

SOCIOLOGICKÉ ASPEKTY OBSAHU ČINNOSTI VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ JZD

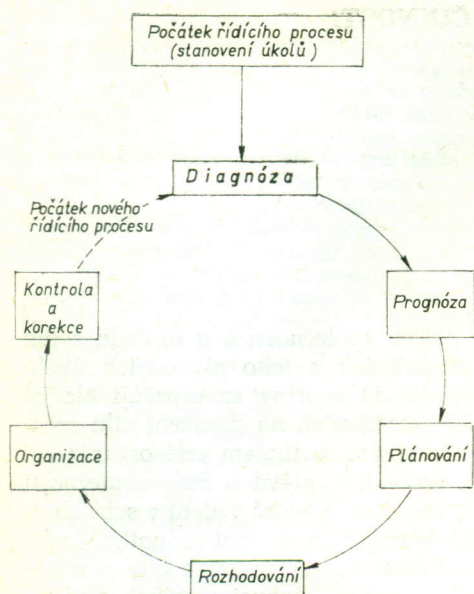
H. SCHIMMERLING

Řízení lze obecně chápat jako poznání potřeb společnosti a v souladu s tím jako stanovení cílů organizace i uložení příslušných z toho plynoucích úkolů nižším složkám. To znamená, že řídicí (regulační) procesy zabezpečují hladký průběh a sladění (koordinaci) všech činností zaměřených na dosažení cílů organizace. Tím se stávají tyto procesy nepostradatelným atributem celé organizační soustavy. Nezbytnost řídicích a kontrolních procesů vyplývá z řady skutečností daných samotnou organizací podniku, v podstatě však vědecké vedení v sobě obsahuje dvě základní činnosti, a to zabezpečení běžného fungování jednotky (nebo její části) a zabezpečení rozvoje. Zabezpečení fungování vytváří pocity a atmosféru klidu, jistoty, bezpečí a stabilizuje tak jednotky. Rozvoj a vývoj představuje dynamický prvek uskutečňující a otevírající perspektivy. Dobře fungující a zároveň se rozvíjející podnik je organizací vnitřně i vzhledem k okolí vyváženou. Vedení tak znamená i zabezpečení dynamické stability jednotky. Řízení a vedení musí být vždy kvalifikovanou, komplexní činností, orientovanou na lidi, péči o ně, na zabezpečení takových podmínek, aby mohli plnit dané úkoly.

Jádro sociální role vedoucích pracovníků spočívá tedy v usměrňování společné činnosti pracujících zemědělského podniku. Děje se tak v rámci formální organizace, která je v podstatě totožná se skalární (liniovou), mocenskohierarchickou organizací. Linie hierarchické struktury se v určitých bodech protínají, čímž vznikají komunikační uzly, a tím také řídicí centra. Osoby, které plní funkci řídicích center, jsou vedoucími pracovníky. V základní síti, kterou představuje rozmístování pracovníků ve formální hierarchické struktuře organizace, zaujímají vedoucí postavení převodových článků, jejichž úkolem je zprostředkování a řešení problémů souvisejících s řízením a organizací pracovních procesů.

S postavením vedoucího souvisí v rámci jeho specifické společenské úlohy vykonat práci plánování, rozhodování, organizování, kontrolování, hodnocení, což komplexně představuje zajistit efektivní činnost podniku, udržovat jeho sociální celistvost, pečovat o jeho rozvoj.

Od pracovníka v roli vedoucího se předpokládá racionální a správný přístup k otázkám řízení, a to od první formulace cíle, na základě dosavadních znalostí podstaty výrobního problému. Další postup při formulování správného řešení jde přes upřesnění cíle na základě doplnění informací k dané problematice, přes plánování práce ve formě úplného pracovního programu ke koncepci řešení s různými variacemi. Volba optimálního řešení s přihlédnutím ke koncepci ovlivňujícím faktorům vychází z hodnocení koncepcí řešení. Na jejím základě lze přistoupit k realizaci, tj. k detailnímu plánování pracovních postupů a konečně k samotnému uvedení do provozu. Kontrola a zjištění výsledků tvoří závěr a zároveň počátek cyklu řídicí činnosti (obr. 1).



1. Cyklus řídicího procesu — The cycle of the managing activity

né výsledky práce celého kolektivu, za výchovu pracujících.

Práce vedoucího je (či měla by být) prací vysoce kvalifikovanou, prací převážně duševní a složitou. Lze ji obecně rozložit v řadu dílčích prvků, jednodušších pracovních procesů, které zpravidla následují v časovém sledu za sebou v tomto pořadí:

1. Převzetí určitého úkolu, či jeho stanovení a jeho přesné vymezení (formulování).
2. Rozbor hlavních, zásadních a nejrůznějších cest a možných způsobů, jak zajistit realizaci daného úkolu.
3. Stanovení konkrétního způsobu práce, jímž lze za dané situace, s danými prostředky a pracovníky, organizačně zajistit splnění požadovaného úkolu.
4. Rozdělení dílčích pracovních úkolů mezi spolupracovníky, rozdělení hmotných prostředků, stanovení vzájemné součinnosti všech zúčastněných, rozdělení práv a povinností v souvislosti s daným úkolem.
5. Určení termínu splnění úkolu a předurčení výsledků, jichž se má dosáhnout.
6. Soustavné sledování průběhu práce na jednotlivých pracovních úsecích, koordinace spolupráce a odstraňování závažných nedostatků a obtíží, s nimiž je provádění úkolů na pracovištích spojeno.
7. Zkontrolování v udaném termínu, zda je úkol splněn v celém rozsahu s předpokládanými hmotnými následky, zda výsledky splněného úkolu odpovídají požadované kvalitě, a zda kolektiv spolupracovníků zvládl po všech stránkách danou práci.

Sociální role vedoucího pracovníka v podnikové hierarchii souvisí vždy s větší či menší účastí na koncepční činnosti vedení. Koncepční práce vyžaduje především zevrubné poznání a rozbor skutečnosti a na základě poznání dlouhodobých tendencí v daném okruhu působnosti také odvážné stanovení cílů, jakož i naznačení cest, jak těchto cílů dosahovat. Hospodářský pracovník, který se zabývá perspektivním plánováním, technickým rozvojem, dlouhodobou koncepční činností, je proto tvůrčím pracovníkem.

Vedoucí odpovídají svou činností především za větší rozsah majetkových hodnot než jejich přímí podřízení spolupracovníci. Nesou odpovědnost za splnění úkolů k nimž je třeba sdružené spolupráce celého kolektivu pracujících. Odpovídají rovněž — a to je charakteristické pro jejich kvalifikovanou činnost — za plné využití tvůrčích pracovních sil celého kolektivu, za úspěš-

8. Zhodnocení průběhu i výsledků splněného úkolu po odborné, hospodářské i sociální stránce. Ocenění práce spolupracovníků a jejich tvůrčí a aktivní spoluúčasti na řešení úkolu.
9. Stanovení dalšího cíle, pořadí dalších úkolů.

Toto jsou zhruba časově rozvržené etapy činnosti vedoucího, vztahujeme-li ji na jeden jediný konkrétní úkol.

V praxi však přichází každému vedoucímu sladit případy souběžného řešení mnoha dílčích úkolů, které je možno zajišťovat komplexně. Tehdy je nutné, aby odpovědný vedoucí dokázal koncepčně rozlišit:

- a) význam, aktuálnost a naléhavost různých úkolů;
- b) stanovil časovou posloupnost v jejich provádění;
- c) rozvrhl práci tak, aby sám řešil otázky hlavní, zásadní a otázky vedlejší či užší rozsahem přenechal k řešení spolupracovníkům, kteří svými kvalitami zajistí odpovědné a spolehlivé zabezpečení zbývajících úkolů.

Rozdělování vlastní autority mezi podřízené pracovníky patří mezi významné sociální úkoly každého vedoucího. S tím souvisí problematika pravomoci a jejího delegování.

P r a v o m o c znamená právo samostatného jednání, rozhodování, ale také povinnost jednat a rozhodovat v daném rámci. První povinností vedoucího provozu v každém případě je, aby se o svých odpovědnostech přesně informoval a pro jejich splnění zajistil, aby mu byla udělena příslušná pravomoc.

Odpovědný pracovník může a musí svou pravomoc přenášet na své podřízené. Takové delegování je v jistých případech předepsáno. Vedoucí provozu tedy přenáší mnohé své úkoly uvnitř určitých okruhů na své spolupracovníky, pomocníky a skupináře, celková odpovědnost mu však v plné míře zůstává.

Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucího provozu je proto vybudování, provádění a průměrné upravování rozsahu odpovědnosti uvnitř organizace provozu, aby byl zabezpečen hladký postup práce. To znamená, že vedoucí provozu si vybírá své spolupracovníky co možná nejlépe a používá jich tak, aby měl rámcový přehled a všeobecnou kontrolu jejich činnosti a výsledků při minimálním vydání vlastních příkazů. Za tím účelem na ně plně přenáší odpovědnost za jejich úsek činnosti a zároveň jim poskytuje příslušnou pravomoc, která jim umožňuje volnost jednání v tomto rámci. Vyhrazuje si ovšem příslušné schvalovací a kontrolní oprávnění.

O určitých opatřeních, která považuje vedoucí provozu v rámci jim převzatých odpovědností za nutná, nemůže však samostatně rozhodovat. Právo rozhodování si vyhradili jeho představení. V těchto případech má vedoucí provozu povinnost předložit příslušným místům nutné vlastní návrhy, popřípadě si je dát schválit.

Klasická organizace je postavena na základě dělby odpovědnosti a pravomoci. To znamená, že vedoucí podniku má celkovou odpovědnost za dosažení podnikových cílů a pravomoc podniknout akce v mezích svých možností, které jsou dány rámcem určeným stanovami JZD. Je však samozřejmé, že nemůže vykonat všechno sám. Postupuje proto specifické části své pravomoci funkčním vedoucím, i když se tím nezbujuje odpovědnosti a povinnosti kontroly. Stejným způsobem se opět přenáší část pravomoci na nižší stupně v hierarchii podniku.

Organizace jsou tedy rozvrstveny vzhledem k postoupeným pravomocím, třebaže se korelace mezi úrovní, odpovědností a stupněm pravomoci ve skutečnosti často značně liší. Pružné organizace spojují pravomoc s potřebami každého pracovního a funkčního místa.

K efektivnímu delegování pravomoci je zapotřebí splnit nezbytné předpoklady. Rozsah, v jakém je pravomoc udělena, musí být jasně pochopen a pokud možno přesně (pisemně) definován, aby nemohly vzniknout pochyby.

Kromě zřetelně definovaného zmocnění si musí vedoucí, který svou plnou moc postupuje druhé osobě, být vědom svého jednání a ručit za ně. Je základní slabostí mnoha vedoucích, že nemohou nebo nechtějí svou plnou moc přenášet. Často totiž vedoucí vydají plné moci podřízeným a přitom sami dále zasahují do jimi udělené pravomoci tou měrou, že zcela popírají vyjádřený úmysl. Tlak tohoto druhu často rušivě zasahuje do pracovních vztahů v zemědělských podnicích vzhledem k tomu, že osoba, která přenáší část své pravomoci, si uchová konečnou odpovědnost za veškerou činnost v dané oblasti působnosti. Je nutné, aby podřízený, kterému byla plná moc udělena, odpovídal vedoucímu, který mu určitou pravomoc přidělil. Bylo by to nelogické, aby vedoucí neměl kontrolu nad pracovníkem, kterému postoupil část své pravomoci, neboť by tím ztratil účinnou kontrolu nad činnostmi, za které je sám odpovědný.

Důležitost jasně stanovených odpovědnostních vztahů v organizační struktuře není dostatečně doceněna. Mnoho třenic, ke kterým dochází uvnitř pracovních skupin, je způsobeno nedostatečně definovanými vztahy. Situace tohoto druhu často naléhavě vyžadují buď změnu v obsazení, nebo v odpovědnostním vztahu.

Rozbor činnosti vedoucího podle dalších hledisek lze provést takto:

1. činnost zaměřená na oblast uvnitř určité organizační jednotky,
2. činnost zaměřená na koordinaci dané organizační jednotky s organizačními jednotkami téže úrovně,
3. činnost zaměřená na styk s výše stojící jednotkou.

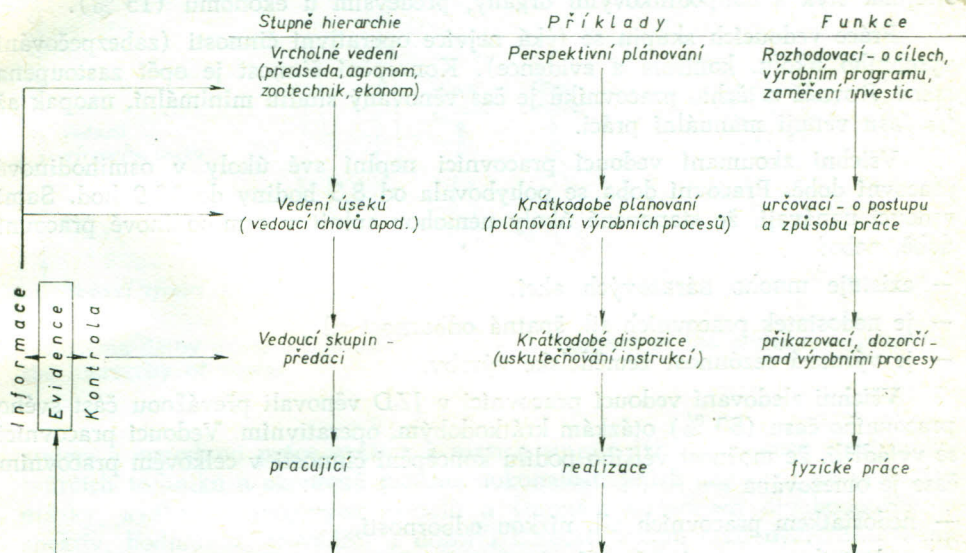
Čím složitější je vykonávaná práce vedoucího, čím vyšší místo v hierarchii podniku zaujímá, tím více v ní převládá duševní činnost, tím větší jsou nároky na samostatné rozhodování a řízení daného výrobního úseku (obr. 2). Čím výše je postavený vedoucí, tím abstraktnější, dlouhodobější a všeobecnější povahu má jeho rozhodování. Čím níže postavený vedoucí, tím větší je jeho odpovědnost za konkrétně stanovené úkoly dílčí povahy. Současný rozvoj výrobních sil a organizace v našich zemědělských podnicích nedovoluje ovšem ještě tak jednoznačnou dělbu práce. Specifika samotné povahy zemědělské výroby mají za následek některé zřejmě trvalejší rysy vedoucí práce na tomto úseku národního hospodářství.

Institut sociologie venkova a historie zemědělství provedl průzkum náplně práce vedoucích pracovníků 10 JZD v řepářském výrobním typu ve čtyřtýdenních obdobích. Celková doba měření byla 910 dnů. Pro tento průzkum jsme použili toto rozdělení druhů činnosti:

1. Vypracování koncepce celkové práce podniku nebo provozů
 - a) sběr informací — výrobní ekonomické podklady,
 - b) zpracování koncepce,
 - c) prosazování koncepce na poradách, seznamování členů.
2. Operativní činnost,
 - a) zabezpečování výrobního procesu, zadávání a vysvětlování úkolů,
 - b) kontrola organizačního systému, hodnocení práce,
 - c) řešení konfliktu (osobní, výrobní),

- d) výběr, školení, výchova pracovníků,
- e) prvotní evidence, evidence práce.
3. Příprava na porady a schůze v rámci podniku.
4. Vlastní studium.
5. Manuální práce.
6. Mimopodnikové úkoly.

Získané údaje byly tříděny podle jednotlivých funkcí vedoucích pracovníků (předseda, ekonom, agronom, zootechnik, vedoucí skupiny rostlinné výroby, vedoucí skupiny živočišné výroby, vedoucí úseku mechanizace).



2. Kybernetické schéma stupňů hierarchie podle K. Hesselbacha — A cybernetic diagram of the hierarchical degrees according to K. Hesselbach

Dalším hlediskem bylo roztržidění vedoucích pracovníků do tří skupin podle úrovně hospodaření. Některé výsledky ze sledování struktury pracovního času vedoucích pracovníků v podnicích s průměrnou úrovní hospodaření (v řepářském výrobním typu) ukazují tyto skutečnosti:

U předsedů JZD, kteří zaujímají nejvyšší organizační stupeň v podniku, činí spotřeba času na koncepční činnost 21 %. Část tohoto času je věnována na získávání podkladů, informací a na prosazování vlastního návrhu koncepce. Zpracování a rozhodnutí se pro optimální variantu řešení zaujímá pouze 8,5 % pracovního času. Značnou část pracovního času věnují operativní činnosti, a to zajišťování výrobního procesu a kontrole. Nepřiměřeně velký podíl času věnovaného na drobné záležitosti má za důsledek nedostatek času na řešení zásadních výhledových otázek. Téměř všichni vedoucí pracovníci věnují mizivou pozornost péči o výchovu a výběr pracovníků. Je překvapující, že ještě v současné době většina vedoucích pracovníků pomáhá manuálně (10 až 20 % pracovního času) při uskutečňování pracovních úkolů. Vlastnímu vzdělání nevěnují vedoucí pracovníci dosud mnoho času. Předsedové JZD pracují se studijními materiály

nejvíce (5,4 % pracovního času). Ostatní pracovníci studují méně a nejméně vedoucí pracovníci skupin.*)

U pracovníků na dalším organizačním stupni dochází k odlišným strukturám času vyplývajících z různé náplně jejich funkce. Nejvíce se věnují koncepční činnosti ekonomové JZD. Oproti tomu je podíl této činnosti u pracovníků na mechanizačním úseku nejnižší. Na tom organizačním stupni nezaujímá totiž vedoucí mechanizátor stejné postavení jako agronom nebo zootechnik (mnohdy řídí jenom dílny). Tím se blíží jeho činnost náplni práce vedoucího skupiny. U těchto funkcionářů jsou minimální činnosti jako je výchova podřízených pracovníků, vlastní studium, příprava na porady. Značnou část pracovního času zaujímá styk s nadpodnikovými orgány, především u ekonomů (15 %).

Práce vedoucích skupin se týká nejvíce operativní činnosti (zabezpečování výrobního úkolu, kontrola a evidence). Koncepční činnost je opět zastoupena méně. Rovněž u těchto pracovníků je čas věnovaný studiu minimální, naopak až $\frac{1}{6}$ času věnují manuální práci.

Všichni zkoumaní vedoucí pracovníci neplní své úkoly v osmihodinové pracovní době. Pracovní doba se pohybovala od 8,3 hodiny do 10,9 hod. Sami vedoucí uznávají, že stanovené úkoly nemohou splnit v osmihodinové pracovní době, neboť

- existuje mnoho nárazových akcí,
- je nedostatek pracovních sil, špatná odbornost sil.
- je výrazná sezónnost zemědělské výroby.

Všichni sledovaní vedoucí pracovníci v JZD věnovali převážnou část svého pracovního času (80 %) otázkám krátkodobým, operativním. Vedoucí pracovníci se vyjádřili, že možnost většího podílu koncepční činnosti v celkovém pracovním čase je omezována

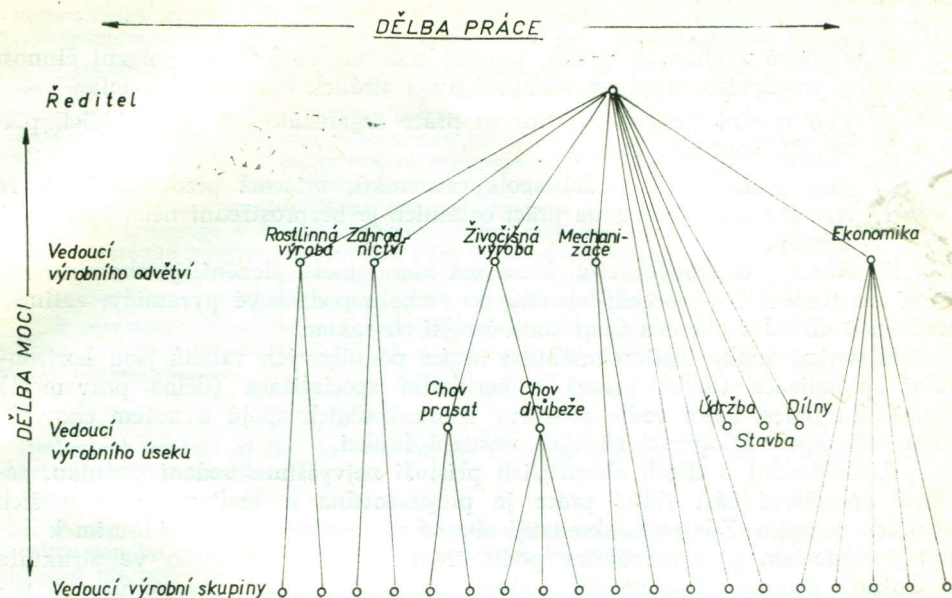
- nedostatkem pracovních sil, nízkou odborností,
- nedostatky v organizaci, nedostatečným vybavením jejich úseku,
- nadměrnou písemnou agendou, vyřizováním méně důležitých záležitostí.

Každé místo v hierarchii zemědělského podniku vyžaduje činnost s odlišným rozsahem. S rolí předsedy JZD je spojeno očekávání, že se bude převážně starat o perspektivu podniku nejméně na roční období, že se bude zabývat výhledovým zaměřením podniku, zatímco se u vedoucích skupin požaduje činnost zaměřená krátkodobě (na den, týden, maximálně měsíc).

Požadavek koncepční činnosti se tedy netýká všech vedoucích pracovníků stejnou měrou. V řídicí práci na vyšších stupních bude však mít stále větší význam schopnost vedoucího předvídat vývoj, stanovit cíle a úkoly s potřebným předstihem, tj. vytvářet koncepci.

Naproti tomu charakter práce na nižších řídicích stupních, např. u mistrů v dílnách, skupinářů na poli a vedoucích farem v zemědělství se stává s rostoucí mechanizací výrobního procesu stále více rutinou, probíhající uprostřed pevné organizace a relativně stabilních programů. Nastává prohlubování rozdílů mezi

*) V návrzích optimální struktury spotřeby času vedoucích pracovníků JZD, zpracovaných VÚPE v Bratislavě, se požaduje 6,3 % pracovního času věnovat studiu. Ve strojírenském průmyslu vedoucích pracovníků na této úrovni věnují v současné době studiu více než 7 % pracovního času.



3. Schéma dělby práce a hierarchie moci — A diagram of the division of labour and the hierarchy of power

stylem a metodami práce vyšších a nižších stupňů řízení. Zatímco efekt činnosti tvůrčích techniků a ekonomů měříme dokonalostí jejich odpovědí na problémové otázky, kvalitou vývojových modelů a stupněm vědeckosti dlouhodobých perspektiv, hodnotíme prováděcí a dozorčí činnosti mírou dodržování stanovených norem, poměrem mezi nasazenými prostředky a dosaženými výsledky apod.

Problém obsahu práce vedoucího pracovníka je tudíž třeba především analyzovat v rámci formální organizace zemědělského podniku (obr. 3) z hlediska

1. dělby práce,
2. hierarchie moci.

Dělba práce, která se rozvíjí pokračujícím vývojem techniky a technologie, má za následek stupňující se specializaci činností. Rozvinutá dělba práce však vyžaduje, aby v hierarchické struktuře byla vytvořena místa s jasně definovanými sférami činností a operací. Zemědělská výroba závisí čím dál tím více na použití technických znalostí a odborností při plnění určitých speciálních úkolů. Hierarchická struktura tyto nutné odborné znalosti specializuje. Každé funkční místo vyžaduje od jednotlivců, kteří ho zastávají, jasně určenou odbornost. Tím, že v organizaci jsou přiděleny určité úkoly na určitá místa, vzniká prostředek pro dodržování sociálních norem v podniku. Přísná linie odpovědnosti také znamená, že úkol je umístěn, a tudíž je umístěna i odpovědnost, kdy někdo nese následky za chyby a sklízí pochvalu za úspěchy. Vyšší stupeň specializace vyvolává proto tendenci a potřebu přísnějších „služebních“ postupů a kontroly, dokonalejší souhry mezi vedoucími (koordinace rolí, jejich spojování). Vzniká potřeba týmové práce, která vyžaduje značný soulad mezi vedoucími pracovníky na stejné úrovni.

Z přehledů rozličných prvků, na něž můžeme rozložit komplexní činnost vedoucího pracovníka, vyplývá rozlišení dvou stránek činnosti vedoucího:

1. jeho vlastní činnost (tj. činnost práce organizátorské, práce řídící, plánovací, kontrolní apod.),
2. jeho působení na práci spolupracovníků, přičemž předpokládáme, že vliv práce vedoucího na práci ostatních je bezprostřední nebo zprostředkovaný.

Struktura podnikových cílů, která má hierarchické členění, je charakterizovaná soustředěním nejobecnějších cílů do vrcholu podnikové pyramidy, zatímco směrem k základně cíle dostávají konkrétnější charakter.

Hlavními znaky institucionálního rámce podnikových vztahů jsou horizontální specializace (dělba práce) a vertikální specializace (dělba pravomoci) v průběhu práce, které vedle soustavy komunikačních spojů a norem chování, umožňují teprve kooperaci různých nositelů funkcí.

Rozhodování o cílech obecnějších přísluší nejvyššímu vedení podniku, zatímco operativní část řídící práce je propracována a realizována v nižších útvarech podniku. Zde se konkretizují obecné cíle podniku s přihlédnutím k daným možnostem a prostředkům podle úrovně místa vedoucího ve struktuře organizace podniku. Obecné cíle podniku se takto zpřesňují až po úroveň výkonného pracovníka. Usměrnování společné činnosti tvoří hlavní obsah sociální role vedoucího pracovníka.

Zvyšujícím se stupněm specializace narůstá tendence a potřeba důslednější organizace a koordinace, prohlubuje se význam vzájemných vazeb mezi vedoucími.

Došlo dne 30. 7. 1968

Literatura

- DAHRENDORF R., 1959, Sozialstruktur des Betriebes Wiesbaden.
 HORÁKOVÁ E., 1967, K sociologické analýze zemědělského podniku: vedoucí pracovníci — sociální role — formální struktura. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem. 3 : 46-56.
 KŘENEK F., 1967, Sociální systém zemědělského podniku JZD. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem. 3 : 137-150.
 MATEJKO A., 1962, Socjologia przemyslu. SZA, Warszawa.
 SARAPATA A., DOKTÓR K., 1963, Elementy socjologii przemyslu. Warszawa.
 SMOLA St., 1966, Úvod do teorie organizace. Svoboda, Praha.
 SCHENK Z., 1963, Organizační modely. Kancelářské stroje, Praha.
 SCHIMMERLING H., 1968, Lidé v procesu řízení a organizace zemědělského podniku. Edice čas. Zemědělská ekonomika, 2 : 19-42.
 SCHMIDT W., 1962, Das erfolgreiche Führen. Düsseldorf.
 WEINER B., 1967, Sociologie průmyslu. Soc. akademie, Praha.

Социологические аспекты деятельности руководителей ЕСХК

Из обзора различных элементов, на которые можно разложить комплексную деятельность руководящего работника, вытекает отличие двух сторон деятельности руководителя:

1. его собственно деятельность (т. е. деятельность организационной работы, управляющей работы, планирования, контроля и т. п.);
2. его влияние на работу сотрудников, причем мы предполагаем, что влияние работы руководителя на работу других является или непосредственным, или косвенным.

Структура хозяйственных целей, которая иерархически подразделена, характеризуется концентрацией наиболее общих целей в вершине пирамиды предприятия, в то время как по направлению к основанию этой пирамиды они носят более конкретный характер.

Главными признаками институционального характера хозяйственных отношений являются горизонтальная специализация (разделение труда) и вертикальная специализация (разделение компетенции) в процессе работы, которые наряду с системой коммуникационных связей и норм поведения, дают возможность именно кооперации разных носителей функций.

Принятие решения о целях общего характера принадлежит высшему руководству предприятия, в то время как оперативная часть управленческой работы разработана и реализуется в низах предприятия. Здесь конкретизируются общие цели предприятия с учетом данных возможностей и средств согласно уровню занимаемого места руководителя в структуре организации предприятия. Общие цели предприятия таким образом уточняются вплоть до уровня выполняющего работника. Направление общей деятельности представляет собой главное содержание социальной роли руководящего работника.

В результате увеличивающейся степени специализации растет тенденция и потребность в более последовательной организации и координации, углубляется значение взаимосвязей между руководителями.

Sociological Aspects of the Activity of the Leading Workers of the Unified Agricultural Cooperatives

A survey of the various elements into which the complex activity of a leading worker can be divided enables a distinction to be made between the following two sides of his activity:

1. The leading worker's activity as such (organizing, managing, planning, controlling, etc.)

2. The leading worker's influence on the work of his coworkers, whereby it is assumed that this influence is either direct or mediated.

The structure of the objectives of the enterprise, hierarchically graded, is characterized by the cumulation of the most general objectives in the peak of the enterprise pyramid, and the closer to the bottom of the pyramid, the more particular the objectives.

The main features of the institutional framework of the relations within the enterprise are horizontal specializations (division of labour) and vertical specializations (division of power) in the course of the work through which, apart from the system of communicative channels and patterns of behaviour, the cooperation between the bearers of different functions is made possible.

Decision-making on the more general objectives is the management's concern, whereas the operative tasks of managing are worked out in detail and performed by the lower bodies of the enterprise. Here the general objectives of the enterprise are given their actual form, with respect to the existing possibilities and means, according to the level of the leading worker's position within the structure of the enterprise. Thus, passing down the scale, the general objectives are given more and more precision which reaches its maximum at the executive worker's level. The setting of a common course is the main task of the social rôle of a leading worker.

The increasing degree of specialization implies an increasing trend towards and need for a more precise organization, and the importance of the interconnections among the leading workers is getting higher.

Soziologische Aspekte des Tätigkeitsgehaltes der leitenden Arbeiter der LPG

Aus der Übersicht verschiedener Elementen, in die wir die komplexe Tätigkeit des leitenden Arbeiters unterteilen können, folgt die Unterscheidung von zwei Seiten der Tätigkeit des Leiters:

1. seine eigene Tätigkeit (d. h. Tätigkeit der organisatorischen Arbeit, der Leit-, Planungs-, Kontrollarbeit u. ä.),

2. seine Einwirkung auf die Arbeit der Mitarbeiter, wobei wir voraussetzen, daß der Einfluß der Arbeit des Leiters auf die Arbeit der anderen unmittelbar oder vermittelt ist.

Die Struktur der Betriebsziele, die eine hierarchische Gliederung hat, wird durch die Konzentrierung der allgemeinsten Ziele auf den Höhepunkt der Betriebspyramide charakterisiert, wogegen in der Richtung zur Basis die Ziele einen konkreteren Charakter bekommen.

Die wichtigsten Merkmale des institutionellen Rahmens der betrieblichen Beziehungen sind die horizontalen Spezialisierungen (Arbeitsteilung) und die vertikale Spezialisierung (Kompetenzteilung) im Verlaufe der Arbeit, die neben dem System der Kommunikationsverbindung und der Normen des Verhaltens, erst die Kooperation verschiedener Funktionsträger ermöglicht.

Die Entscheidungen über die allgemeineren Ziele stehen dem Betriebe zu, wogegen der operative Teil der leitenden Arbeit in den niedrigeren Betriebsorganen durchgearbeitet und realisiert wird. Hier werden die allgemeinen Ziele des Betriebes mit Rücksicht auf die gegebenen Möglichkeiten und Mittel laut Niveau der Stelle des Leiters in der Organisationsstruktur des Betriebes konkretisiert. Die allgemeinen Ziele des Betriebes präzisieren sich so bis zum Niveau des exekutiven Arbeiters. Die Gleichrichtung der gemeinsamen Tätigkeit bildet den Hauptgehalt der sozialen Aufgabe des leitenden Arbeiters.

Durch den sich erhöhenden Spezialisierungsgrad wächst die Tendenz und die Bedürfnis einer mehr folgerichtigen Organisation und Koordination an und es vertieft sich die Bedeutung der gegenseitigen Verbindungen unter den Leitern.

Adresa autora:

Doc. ing. Hanuš Schimmerling, CSc., Institut sociologie venkova a historie zemědělství při VÚZE, Praha 2, Mánesova 75
