

Z. Krůček

KRŮČEK, Z. (Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Praha): *Řízení lidí v zemědělských podnicích*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 19, 1983 (2) : 81-90.

V příspěvku jsou shrnuty některé úvahy o chování jedince a chování organizace při realizaci společensky žádoucích cílů. Pro chování lidí, ovlivňování a změnu jejich postojů jsou účinnější slabší než velmi silné podněty a pobídky. Vztah k práci je také vnitřně strukturován, obsahuje složky, jež se mohou týkat postoje k odměně, k organizaci práce, k nadřizenému, ke skupině a k organizaci, do níž je pracovník začleněn. Na základě zjištěných vazeb mezi základními principy rozvoje jedince a principy fungování organizace je zřejmé, že je nutno věnovat uvedené problematice i nadále zvýšenou pozornost.

sociální rozvoj; řízení; zemědělský podnik

Při řešení sociálně ekonomických otázek rozvoje socialistických zemědělských organizací se v posledním období objevuje mnoho nevyřešených problémů, které mají v podstatě v celé řadě případů společného jmenovatele: pracovní aktivita lidí, ochota zvyšovat výkonnost, vůle plnit stanovené úkoly za ztížených podmínek apod. Ekonomika, má-li být stále efektivnější a má-li společnosti přinášet stále větší a větší objem užitných hodnot schopných realizace, je úzce spjata s dynamickým procesem výrobních, technických či organizačních změn. Tento prakticky nepřetržitý proces vede na jedné straně k pozitivním ekonomickým výsledkům, na druhé straně však vyvolává stále nové a vyšší nároky na lidi jako výrobce více či méně bezprostředně se zúčastníci společenského výrobního procesu, staví je před nutnost vyřešit nejen ekonomický, organizační či technický problém, jehož výrobní aplikace mění složení pracovních skupin, kvalifikační kritéria či normy výkonnosti. Z těchto důvodů se ani zemědělství neobejde bez vědecké analýzy a bez rozboru a srovnávání účinnosti prostředků nebo opatření, jimiž lze člověka podněcovat k optimální výkonnosti, k tvořivému úsilí a všeobecné aktivitě a iniciativě, a to ve stále se měnících podmínkách. Jedním z hlavních problémů motivace se stává adaptabilita a pružnost v jednání i v myšlení.

Akcent této teze je ještě důraznější v současné etapě výstavby rozvinuté socialistické společnosti. Je tomu tak nejen proto, že socialistická společnost jako celek je schopna si klást obecné dlouhodobé cíle, jimiž se prolínají ideologická, ekonomická, kulturní i sociální hlediska, cíle dostatečně přitažlivé a mobilizační pro všechny sociální skupiny společnosti, ale musí volit prostředky plnění těchto cílů adekvátní

povaze a cílům socialistické společnosti. Tak může hospodářské vedení v podstatné míře koordinovat, usměrňovat a regulovat činnost svých jednotek, v nichž je možno vynakládat práci v souladu se společenskými potřebami, řešit vzniklé rozpory jejich činnosti a předcházet jim. Přitom nejde a ani nemůže jít o absolutní soulad v pravém smyslu toho slova. Naopak v procesu ekonomického rozvoje dochází zcela zákonitě k řadě rozporů, vznikajících z různých přístupů a postojů jednotlivých organizací k plnění jejich úkolů, z nedostatků řídicí činnosti projevující se ve vzájemném vztahu orgánů různé úrovně, nebo z relativně omezených hmotných a pracovních zdrojů nebo z jejich nedostatečného využívání.

Řešení těchto dílčích rozporů je jedním z nejobtížnějších, ale také nejvýznamnějších úkolů zdokonalené soustavy řízení, zaváděné v zemědělství. Již zde, v propracovaném systému pravidel a zásad ovlivňujících chování a postoje výrobních jednotek, pracovních skupin i každého jednotlivce, je nutno hledat zcela primární motivační aspekty. Není přece pochopitelně bez významu, jakým způsobem a jak podniky přijímají výrobní úkoly a dlouhodobé cíle, jaká kritéria se stávají určujícími pro hodnocení jednotlivých podniků a jaké důsledky se z něho vyvozují, jak je posuzována efektivnost jednotlivých hospodářských organizací apod. Právě tak, jako není podnik pouhým mechanickým součtem jednotlivců nebo pracovních skupin, netvoří zemědělsko-potravinářský komplex a jeho řídicí systém souhrn podniků a organizací, nýbrž jejich soustavu, založenou na principu harmonické společenské dělby práce a kooperace v širším společenském prostoru. Z toho plyne, že řídicí soustava není jen formálně institucionalizována, ale je dána souborem politicko-ideologických, sociálních, kulturních a technických faktorů.

PRACOVNÍ SÍLA A OBSAH PRÁCE

Základním objektem a současně i subjektem řízení v ekonomickém slova smyslu je člověk jako pracovní síla. To je sice základem, vymezujícím podstatu ekonomické činnosti, současně však momentem, zužujícím často přístupy k motivačním determinantům. Vztah podniku k člověku jako pracovní síle svádí totiž zájem řídicích pracovníků jen na oblast výrobních a pracovních podmínek jakožto výrobního faktoru.

Tendence k technickému rozvoji nepůsobí, jak je již dobře známo, ve všech případech na práci bezprostředních výrobců stejným způsobem. V nižších stádiích vývoje mechanizace dochází totiž k charakteristickému zvyšování rychlosti stroje, které sice vede k poklesu spotřeby práce na operaci, ale současně nutí pracovníka k provádění většího počtu operací během pracovní směny, takže vlastně dochází k vyššímu fyzickému nebo psychickému zatížení pracovníka během směny. Typickým příkladem této skutečnosti je např. přechod k proudové organizaci výrobního procesu, jakož i většina případů zvýšení provozní rychlosti strojů, jednostranného zdokonalování pracovních strojů, racionalizace hlavních technologických operací apod. Významným kritériem hodnocení technického rozvoje z hlediska jeho účinku na pracovní sílu by tedy mělo být nejen zkoumání poklesu spotřeby živé práce na výrobek, ale i zkoumání poklesu spotřeby živé práce na jednotku pracovní doby, tj. zajišťovat, aby se technické inovace, novátorské pracovní me-

tody, a především pak nová technika staly zároveň činitelem ulehčování práce, snižování pracovní námahy a relativního poklesu intenzity práce.

Tato problematika má v dané souvislosti svůj význam, protože zahrnuje faktory působící na obsah pracovní činnosti a více či méně eliminující působení vnějších vlivů pracovního prostředí. Moderní ergonomické, antropometrické a pracovní estetické přístupy k řešení funkčních parametrů výrobního zařízení mohou přispívat k humanizaci práce, zvýšit její přitažlivost, odstranit monotónnost a postupně snižovat náhamu.

Kritérium obsahu pracovní činnosti musí proto být významným selektivním faktorem v procesu výběru a rozmisťování pracovníků v podniku, a to v souladu s úsilím harmonizovat individuální fyzické a psychické schopnosti člověka s nároky, které na něho klade práce, již normálně provádí. Tento soulad člověka a práce, v němž, jak je naznačeno, nejde jen o praxi souměření složitosti (kvalifikovanosti) práce a kvalifikace pracovní síly, která je u nás obvyklá, ale o všestranné nároky, které na člověka klade práce, i s přihlédnutím k vnějším vlivům pracovního prostředí, k socialismu, psychologickému a ekonomickému klimatu; to je jedním z nejdůležitějších obecných požadavků identity člověka jako pracovní síly a práce a obecným základem pracovního uspokojení. Není proto náhodou, že některé u nás známé systémy hodnocení pracovníků počítají se zjištěním celkových fyziologických, event. i psychických dispozic pracovníka (předpokladů pro výkon dané pracovní činnosti při normální míře intenzity), které mají svůj význam pro výběr a rozmisťování pracovníků v souladu s fyzickými či psychickými nároky dané pracovní role.

ČLOVĚK V ZEMĚDĚLSKÉM PODNIKU

Všeobecně se soudí, že nejvýznamnějším motivačním faktorem spojení člověka jako výrobce s pracovními prostředky je mzda. Jak je známo z ekonomické teorie, plní mzda dvojí funkci:

a) funkci reprodukční — je prostředkem reprodukce pracovní síly, a musí proto být adekvátní reprodukčním nákladům z hlediska míry vynaložení pracovní síly v extenzivním i intenzivním slova smyslu, sociálním potřebám člověka (velikost rodiny) a do jisté míry i náročnosti profesní přípravy;

b) funkci motivační — je prostředkem diferenciací výtěžků pracovníků z hlediska pracovní výkonnosti a všestranného zdokonalování pracovních výsledků.

V obecném slova smyslu musí mzdová politika vytvářet hmotné podněty pro harmonické uskutečňování společenského reprodukčního procesu jako celku. To ovšem předpokládá takovou diferenciaci mezd, která v základních kvalitativních rysech odpovídá diferenciaci práce samé, tedy sociálně ekonomickým rozdílům práce (práce těžká a lehká, kvalifikovaná a nekvalifikovaná, složitá a jednoduchá, odpovědná a málo odpovědná atd.).

Zkušenosti z praktického provádění mzdové politiky v zemědělství, a to zejména s přihlédnutím ke známým dlouhodobě trvajícím

problémům však ukazují, že sebelépe propracovaný mzdový systém nepůsobí automaticky. V některých úsecích zemědělské výroby, v nichž existuje již delší dobu problém nízké stabilizace pracovníků a problém relativního nedostatku pracovních sil vůbec se ukázalo, že mzdový systém založený na automatizovaných mzdových relacích tarifní soustavy není schopen přispět k řešení těchto problémů ani s použitím relativně silné mzdové preference, relativně vysokých mzdových příplatků i progresivních forem mzdy. Podobně se s nepříliš úspěšnými výsledky setkaly některé další formy mzdy, jichž mělo být použito ke zvýšení úrovně řady kvalitativních ukazatelů výroby (ke zvyšování kvality, ke kvalitativnímu rozvoji užitečných hodnot), k růstu produktivity práce, k upevňování pracovní disciplíny apod.

Příčiny této relativně nízké účinnosti hmotné zainteresovanosti musíme hledat především v tom, že zdroje neuspokojivého ekonomického vývoje ležely mimo oblast účinnosti mzdových soustav; tedy z řady faktorů působících na člověka a jeho pracovní činnost byly pravděpodobně zanedbány nebo podceněny některé, které měly silný vliv na fixaci nepříznivých podmínek pro ekonomický rozvoj. Tak např. dnes již víme, že účinnost mzdové preference na redistribuci pracovních sil je nízká, dosáhne-li průměrný výdělek jisté úrovně vzhledem k životním nákladům, že fluktuace pracovníků je ovlivněna řadou příčin, které se většinou nedají vyřešit jen mzdovým systémem, že zvyšování kvalitativní úrovně výroby je převážně závislé na kolektivní motivaci vyplývající z existující soustavy řízení, tedy na tom, jak se podaří harmonizovat osobní a kolektivní zájmy pracovníků atd.

Vysoká úroveň motivace není proto zpravidla spjata jen se zvyšováním mzdové hladiny, s tempem průměrných mezd, ale naopak stagnace nebo dokonce pokles průměrné úrovně výdělků silně působí na atmosféru, z níž vyvěrá neuspokojení z práce, demotivace. To vše si musíme znovu dobře uvědomit zejména dnes, kdy stojíme před složitými ekonomickými úkoly.

Podnik bez pracovníků je prázdnou abstrakcí; nemůže začít fungovat, pokud nejsou získáni lidé pro své zvláštní, předem stanovené funkce, pro provádění plánovaných činností. Jejich počet není libovolný, ale je přesně stanovitelný s přihlédnutím k předpokládanému objemu pracovních činností a úrovni výkonnostního standardu; nízký stav pracovníků se může stát tvrdým limitem nejen pro uspokojování potřeb společnosti danou organizací, ale i pro její další ekonomický růst a plnění sociálně politických cílů.¹⁾

Totéž zhruba platí i o nepříznivém složení pracovníků podle profesí a kvalifikace. Při současném stavu napjatosti bilance pracovních sil a vysokého stupně využití pracovních zdrojů je sociální, psychologický i ekonomický přístup hospodářské organizace ke každému jednotlivému pracovníku věcí prvořadého významu. Proto prvním a snad nejvýznamnějším úkolem každé hospodářské jednotky je způsob, jak získat pracovníky, jak provést jejich výběr, jak je připravit pro přidělené pracovní funkce, aby jejich pracovní výsledky byly co nejlepší.

¹⁾ Z hlediska využívání motivace v socialistických zemích je pozoruhodný tzv. ščokinský experiment (SSSR), který vhodně využívá motivace jak k výrazné pracovní výkonnosti, tak k snižování počtu pracovních sil. Výsledky jsou velmi zajímavé a společenský užitek několikanásobně převyšuje investované prostředky do hmotného odměňování pracovníků.

Přijetí nového pracovníka do hospodářské organizace je vždy spojeno s řešením mnohých ekonomických, sociálních, politických a psychologických otázek. Pracovník prakticky vždy přichází do nového podniku s určitými představami, osobními plány a cíli, s touhou prokázat své schopnosti, získat si profesní autoritu. Čím složitější a náročnější je funkce, do níž je uváděn, a samozřejmě čím složitější jsou mezilidské vztahy uvnitř podniku a uvnitř jeho pracovní skupiny, tím naléhavější je problém jeho adaptability, poznání formální i neformální organizace, pracovního klimatu, zvyklostí, obvyklých norem, pracovní výkonnosti atd. Koncepce a pracovní postupy, které zajišťují efektivnost provozu, často nechávají potřeby tohoto jedince neuspokojeny, nebo, což je ještě horší, vytvářejí mu ještě problémy nové.

V práci s ostatními si člověk vytváří svůj poměr k nim, neformální porozumění i specifické způsoby spolupráce, které se často zcela vymykají formalizovaným ustanovením a normám podniku. Často se dokonce vytvoří neformální postupy při řešení problémů, které formální způsob kontroly vůbec neodhalí. Zejména při nedostatcích ve vedení pracovníků je pro pracovníka při rostoucí důvěře a začlenění do pracovní skupiny stále obtížnější pochopit problematiku a ztotožnit se s úkoly jiných skupin nebo organizace jako celku.

Naproti tomu však víme, že je třeba, aby řídící pracovník vytvořil takovou situaci, v níž by aktivita přinášející uspokojení bezpochyby každému pracovníku současně vhodným způsobem přispívala k dosažení všeobecných plánovaných cílů podniku. Jinak řečeno — základní úlohou vedoucího není ani tak motivovat své spolupracovníky, protože ti zpravidla přicházejí do podniku již motivováni, jako spíše využívat jejich motivace pro potřeby podniku. Přitom musí respektovat a pochopitelně i znát jejich osobní cíle a očekávání, protože nedosáhnou-li jich, nebudou se ani moci větší měrou podílet na plnění cílů podniku. Mezi realizací plánovaných cílů společnosti, podniku a osobních cílů jednotlivců existuje velmi úzký vztah. Tyto cíle nejenže nesmějí být vzájemně protikladné, ale musí se vzájemně prolínat. A právě to je jedním z nejvýznamnějších, nejobtížnějších a přitom zcela nezbytným úkolem podnikového řízení.

ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI

Uvedený princip má v podstatě obecnou platnost; svůj zvláštní význam však má především pro technicko-hospodářské a řídící pracovníky podnikové sféry. Relativní složitost obsahu funkce, vysoká míra odpovědnosti, znalost metod řízení a vedení lidí, politická zralost a zkušenost atd., to vše předpokládá nutnost pečlivého výběru na základě všestranných informací, vytvoření podmínek pro odpovídající politickou a profesní přípravu a k prověření schopností každého jednotlivce na méně náročných funkcích a úkolech. To je obsahem takzvané řídící praxe, které je nutno věnovat mimořádnou pozornost. Za relativně krátkou dobu lze totiž prověřit, zda daný pracovník má či nemá schopnosti k samostatné práci, k odpovědnosti, což má zvláštní význam při výkonu řídicích funkcí a při bezprostřední účasti v rozhodovacím procesu.

Za základ prosperity hospodářských či společenských soustav se

v dnešní době uznávají více schopnosti lidí než přírodní a materiální zdroje. Proto se všude zintenzivňuje boj o talenty, tj. o odhalení vloh, které jsou v lidech, jakož i snaha o plné využití potenciálu odborníků, o rozvinutí soutěže mezi zdatnými jednotlivci, o vytvoření ovzduší spravedlivě hodnotícího iniciativu a výkonnost lidí. Tato nová zákonitost se nejvyšší měrou uplatňuje při výběru a rozmisťování kádrů, při upevňování autority vedoucích a zlepšování kvalifikační struktury, jež se promítá do stylu a metod práce řídicího aparátu.

Je proto zcela logické, že ve svém usnesení ke kádrové a personální práci zdůraznilo předsednictvo ÚV KSČ soustavnou práci s kádrovými rezervami: „Cílevědomá tvorba kádrových rezerv je základním předpokladem úspěšné kádrové práce. Je to neustálý proces výběru a výchovy kádrů, který vychází ze současného stavu i perspektivní úlohy strany a společnosti.“ Prakticky to vyúsťuje v zásadu: Jaké budeme mít dnes kádrové rezervy, takové budeme mít v budoucnu řídicí pracovníky. A o to právě jde.

Práce s kádrovými rezervami je ve své podstatě dlouhodobou činností; tím obtížnější je mít stále přehled a kontrolu o činnosti kádrových rezerv. Základem se musí stát plán osobního rozvoje každého pracovníka, který by vlastně měl být plánem jeho osobní kariéry v řídicí struktuře podniku. Metodika sestavení tohoto plánu by mohla vycházet např. z následujícího schematického postupu:

a) z charakteristiky pracovní funkce daného pracovníka a z toho, jak přispívá k úspěšnému rozvoji podniku (obsah současné pracovní činnosti);

b) z vymezení jeho komunikačních vazeb (např. na jednoduchém schématu) v souvislosti s aktivní a pasívní prací s informacemi v organizační struktuře podniku;

c) z vymezení hranice jeho kompetence;

d) z plánu získání dalších politických zkušeností v aktivní práci ve stranické a společenských organizacích (z charakteristiky souvislosti této politické činnosti s obsahem jeho práce), v níž by mohl prokázat svou politickou zralost a s ní společensko-politické postoje k aktuálním úkolům společnosti;

e) z určení (popisu) jeho pracovních povinností seřazených podle významnosti;

f) ze stanovení očekávaného výkonu pro klíčové úkoly a z určení zásad kontroly plnění základních úkolů (jak byl splněn základní cíl úkolu, který je jím sledován);

g) z vymezení plánu zvýšení kvalifikace pracovníka v oblasti získání politických znalostí a zkušeností (školení, politické funkce) a v oblasti odborné kvalifikace (kursy a semináře v podniku nebo ve školicích střediscích jednorázového nebo průběžného charakteru, s uvedením dobrovolných profesních organizací, s nimiž bude pracovník v trvalém kontaktu — např. ČKVR, VTS apod., event. navržené stáže pracovníka mimo podnik).

Je pochopitelné, že tento plán není a ani nemůže být sestavován v obecné poloze. Formulace řady bodů (v podstatě body b—f) zvýrazňuje jeho specifickou, individualizaci, tedy pevný vztah k danému pracovníci, k jeho povaze, organizaci, materiálnímu vybavení atd. na jedné straně a k současným znalostem pracovníka na straně druhé. Proto,

aby si uvedený plán zachoval svou dlouhodobou platnost, je zapotřebí jej periodicky přezkoumávat, kontrolovat, aktualizovat a brát v úvahu nové poznatky a informace o pracovníku i obsahu jeho pracovní činnosti.

V souvislosti s přípravou takového hodnocení je snad nejdůležitějším úkolem zpřesnit základní srovnávací kritéria, vycházející nejen ze zjištění jaký je, ale jaký měl být socialistický hospodářský pracovník. Ve všech případech, kdy řídicí subjekt je objektem komplexního zájmu, je totiž zcela nezbytné pokusit se o bližší kategorizaci a hlubší a soustavnější rozbor. Jejím obecným základem je inventarizace činností, charakteristika podmínek, za kterých tyto činnosti probíhají, jakož i vymezení místa (pozice) řídicího subjektu ve formální organizační struktuře dané hospodářské organizace.

Vcelku by se snad mohlo říci, že by mělo jít o základní profesio-
grafické informace, jež jsou jednak z hlediska daného pracovníka zcela objektivní, jednak i pro samotného pracovníka naprosto nepostradatelné s ohledem na jejich stimulativní povahu. Avšak pokusy o takovýto rozbor jsou málo spolehlivé a věrohodné, a to tím více, čím jsou dané funkce komplexnější, složitější a odpovědnější. Činnost vedoucího nelze totiž zpravidla stanovit zcela uspokojivě na základě zobecněných požadavků a normovaných postupů, což jak známo bývá základní metodickou podmínkou při zpracování profesio-
grafické charakteristiky určité profese. Ty lze určit jen s velkými obtížemi, tím méně lze předem předpokládat či dokonce kvantifikovat situační, operativní zásahy vedoucího pracovníka, dané jeho konkrétním společenským formálně autoritativním, ale také neformálním postavením, jeho smyslem pro odpovědnost, důslednost a principiálnost. V této souvislosti se proto doporučuje prakticky upustit od přesné profesio-
grafie a pokusit se spíše formulovat model řídicího pracovníka z hlediska funkce dané hospodářské organizace.

Jako příkladu bychom mohli použít následujícího vymezení:

Charakteristika úkolů	Musí znát (znalosti)	Musí umět (dovednosti)
Pozorování	Systematické přijímání faktů a myšlenek Kategorizace podmínek a prostředí	Být zvědavý, fixovat pozornost Pozorovat skutečný vývoj Analyzovat
Poznávání problémů	Analýza nedostatků současného stavu Koncepce dalšího rozvoje	Syntetická představivost Vypracování hypotéz Představa o budoucím řešení Abstrakce od různých vlivů
Vybírání informací	Práce s informacemi Klasifikace a kvantifikace faktorů	Správná formulace otázek Odhad současného stavu Hodnocení faktů Umět klasifikovat, hodnotit, vážit

Charakteristika úkolu	Musí znát (znalosti)	Musí umět (dovednosti)
Rozhodování	Techniky tvůrčí práce Používání matematických metod Používání modelů a modelování Techniky hodnocení	Umět vymezit, pochopit a analyzovat různé faktory Umět optimalizovat Představovat si řešení v čase a prostoru Problémová, potenciální problémová a rozhodovací analýza Odhadovat a optimalizovat rizika Stanovení priorit Hodnotit varianty a vybírat z varianty
Přikazování	Teorie vedení lidí Výběr pracovníků Nástroje a techniky příkazů	Hodnotit náročnost úkolů, umět se vmyslet do situací realizátora Umět využívat a šetřit svěšené prostředky Umět zjednodušovat Umět jasně formulovat myšlenky (ústně i písemně)
Komunikování	Teorie organizace Teorie komunikace Užitá psychologie a sociologie	Umět přesvědčit Vyjadřovat se jasně, stručně a srozumitelně Být pedagogem (vychovávat podřízené a vést je k vědění)
Motivování	Analýza kladných a záporných motivů lidí Formy odměn a trestů	Umět analyzovat motivy (hodnotovou orientaci) podřízených Delegovat Být vytrvalý, spolehlivý o důsledný v činnosti a ve vztazích Bojovat proti formalismu (nepodřizovat se mu)
Provádění	Metody a techniky účinného jednání Věcná znalost oboru	Umět se orientovat v technice a technologii řízeného oboru Odlišovat stupeň naléhavosti Umět umístit svou činnost Zvolit si optimální postup
Kontrolování	Věcná znalost předmětu kontroly Nástroje a techniky kontroly Metody kvantifikace	Analýza výsledků a zjišťování faktorů, které měly rozhodující vliv Oceňovat a hierarchizovat výsledky

Charakteristika úkolu	Musí znát (znalosti)	Musí umět (dovednosti)
Kontrolování		Mít cit pro vztah výsledků k celkovým cílům Optimalizovat vztah nákladů na kontrolu k jejich výsled- kům

Požadavky na řídicího či hospodářského pracovníka nelze ovšem formulovat nezávisle na jeho postavení, úkolech a provozu výrobní organizace. Proto je třeba v zásadě přizpůsobit tyto zásady úkolům daného konkrétního pracovníka, povaze jeho funkce (zda jde převážně o pracovníka operativního či koncepčního), stupni řízení (rozsah odpovědnosti, samostatnosti a rozhodovací pravomoci), velikosti řízené skupiny, složitosti činnosti řízené skupiny a v rámci celé výrobní organizace a konečně funkčnímu uspořádání toku informací uvnitř řízené skupiny i vzhledem k jiným úsekům.

ZÁVĚR

V příspěvku jsou shrnuty některé úvahy o chování jedince a chování organizace při realizaci společensky žádoucích cílů. Především každé uspořádání organizační struktury i funkce, každé zásadnější opatření i každé konkrétní chování ovlivňuje prožívání i chování pracovníka. Dále je nutno si uvědomit, že pozitivní pracovní postoj nemusí vždy vést k pozitivním pracovním výsledkům. Motivační struktura každého jedince je velmi složitá, individuálně odlišná a ve své hierarchii aktuálně působících motivačních zdrojů proměnlivá v čase. Pro chování lidí, ovlivňování a změnu jejich postojů jsou účinnější slabší než velmi silné podněty a pobídky. Vztah k práci je také vnitřně strukturován, obsahuje poznávací, emocionální i snahové složky, jež se mohou týkat postoje k odměně, organizaci práce, k nadřízenému, ke skupině a k organizaci, do níž je pracovník začleněn.

Zjištění, že apatický pracovník je zároveň často nejspokojenější s prací, s vedoucím, je dochvilný v práci a má zřídka absence, upozorňuje na nutnost hledat kritéria pracovního postoje a efektivnosti v jiných ukazatelech. Většina záměrů v organizacích je založena na racionálních principech a kalkuluje s racionalitou chování lidí. Nelze však přehlédnout skutečnost, že ne všechno chování je i v těchto organizacích vždy vysloveně racionální.

Na základě zjištěných vazeb mezi základními principy rozvoje jedince a principy formální organizace je zřejmé, že je nutno věnovat uvedené problematice zvýšenou pozornost. Již proto, že současný vědeckotechnický rozvoj působí na člověka v jeho sféře mimopracovní i pracovní. Každé nové zjištění a každé dílčí uplatnění takového zjištění v praxi je o to záslužnější, že čelí možným nepříznivým tendencím a problémům, které se v procesu řízení objevují.

Došlo dne 1. 3. 1983

КРУЧЕК, З. (НИИ экономики и продовольствия, Прага): Управление людьми в сельскохозяйственных предприятиях. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 19, 1983 (2): 81-90.

Обобщаются некоторые аспекты поведения отдельных лиц и организаций в процессе реализации общественно важных целей. Для поведения людей, воздействия на их позицию слабые стимулы гораздо действеннее очень сильных мотивов и стимулов. Отношение к труду также внутренне расчленяется и содержит компоненты, касающиеся отношения к оплате труда и его организации, к начальнику, группе и организации. На основе установленных увязок между основными принципами развития работника и принципами работы организации явно, что данной проблематике необходимо уделять и в дальнейшем повышенное внимание.

социальное развитие; управление; сельскохозяйственное предприятие

KRŮČEK, Z. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Praha): *The Management of People in the Farms*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 19, 1983 (2): 81-90.

Some considerations on the behaviour of an individual and the behaviour of an organization involved in efforts for reaching socially desirable objectives are summed up. Milder, rather than very strong stimuli are more efficient in influencing the behaviour of people and changing their attitudes. The relationship to work is also internally structuralized, containing components that may be associated with attitude to remuneration, to labour organization, to the leading worker, to the group and to the organization to which a worker belongs. It follows from the revealed relationships between the basic principles of the development of an individual and principles of an organization's function that these problems still require high attention.

social development; management; farm

Adresa autora:

Ing. Zdeněk Krůček, CSc., Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Dlážděná 6, 110 00 Praha 1
