

RIADENIE SOCIÁLNYCH PROCESOV V BRIGÁDNYCH KOLEKTÍVOCH

S. Buchta, F. Mach

BUCHTA, S. — MACH, F. (Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava): *Riadenie sociálnych procesov v brigádnych kolektívoch*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1) : 23-34.

Práca sa zaoberá sociálnymi stránkami rozvoja brigádnych kolektívov v poľnohospodárstve. K brigádnym kolektívom sa v nej pristupuje ako k cieľovo orientovaným, účelovým pracovným skupinám. V analytickej časti sa na podklade empirických dát poukazuje na zistené postoje členov a vedúcich k vybraným otázkam činnosti brigád. Analýza je doplnená o skúmania neformálnej štruktúry brigádnych kolektívov v komparácii s kontrolnými, nebrigádnymi kolektívmi. Na výsledky analýzy nadväzujú odporúčania pre riadenie sociálnych procesov v brigádnych kolektívoch, ktoré sú rozčlenené do štyroch oblastí, týkajúcich sa sociodemografických aspektov tvorby brigád, formovania vnútrokolektívnych vzťahov, účasti na riadení a ďalších aspektov, ovplyvňujúcich tvorbu a činnosť brigádnych kolektívov.

brigádna forma organizácie práce a odmeňovania; riadenie sociálnych procesov; sociálna analýza; sociometria; vedúci brigády

V súčasnom prechode k intenzívnym formám rozvoja výrobných síl predstavuje brigádna forma organizácie práce a odmeňovania (BFOPO) jeden z perspektívnych spôsobov práce. Aj v poľnohospodárstve sme svedkami zavádzania týchto kolektívnych foriem organizácie práce. Táto forma vyžaduje okrem iného i nové prístupy z hľadiska aktivizácie ľudského činiteľa.

Zavádzanie BFOPO kladie značné nároky na výrobné, ekonomické, riadiace a sociálne aspekty práce. Zavádzaním brigádnej formy organizácie práce sa nedostávajú sociálne aspekty práce brigád na zodpovedajúcu úroveň automaticky. Vyžaduje to aktívny prístup, cieľavedomé riadenie a zabezpečovanie vyvážených proporcií sociálnych faktorov práce s výrobo-ekonomickou stránkou práce tak zo strany samotných brigád, ako aj zo strany podniku. Aby sa tento aktívny prístup neopieral len o náhodné poznatky a skúsenosti kolektívu, resp. podniku, je potrebné poskytnúť kolektívom teoreticky a empiricky preskúmané optimálne možnosti, alternatívy a varianty formovania týchto sociálnych procesov a sociálnych aktivít pre rôzne špecifické podmienky a okolnosti práce brigád.

BFOPO je v štádiu zrodu a kryštalizácie a získané poznatky musíme zovšeobecňovať opatrne. Časová obmedzenosť vyplývajúca z tohoto riešenia nás vedie k niektorým predbežným záverom, ktoré je nutné naďalej

v praxi overovať a získané poznatky postupne využívať pri zavádzaní brigádnych foriem. Iba komplexným prístupom pri zohľadňovaní aspektov organizácie práce, brigádneho chozrasčotu, hmotnej stimulácie a sociálnych aspektov riadenia brigád môžeme dosiahnuť očakávaný prínos brigádnych kolektívov.

SÚČASNÝ STAV SOCIÁLNEHO ROZVOJA BRIGÁDNYCH KOLEKTÍVOV

V priebehu výskumu boli použité tieto základné metodické nástroje:

- technika dotazníka pre zisťovanie postojov a názorov členov brigád,
- dotazník pre vedúcich brigád,
- sociometrický test v troch brigádnych a dvoch nebrigádnych (kontrolných) kolektívoch,
- rozhovory s vedúcimi pracovníkmi — expertmi a analýza dokumentov (štatúty brigád, dohody s vedením podniku a pod.).

Empirický prieskum členov brigádnych kolektívov sa realizoval vo výberovom súbore 363 respondentov z 31 brigád v 29 JRD a ŠM. Z tohoto počtu bolo 51,5 % žien a 48,5 % mužov. V ŽV pracovalo 33,3 % členov brigád a v RV 66,7 %. Z hľadiska veľkosti brigádnych kolektívov prevládali brigády o počte 21—30 členov (34,5 %) a nad 30 členov (29,2 %), najmenej boli zastúpené brigády do 10 členov (15,4 %). Podľa dĺžky trvania prevládali brigády, ktoré pracujú 1—1,5 roka (46,5 %) a nad 2 roky (32,8 %), najmenej boli zastúpené brigády, ktoré fungujú len do pol roka (4,7 % — t. j. 17 členov brigád). Z pohľadu dĺžky praxe v podniku prevládali vo vzorke pracovníci s praxou 3 až 10 rokov (32,5 %) a 10 až 20 rokov (31,7 %).

BFOPO prehľbuje účasť pracujúcich na plánovaní a riadení výroby. Takmer vo všetkých brigádach sa organizujú výrobné porady. Určité rezervy v organizovaní výrobných porad sú v RV a v najpočetnejších kolektívoch. Tri štvrtiny respondentov uviedlo, že námety a pripomienky členov z výrobných porad sa zvažujú a prípadne realizujú.

Všestrannú informovanosť členov brigád treba považovať za stály a nepretržitý proces, ktorý musí vedúci brigády cieľavedome a plánuvite plniť. Znalosť princípov BFOPO u respondentov je relatívne dobrá, ale je nutné uviesť, že kvalita týchto informácií je veľmi rozdielna. Respondenti, ktorí uvádzali, že im pred vstupom do brigády neboli vysvetlené zásady BFOPO, boli predovšetkým ženy, pracovníci z najväčších brigád a pracovníci pracujúci v RV. Táto nedostatočná informovanosť sa celkom zákonite odrazila v neplnení ich predstáv a očakávaní. Mimo toho aj nereálne informácie môžu viesť k vytváraniu mylných predstáv a stereotypov, ktoré sa prejavujú v celkovej nespokojnosti členov brigády. Preto včasné, úplné a reálne informácie sú základom optimálneho chodu týchto kolektívov. To dokumentuje i príklad z prieskumu, kde sa preukázalo, že z respondentov, ktorí uvádzali, že ich predstavy a očakávania o BFOPO sa nesplnili, je 96 % tých, ktorým sa v porovnaní s predbrigádnym obdobím nezvýšil zárobok. Je teda možné, že na základe určitých informácií sa títo respondenti domnievali, že v brigáde sa im zvýšia zárobky.

Viac ako jedna tretina členov skúmaných brigádnych kolektívov priznáva, že je reálne, aby brigáda prijala ešte väčšie výrobné úlohy, takmer polovica respondentov uviedla, že by viac úloh nezvládli, a 14,1 % je toho názoru, že pre brigády to nemá význam, pretože vyššie pracovné úlohy nie sú primerane finančne a morálne ohodnotené. Tí členovia, ktorí považujú za reálne prijatie vyšších úloh, sú predovšetkým relatívne mladší pracovníci, prevažne muži, pracovníci s relatívne vyššími mzdami a skôr z málo početných brigád. Odmietavé stanovisko potom majú pracovníci vyšších vekových kategórií, viac ženy ako muži (77,5 % všetkých žien sa stavia k zvyšovaniu výrobných úloh záporne), ďalej členovia brigád s nízkymi mzdami a respondenti z početnejších brigád.

K zvyšovaniu výrobných úloh sa teda výrazne negatívne stavajú ženy a starší členovia brigád. Je zaujímavé, že pracovníci s nízkymi mzdami sa stavajú k zvýšeniu pracovných úloh negatívne, ako by nedôverovali tomu, že je takto možné zvýšiť si mzdu. Je veľmi pravdepodobné, že v tejto skupine sú zastúpené práve ženy, o ktorých sme už hovorili. Určitá nedôvera k zvyšovaniu pracovných úloh u žien je tu z toho dôvodu, že ženy po skončení pracovnej činnosti sú značne zaneprázdnené prácou v rodine a domácnosti.

Dôležitou stránkou brigádnej formy je hmotná zainteresovanosť a presadzovanie princípov zásluhovosti.

V porovnaní s predbrigádnym obdobím sa u 54,5 % respondentov zvýšil zárobok. Zárobok sa zvýšil predovšetkým u žien. Z hľadiska veku tu došlo k určitému rovnomernému rozloženiu respondentov, to znamená, že tu pri zvyšovaní zárobku nedošlo k výraznej preferencii určitej vekovej skupiny pracovníkov.

Prevažná väčšina členov brigád (54,5 %) hodnotí spôsob odmeňovania z hľadiska zásluhovosti na konečnom výsledku ako uspokojivý, aj keď sú v ňom určité nedostatky, 32 % respondentov ho považuje za správny a len 12,4 % za nesprávny. V tomto subjektívnom hodnotení sa ukázali určité prvky nespokojnosti. Príčiny tejto nespokojnosti treba vidieť aj v tom, že pri zavedení BFOPO sa tu nedostatočnou informovanosťou pracovníkov objavil akýsi nesprávny „stereotyp“, že v tejto brigádnej forme videli predovšetkým prostriedok na zvýšenie mzdy.

Doterajší spôsob odmeňovania považujú za nesprávny predovšetkým pracovníci relatívne mladší (t. j. do 30 rokov), s kratšou praxou, s nižšími mzdami, viacej ženy ako muži a členovia najpočetnejších brigád. (Tak napríklad z celkového počtu respondentov, ktorí považujú spôsob odmeňovania za nesprávny, je 73,3 % z radov brigád nad 30 členov. Rovnako tak z týchto nespokojných členov brigád je 75 % žien.) Spôsob odmeňovania z hľadiska zásluhovosti na konečnom výsledku naopak považujú za správny hlavne pracovníci v strednom veku (31—40 rokov), s praxou v podniku 10—20 rokov, viac muži ako ženy a pracovníci s relatívne vyššími mzdami.

Pri pozitívnom vzťahu k podniku a k práci nie je však výška odmeny prvoradá, no pri negatívnom vzťahu sa jej význam výrazne zvyšuje. Okrem toho absolútna výška odmeny nie je taká dôležitá ako organizácia jej rozdeľovania. Ak sa pracovníkovi nezdôvodní výška jeho ohodnotenia, vedie to k nespokojnosti a k zlým vzájomným vzťahom v brigáde. Dobré vzťahy v brigáde a výchovné dôvody vyžadujú, aby boli členovia odmeňovaní diferencovane, podľa zásluh. Ak sa používajú iné kritériá, dife-

renciácia je neúmerne veľká, alebo ak sa niektorí pracovníci pri rozdeľovaní práce zvýhodňujú, narúša sa spolupráca, zvyšuje sa nespokojnosť, napätie a vznikajú konflikty.

Nehmotným stimulom v práci prisudzuje väčšina členov brigád priemerný význam, zatiaľ tu výrazne nepôsobia. Výrazne negatívne stanovisko tu zaujímajú predovšetkým ženy, pracovníci z nižších vekových kategórií, s nízkymi mzdami a z najpočetnejších brigád.

V skúmaných brigádnych kolektívoch prevažujú pozitívne vzťahy spolupráce. Vzťahy ľahostajnosti sa prejavili len u 4,1 % respondentov, odmerané vzťahy u 4,4 % a výslovné nepriateľské vzťahy sa objavili len u 2 % respondentov. Ukázalo sa, že ženy hodnotili vzťahy v kolektíve výrazne negatívne. Negatívne charakterizovanie medziludských vzťahov sa prejavilo jednoznačne v najpočetnejších brigádach. V brigádnych kolektívoch panuje aj ovzdušie zdravej kritičnosti. Výrazne kritickí sú pracovníci mladších a stredných vekových skupín, s rastom veku kritiky ubúda. Ženy uplatňujú kritiku častejšie. Veľké brigády sú z hľadiska uplatnenia kritiky nevýhodné.

Názory na to kto by mal byť vedúcim brigády, sú z pohľadu skúmaných členov brigád nevyhranené. Radového pracovníka preferujú skôr mladší členovia brigád, prevádzkového technika ako vedúceho brigády si viac želajú najmä starší pracovníci.

Väčšina respondentov (58,9 %) bola pre to, aby pracovník, ktorý sústavne neplní úlohy, nebol z brigády vylúčený (podľa nich by sa kolektív mal snažiť ho prevychovať), 21 % bolo toho názoru, že brigáda by mala urobiť kompromis, nechať ho v brigáde, ale primerane mu krátiť mzdy, a zvyšok, t. j. 13,8 %, bolo pre vylúčenie z brigády. Vylúčenie z brigády navrhujú najčastejšie pracovníci najvyšších vekových kategórií (stredné vekové skupiny najviac preferujú kompromis s krátením mzdy a najmladší pracovníci volili najčastejšie možnosť prevychovy), predovšetkým ženy, respondenti s najnižšími mzdami, pracovníci z najpočetnejších brigád a respondenti z brigád pracujúcich v RV.

Je zaujímavé, že názor na vylúčenie z brigády najviac preferujú členovia najpočetnejších brigád (nad 30 členov), možnosť prevychovy najviac preferujú členovia malých a stredných brigád (do 20 členov). Z toho vidieť, že v malých brigádach existuje snaha o vyčerpanie dostupných prostriedkov k náprave, naopak vo veľkých brigádach je táto snaha už menej výrazná, brigáda nemá dostatok prostriedkov a času na riešenie a preto i vo väčšine prípadov reaguje na určité nedostatky člena jeho vylúčením. Rovnako tak vidieť, že vylúčenie člena z brigády najviac preferujú brigády pracujúce v RV (z tých pracovníkov, ktorí sú pre vylúčenie člena z brigády 83,3 % pracuje v RV). Je to svojím spôsobom pochopiteľné aj z toho dôvodu, že v RV ide predovšetkým o kolektívy dočasné, na rozdiel od kolektívov pracujúcich v ŽV, kde ide o kolektívy trvalejšieho charakteru.

Vzťah respondentov k brigáde možno považovať za pozitívny. V prípade, že by sa respondenti mohli znova rozhodnúť, 89,3 % by chcelo opäť pracovať v brigádnom kolektíve.

Celkove postoje pracovníkov k BFOPO sú determinované aj na základe posudzovania jednotlivých čiastkových skutočností, ktoré pracovníka obklopujú. V tomto smere sme sa zamerali na hodnotenie vybraných faktorov práce v brigádnom kolektíve (tab. I).

I. Spokojnosť respondentov s vybranými faktormi práce (v %) — Satisfaction of respondents with the selected labour factors (%)

Vybrané faktory vztahujúce sa k práci	Veľmi spokojní	Spokojní	Niekedy spokojní, niekedy ne- spokojní	Ne- spokojní	Veľmi ne- spokojní	Neodpo- vedali
Materiálno-technické zabezpečenie a vyba- venie práce	13,5	26,2	43,5	11,3	2,5	3,0
Organizácia práce v kolektíve	20,9	38,0	30,3	2,8	3,0	5,0
Medziľudské vzťahy	13,5	38,3	38,0	2,2	1,9	6,1
Vzťahy k nadriadeným	18,4	36,4	32,5	5,5	2,2	5,0
Zárobok	11,6	27,5	38,5	14,6	3,9	3,9
Prístup vedenia podniku k brigáde	11,0	43,2	29,2	8,5	3,6	4,5

U hodnotenia vybraných faktorov práce výrazne prevažujú postoje, vyjadrujúce spokojnosť. Najvyšší podiel spokojných respondentov sa objavil u hodnotenia organizácie práce v kolektíve a u vzťahov k nadriadeným, a naopak najvyššia nespokojnosť sa objavila u hodnotenia zárobku a materiálno-technického vybavenia práce. Z hľadiska štruktúry respondentov sa nespokojnosť koncentrovala predovšetkým na ženy, na pracovníkov z najpočetnejších brigád a na respondentov, ktorí pracujú v brigádach v RV.

Postoje satisfakcie s uvedenými faktormi práce v brigádnych kolektívoch úzko súvisia aj s hodnotením predností BFOPO. Z tab. II vi-

II. Prednosti BFOPO zoradené podľa absolútnych početností — Advantages of the brigade form of labour organization and remuneration listed according to absolute frequencies

Poradie	Prednosti BFOPO	Absolútna početnosť výskytu
1.	Zlepšenie organizácie práce	246
2.	Zlepšenie pracovnej disciplíny	164
3.	Zlepšenie zárobkovej možnosti	155
4.	Zvýšenie pracovnej iniciatívy a výkonnosti kolektívu	106
5.	Zlepšenie vzájomnej informovanosti členov kolektívu	100
6.	Zlepšenie odbornej pomoci technickohospodárskych pracovníkov	78
7.	Zlepšenie vzťahov spolupráce medzi členmi kolektívu	69
8.	Zvýšenie spokojnosti s prácou	68
9.	Zlepšenie materiálno-technického zabezpečenia výrobných úloh brigády	58

dieť, že respondenti najviac vyzdvihovali ako prednosť BFOPO zlepšenie organizácie práce. Túto prednosť BFOPO udávalo 67,8 % všetkých respondentov. Tento faktor korešponduje aj s najvyššou satisfakciou s organizáciou práce v kolektíve. Na druhom mieste udávali respondenti zlepšenie pracovnej disciplíny. Aj tento postoj súvisí so zlepšením organizácie práce, ale zrejme aj so zvýšením pocitu zodpovednosti za vykonanú vlastnú prácu i prácu spolupracovníkov.

Na poslednom mieste v uvedenom hodnotení je zlepšenie materiálno-technického zabezpečenia výrobných úloh brigády. Uvedené zistenie opäť súvisí s najvyššou nespokojnosťou, ktorá sa už objavila v predchádzajúcich odpovediach respondentov. Naznačená tendencia vysokého hodnotenia organizácie práce a pracovnej disciplíny úzko súvisí s uplatňovaním nových prvkov tejto progresívnej formy organizácie práce a odmeňovania, ako aj s uplatňovaním prvkov samoorganizovania a samoriadenia (najmä pri operatívnom prispôsobovaní organizácie práce poskytovaním určitej samostatnosti v riešení otázok technológie, pri rozdeľovaní mzdových prostriedkov za kolektívne pracovné výsledky), s uplatňovaním prvkov kolektivismu a prehlbovaním účasti pracujúcich na riadení výroby.

V skúmanom súbore vedúcich brigád až 83 % vedúcich uviedlo, že vychádzajú s kolektívom vcelku dobre, pri občasnom výskyte konfliktov. Vedúci brigád, ktorí vykonávajú technicko-hospodársku funkciu, majú menej konfliktov v brigádach ako vedúci z radov manuálnych pracovníkov.

Vedúci brigád venujú vedeniu kolektívu 1 až 3 hodiny denne. 47 % vedúcich brigád priznalo, že došlo k zvýšeniu administratívnej náročnosti, a to najmä pri vypracovávaní plánov práce brigády a výpočte podielu jednotlivých členov na výsledku brigády.

V dôsledku uplatňovania brigádnej formy sa podľa názoru vedúcich zmenila ich právomoc (tab. III).

Na základe získaných poznatkov zo sociometrického prieskumu brigádnych a nebrigádnych kolektívov možno konštatovať, že vedúci brigády mali v neformálnej štruktúre kolektívu popredné postavenie, resp. boli

III. Zmeny v právomoci vedúcich brigád — Changes in the authorities of the brigade heads

Oblasť právomoci vedúceho	Právomoc	
	sa zvýšila	nezmenila
— usmernenie rozvoja pracovnej iniciatívy	67 %	13 %
— kontrola výroby a odstraňovanie nedostatkov	64 %	13 %
— dodržiavanie pracovnej a technologickej disciplíny	60 %	33 %
— organizácia a riadenie výroby	50 %	47 %
— plánovanie úloh brigáde	40 %	50 %
— odmeňovanie členov brigády	40 %	43 %
— prijímanie a vylučovanie členov	27 %	60 %
— príprava materiálno-technického zabezpečenia výroby	13 %	70 %

členmi neformálneho jadra kolektívu. Naopak vedúci nebrigádnych kolektívov nemali v neformálnej štruktúre tak výrazne dobré postavenie.

U brigádnych kolektívov sa potvrdilo, že zo sociodemografických charakteristík determinuje neformálnu pozíciu členov vek a dĺžka praxe v podniku.

Z porovnania hodnôt skupinových sociometrických indexov vyplýva:

— Skupinová interakcia je vyššia v brigádnych kolektívoch, to znamená, že sa v nich uskutočnil väčší počet pozitívnych volieb než u nebrigádnych kolektívov.

— Skupinová pozitívna expanzita je opäť vyššia v brigádnych kolektívoch, čiže je v nich vyšší priemer pozitívnych volieb pripadajúcich na jedného pracovníka.

— Skupinová negatívna expanzivita je podstatne nižšia v brigádnych kolektívoch, čo znamená, že je v nich nižší priemer negatívnych volieb na jedného pracovníka. To predstavuje potenciálne vyššie riziká vnútrokolektívnych konfliktov v nebrigádnych kolektívoch.

— Skupinová spojitosť je vyššia v brigádnych kolektívoch, to znamená, že v týchto kolektívoch je vyšší počet uskutočnených vzájomných pozitívnych volieb než v nebrigádnych kolektívoch.

— V brigádnych kolektívoch je vyššia aj skupinová súdržnosť, to znamená, že je tu aj väčšia neformálna štrukturalizácia kolektívu.

V brigádnych kolektívoch, na rozdiel od nebrigádnych, sa prejavujú pozitívnejšie momenty, vplývajúce na vnútrokolektívne vzťahy. V týchto kolektívoch sa ukázala vyššia skupinová interakcia, pozitívna expanzivita, skupinová spojitosť a skupinová súdržnosť ako v nebrigádnych kolektívoch. Naopak v nebrigádnych kolektívoch sa prejavila vyššia skupinová negatívna expanzivita. Pri hodnotení vybraných stránok práce boli členovia brigádnych kolektívov výrazne spokojnejší než členovia nebrigádnych kolektívov. Rovnako aj hodnotenie vzťahov k podniku a vzájomných medziľudských vzťahov bolo pozitívnejšie v brigádnych kolektívoch.

ODPORÚČANIA PRE RIADENIE SOCIÁLNYCH PROCESOV V BRIGÁDNYCH KOLEKTÍVOCH

Prijaté navrhované odporúčania, ktoré sa opierajú o výsledky analýzy, boli zhrnuté do štyroch problémových okruhov, ktoré vymedzujú sociálne stránky činnosti brigád. Ide o sociodemografické aspekty tvorby brigádnych kolektívov, formovanie vnútrokolektívnych vzťahov, účasť na riadení a ďalšie aspekty.

Sociodemografické aspekty tvorby brigádnych kolektívov

— Dôležitým faktorom je faktor veku. V praxi sa niekedy osvedčuje výber členov brigád vekove blízkych skupín, bez extrémnych vekových rozdielov. Keď je nutné spájať mladých a starších pracovníkov, potom treba voliť zo starších pracovníkov, skúsených a tolerantných, so zmyslom pre chápanie mladej generácie. Vekove homogénny kolektív, aj keď pracovníci si tu rýchle vytvoria spoločné záujmy a ciele a do-

chádza tu aj k dobrej pracovnej výkonnosti, nie je v podmienkach poľnohospodárskej praxe vhodný a nakoniec ani reálny.

U vekovej optimálnej heterogénnej kolektívy sa môžu spočiatku objavovať určité ťažkosti pri konštituovaní sústavy medziludských vzťahov, menej sa však objavuje uzatvorenosť a izolovanosť. Optimálna veková diferenciácia uľahčuje delbu pracovných úloh a vhodne neformálne štrukturuje brigádu. V tomto prípade však nesmie byť diferenciácia brigády založená na extrémnych vekových kategóriách s absenciou stredných vekových skupín. Pravda, tak ako aj u iných sociotechnických návrhov nemôže ísť o všeobecne platné pravidlá, ale len o určité návody, ktoré vychádzajú z doterajších empirických skúseností.

— Z hľadiska pohlavia nie sú vhodné brigády zložené len zo žien. Odporúčame vytvárať zmiešané kolektívy mužov a žien. V takýchto kolektívoch sa aj silnejšie konflikty riešia ľahšie ako v brigádach čiste ženských, kde dochádza k hlbším konfliktom a k horším medziludským vzťahom ako v brigádach zložených výlučne iba z mužov.

— V súčasných brigádnych kolektívoch sa ukazuje nutnosť venovať väčšiu pozornosť kvalifikačnému rastu pracovníkov najmä v robotníckych profesiách. Kvalifikácia ako súhrn teoretickej a praktickej prípravy aktívne pôsobí na technický rozvoj výroby, umožňuje robotníkovi zúčastňovať sa na zdokonaľovaní techniky a technológie a je dôležitou subjektívnou podmienkou jeho iniciatívy.

— Veľkosť brigády priamo závisí od vymedzenia organizačných jednotiek. Optimálna veľkosť brigády z hľadiska súdržnosti, kooperácie, komunikácie a účinného riadenia je 10—15 pracovníkov. Menšie brigády (3—5 členov) smerujú ku krajnej uzavretosti, stagnácii, alebo ťažko riešiteľnej konfliktnosti. Brigády nad 20 členov sú organizačne ťažšie zvládnuteľné. Väčšie kolektívy je správne rozdeliť na početne menšie kolektívy, podľa technologických alebo pracovne uzavretých etáp výrobného procesu. Vytvorí sa tak podmienky pre vzájomnú samokontrolu, hodnotenie výsledkov, rozdelenie prémie v brigáde a pod.

— Vedúci brigády v podstatnej miere ovplyvňuje činnosť brigády. Od jeho teoretických i praktických poznatkov a skúseností závisia aj pracovné výsledky celej brigády.

Z hľadiska postupného zavádzania BFOPO sa žiada organizačne zabezpečiť doškolať vedúcich brigádnych kolektívov, najmä zo základov vedeckej organizácie práce, ekonomiky, sociálnej psychológie a pracovného práva. Ďalej treba vytvárať predpoklady pre znižovanie administratívnej náročnosti riadenia brigády.

Formovanie vnútrokolektívnych vzťahov

— V úspešných brigádnych kolektívoch dochádza k postupnému splyvaniu formálnych a neformálnych štruktúr. Nežiadúce sú v brigádach záporné neformálne štruktúry, zložené z pracovníkov, ktorých často spája to, že majú spoločný záporný vzťah k iným pracovníkom, a ktorí sa snažia dosiahnuť zvláštne ciele, prinášajúce výhody len členom tejto neformálnej podskupiny a spravidla proti záujmom podniku i spoločnosti.

Dobrá spolupráca v brigáde nie je možná bez vzájomného rešpektovania rozdielnych záujmov jednotlivých pracovníkov. Posilňovanie skupi-

novej súdržnosti je preto nutné dosahovať optimálnym a citlivým vzťahom brigády ku všetkým členom. Pritom zohráva dôležitú úlohu aj štruktúra neformálnych vzťahov, ako spojovací článok medzi jedincom a formálnou organizáciou brigády.

— K rozvíjaniu pozitívnej sociálnej klímy nestačí jednorazové opatrenie, ale je treba dlhodobé výchovné pôsobenie. V tomto smere je dôležitá i určitá tolerantnosť a trpezlivosť k deviačnemu správaniu sa niektorých jednotlivcov. Je nutné im poskytnúť možnosť zmeny ich správania. V prípade, že nedôjde ku zlepšeniu a pracovník sústavne neplní pracovné úlohy, treba ho navrhnúť na vylúčenie z brigády.

Základným znakom vyspelých brigád je kolektivismus, ktorý sa má prejavovať kolektívnym hľadaním nových, efektívnejších postupov a metód práce, rýchlym šírením nových, pokrokových prvkov v práci, v ochote pomôcť a rozdeliť sa o skúsenosti, v učení sa od najlepších spolupracovníkov, vo vysokej náročnosti a principiálnosti vo vzťahu k sebe i k druhým pracovníkom.

— Pri formovaní brigád je dôležité prihliadať k hodnotovej orientácii, potrebám a záujmom členov kolektívu. Preto je nutné pri motivácii a stimulácii pracovníkov vychádzať z diferencovaných hodnôt a zo záujmov konkrétnych pracovníkov.

— Vzhľadom na nízku intenzitu sociálnych interakcií v pracovnom procese v podmienkach súčasnej organizácie práce (napr. v RV) je potrebné v záujme rozvíjania vnútrokolektívnych vzťahov a kolektívneho vedenia venovať mimoriadnu pozornosť formám, ktoré rozvíjajú medzilidské vzťahy mimo bezprostredného pracovného procesu. Pracovné úlohy odporúčame pridelovať za prítomnosti všetkých členov brigády, pravidelne poriadať výrobné porady a pod.

— Dôležité miesto vo formovaní vzťahu k práci majú pracovná morálka a pracovná disciplína pracovníkov. Pracovná morálka veľmi citlivo reaguje na úroveň sociálnej klímy v brigáde.

Pracovná disciplína je ukazovateľom vzťahu k práci, odzrkadľuje sociálnu vyspelosť brigády. Presne organizovaná práca prispieva k upevňovaniu disciplíny. V brigádnych kolektívoch by sa mala pracovná disciplína v svojom celkovom pojatí meniť na sebadisciplínu. Jej negatívny vývoj býva dôsledkom porušovania noriem socialistického spolunažívania, neoprávneného uprednostňovania jedných pred druhými, čerpania neoprávnených výhod a pod.

Účasť na riadení

— V podmienkach brigádnych kolektívov dochádza k výraznej zmene v účasti pracujúcich na riadení. V tradičnom chápaní sa prostredníctvom výrobných porád účasť pracujúcich na riadení realizovala nepriamo, pretože navrhované zmeny boli v konečnom dôsledku závislé od hierarchických riadiacich štruktúr, t. j. od zodpovedných hospodárskych pracovníkov. V brigádach prechádzajú viaceré typy činností, vzťahujúce sa k práci kolektívu, z kompetencie vedenia podniku, resp. od jednotlivých nadriadených, do kompetencie samotných členov. Brigádna organizácia neprináša stratu kľúčového postavenia vedenia podniku v celkovej štruktúre podnikového riadenia, rozhodovania a kontroly. Mení sa iba štýl vedenia. Účasť členov na riadení sa prejavuje účasťou kolektívu na tvorbe plánu, v autonómnom riadení a organizovaní v rámci vymedze-

ných kompetencií (t. j. v delbe práce, vzájomnom zastupovaní, v prijímaní opatrení na zdokonalenie organizácie práce a pod.), v rozdeľovaní časti odmien medzi členov, v rozhodovaní o prijatí, resp. vylúčení člena brigády, v disciplinárnych opatreniach a pod.

V tomto smere treba organizačne zabezpečiť pravidelnosť konania výrobných porád v brigádnych kolektívoch pracujúcich v RV. Zatiaľ existujú ešte značné rezervy v najpočetnejších kolektívoch nielen v organizovaní výrobných porád, ale aj z hľadiska obsahového skvalitnenia týchto nástrojov účasti pracujúcich na riadení.

— Jedným z najzávažnejších momentov, negatívne pôsobiacich na iniciatívu a výkonnosť pracovníkov vo výrobných brigádach, je nedostatočná kvalita informácií o princípoch a zásadách BFOPO, ako aj o pracovných úlohách a dosiahnutých výsledkoch. Preto je potrebné, aby vedúci pracovníci venovali tejto skutočnosti väčšiu pozornosť.

Veľký význam má aj informačné pôsobenie v procese operatívneho riadenia. Na informačnú činnosť treba klásť dôraz najmä v najpočetnejších brigádach, v kolektívoch pracujúcich v RV a najmä v ženských kolektívoch. Nedostatočná informovanosť sa odráža v nesplnení predstáv a očakávaní. Nároky na dokonalejšiu informovanosť stúpajú v brigádach vekovo silne diferencovaných, u členov s vyššou kvalifikáciou a vzdelaním a v brigádach značne priestorovo dislokovaných od formálnych informačných centier.

— Vzťahy hmotnej zainteresovanosti a hmotného stimulovania vyžadujú, aby boli ustavične usmerňované a riadené. Z tohoto dôvodu treba zabezpečiť úplné a vyčerpávajúce informácie o hmotnom stimulovaní v kolektíve. Brigáda alebo jednotliví členovia brigády nesmú mať žiadne privilégia nepodložené reálnou prácou, pretože sa to negatívne prejavuje na kolektívnosti. Je potrebná objektívna informovanosť členov brigád predovšetkým o tom, že BFOPO nie je len prostriedkom na zvýšenie zárobku.

Nehmotné stimuly je potrebné spočiatku spájať s hmotným ocenením pracovníka. V tomto smere treba zamerať pozornosť na mladších pracovníkov s nižšími mzdami a na ženy. Účinnosť morálnych stimulačných nástrojov je vyššia u starších pracovníkov nad 50 rokov, hmotná stimulácia má väčšiu účinnosť u mladších pracovníkov.

Ostatné faktory ovplyvňujúce tvorbu a činnosť brigád

— Z hľadiska podniku je potrebné zamerať sa predovšetkým na materiálno-technické zabezpečenie práce. Poruchy materiálových tokov vytvárajú problémy vo výrobných organizáciách a majú negatívny dopad na plánovitý a racionálne orientovaný výrobný proces. Narušujú pracovný a výrobný rytmus, negatívne ovplyvňujú orientovanú úlohu vedúcich, majú negatívny vplyv na pracovnú morálku pracujúcich a nevytvárajú predpoklady pre tvorivú iniciatívu pracujúcich.

— Dôležitým faktorom pri formovaní výrobných porád je aj podniková starostlivosť o pracovníkov a zlepšenie pracovných podmienok. Podniková starostlivosť vytvára predpoklady pre rast spokojnosti s prácou a zvyšovanie produktivity práce.

Brigádne kolektívy treba chápať ako účelové, cieľovo orientované pracovné skupiny s určitými špecifickými znakmi, ako je napríklad uplatňovanie prvkov kolektivismu, zvýšená účasť na riadení, vytváranie pozitívnych vnútrokolektívnych vzťahov, zvýšená vzájomná sociálna kontrola, zvýšenie iniciatívy a pod. Dochádza tu teda ku kvalitatívne novým prvkom, ktoré sa však ešte plne nerozvinuli a neprejavili.

Sociálnou podstatou BFOPO je popri prehlbovaní kolektívneho charakteru organizácie práce práve zvyšovanie riadiacich, rozhodovacích a kontrolných prvkov priamo v pracovnej náplni každého člena brigádneho kolektívu. Týmto sa postupne prekonávajú sociálne rozdiely medzi riadiacou a výkonnou prácou v poľnohospodárskom podniku. Uvedené skutočnosti prinášajú nielen zlepšenie vzťahu k vykonávanej práci, ale aj zvyšovanie kvality, produktívnosti a efektívnosti práce. Preto aj základným cieľom BFOPO je snaha využívať ďalšie rezervy v oblasti ľudského činiteľa, pre ktoré svojou podstatou vytvára pozitívne potenciálne predpoklady.

Došlo dňa 5. 12. 1984

БУХТА, С. — МАХ, Ф. (Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Братислава): Управление социальными процессами в бригадных коллективах. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1): 23-34.

Работа посвящена социальным вопросам развития бригадных коллективов в сельском хозяйстве. К бригадным коллективам авторы приступают как и конкретно ориентированным целевым рабочим группам. В аналитической части, исходя из эмпирических данных, показаны установленные взгляды членов и руководителей бригадных коллективов на некоторые вопросы деятельности этих бригад. Анализ дополнен данными обследования неформальной структуры бригадных коллективов в сопоставлении с контрольными, небригадными коллективами. Из результатов анализа исходят рекомендации для управления социальными процессами в бригадных коллективах, которые делятся на четыре области, касающиеся социodemографических аспектов формирования бригад, формирования внутриколлективных отношений, участия в управлении и других аспектов, влияющих на образование и деятельность бригадных коллективов.

бригадная форма организации труда и оплаты; управление социальными процессами; социальный анализ; социометрия; руководитель бригады

BUCHTA, S. — MACH, P. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Bratislava): Management of Social Processes in the Brigade Collectives. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1): 23-34.

In this paper social aspects related to the development of brigade collectives in agriculture are treated. The brigade collectives fulfil targets set in advance and are special-purpose working groups. Based on the empirical data, the attitudes of members and managing workers to the selected topics of the brigade activities are evaluated in the analytical part. This analysis also includes an investigation into the informal structure of the brigades and compares them with the control working collectives which are not organized as the brigades. These analytical results are followed by the recommendation for the management of social processes within the brigade collectives. They are divided into four spheres and include the socio-demographic aspects of the brigade formation, formation of the intra-collective relations, participation in the management and other aspects influencing the formation and activities of the brigade collectives.

brigade form of labour organization and remuneration; management of social processes; social analysis; sociometrics; head of the brigade

BUCHTA, S. — MACH, F. (Forschungsinstitut für Ökonomik der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Bratislava): *Leitung der sozialen Prozesse in Brigadenkollektiven*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1) : 23-34.

Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit sozialen Seiten der Entwicklung der Brigadekollektive in der Landwirtschaft. Sie behandelt die einzelnen Brigadekollektive als zielorientierte, spezialisierte Arbeitsgruppen. In ihrem analytischen Teil wird anhand von empirischen Daten auf die festgestellten Stellungnahmen der Mitglieder und Leiter zu den einzelnen ausgewählten Fragen der Tätigkeit der Brigaden hingewiesen. Die Analyse ist mit der Untersuchung der nichtformalen Struktur bei Brigadekollektive im Vergleich zu den einzelnen Kontrollkollektiven, die keine Brigade sind, ergänzt. An die Ergebnisse der durchgeführten Analyse schließen Empfehlungen für die Leitung der sozialen Prozesse in Brigadekollektiven an, die in vier Gebiete unterteilt sind. Sie betreffen die soziodemographischen Aspekte der Bildung der Brigaden, die Gestaltung der innerkollektiven Beziehungen, die Teilnahme an der Leitung und weitere, die Bildung und Tätigkeit der Brigadekollektive beeinflussenden Aspekte.

Brigadenform der Organisierung der Arbeit und Entlohnung; Leitung der sozialen Prozesse; soziale Analyse; Soziometrie; Brigadier

Adresa autorov:

PhDr. Stanislav Buchta, Ing. František Mach, CSc., Výskumný ústav ekono-
miky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava
