javí sa u vedúcich pracovníkov potreba brať za základ pre celoročnú odmenu celý plat, vrátanie osobného ohodnotenia. K tomu je však treba vytvoriť patričné prostriedky.

Výskum potvrdil, že na celkové motivovanie vedúcich pracovníkov majú vplyv rôzne morálne stimuly (rôzne vyznamenania, verejné uznanie atď.). Je dôležité narábať s týmito stimulami veľmi opatrne a zodpovedne, pretože nič nie je tak demotivujúce, ako spoločenské ocenenie na nepravom mieste.

Zo strany okresných poľnohospodárskych správ sa javí nutnosť zmeniť metódy a štýl riadenia podnikov — odstrániť administratívne formy riadenia a sústrediť sa predovšetkým na metodickú a poradenskú činnosť najmä v zaostávajúcich podnikoch.

Výskum taktiež ukázal na potrebu zdokonalenia metód a štýlu vedenia u predsedov JRD a riaditeľov ŠM. Ide najmä o nahradzovanie prikazovania metódami kooperácie, osvojenia si demokratického štýlu vedenia ľudí.

Medzi profesiami, vekovými a vzdelanostnými skupinami, medzi mužmi a ženami sú rozdielne postoje k ich motivovaniu. Zdokonalenie riadenia motivačných procesov si nutne vyžaduje hlboké poznanie záujmov a potrieb každého vedúceho pracovníka. Účinné motivovanie si vyžaduje individuálny prístup ku každému vedúcemu pracovníkovi. Len na základe tohoto poznania a prístupu možno dosiahnuť úspech v riadení motivačnej činnosti.

Literatúra

BURIAN, A.: Hodnotové systémy pracovníků zemědělství a diferenciace názorů na pracovní satisfakci. [Závěrečná správa.] Brno, ÚRRP 1984.

KHOL, J.: Psychologie řízení. Praha, SPN 1982.

Došlo dňa 22. 7. 1986

БАРТО, Я. — МАХ, Ф. (Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Братислава): **Рабочая инициатива руководителей работников хозяйств.** Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 121-130.

На основе обширного анкетного опроса анализируется рабочая мотивировка руководителей работников первого управляющего округа ЕСХК и госхозов. Результаты разработаны по статистическим методам на ЭВМ. Определяется иерархия ценностей, которые предоставляют этим ведущим работникам их работа на должностях. Оценивается соразмерность заработка с разных аспектов выполняемой работы. Позиция работников анализируется с точки зр. экономических результатов хозяйств, а также профессиональных, социодемографических и квалификационных характеристик. Статья завершается практическими выводами вытекающими из анализа.

рабочая инициатива; иерархия удовлетворения; общая удовлетворенность; соразмерность заработка; стимулы

BARTO, J. — MACH, F. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Bratislava): *Labour Initiative of the Executive Workers of Farms.* Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 121-130.

The working motivation of the executive workers of the first management level of co-operative and state farms in Slovakia is analyzed on the basis of an extensive questionnaire survey. The results of the survey were computer-processed by statistical methods. The values drawn by executive workers from their work are arranged in a hierachic order. The adequacy of the total wage is evaluated from various aspects of the work done. Executive workers' attitudes are analyzed from the point of view of the economic results achieved by the farms and also according to the profession, socio-demographic and qualification characteristics. Practical conclusions are derived from the analysis.

labour motivation; hierarchy of satisfaction; overall satisfaction; adequacy of wage; stimuli

BARTO, J. — MACH, F. (Forschungsinstitut für die Ökonomik der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Bratislava): *Die Arbeitsinitiative der leitenden Mitarbeiter von Landwirtschaftsbetrieben.* Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 121-130.

Ausgehend von einer umfassenden Fragebogen-Umfrage wird die Motivierung der Tätigkeit von leitenden Mitarbeitern des ersten Leitungsbereiches in LPG und Staatsgütern der SSR analysiert. Die Ergebnisse dieser Umfrage wurden in Rechenautomaten statistisch bearbeitet. Es wird eine Hierarchie der Werte für die Leitungstätigkeit aufgestellt. Auch die Angemessenheit des Einkommens wird von unterschiedlichen Aspekten der geleisteten Arbeit bewertet. Das Verhalten der Leiter wird analysiert vom Gesichtspunkt der Wirtschaftsergebnisse der Betriebe, der beruflichen, sozial-demografischen und Qualifikationsmerkmale. Abschließend werden praktische Schlußfolgerungen aus der Analyse gezogen.

Arbeitsmotivierung; Befriedigungshierarchie; Gesamtzufriedenheit; Angemessenheit des Einkommens; Stimulierung

Adresa autorov:

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