

PODMÍNĚNOST ZPŮSOBU JEDNÁNÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ SE ZŘETELEM K NĚKTERÝM SPECIFICKÝM ASPEKTŮM JEJICH ČINNOSTI V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH

E. NĚMCOVÁ

Obsah činnosti vedoucích pracovníků v zemědělských podnicích a rovněž kdekoli jinde je objektivně určen zařazením určitého vedoucího místa v celkovém systému řízení, a to z hlediska členění v horizontální rovině dělbu práce a z hlediska členění ve vertikálním směru dělbu kompetence. Tato základní hlediska vymezují konkrétnímu vedoucímu místu jeho příslušnost k hlavnímu odvětví výroby i jeho postavení v určitém stupni řídicí pyramidy.

Objektivně určený obsah činnosti pro určité vedoucí místo vymezuje vlastně jen „co“ a v „jakém rozsahu“ bude vedoucí pracovník vykonávat. Zařazením vedoucího místa do určitých konkrétních podmínek je zodpovězena ještě otázka „kde“ a popřípadě „kdy“. Pokud jde o odpověď na otázku „jak“, pak její programové vytyčení může být vždy pouze velice všeobecné, s odvoláním spíše na obecné platné zásady, než aby mohlo jít o konkrétní určení postupu.

Realizace úkolů určitého vedoucího místa, promítnutí jeho obsahu do konkrétní skutečnosti, uskutečňuje se převážně činností vedoucího pracovníka, který toto místo zastává. Pozice, kterou zaujímá na určeném vedoucím místě, je východiskem pro jeho roli vedoucího. Podle B l a n c k e n b u r g a (1962) „S každou pozicí dává společnost člověku do rukou roli, kterou má hrát“. Pozice vymezuje v nejpodstatnějších rysech roli, ale její konkrétní realizace záleží na jejím konkrétním představiteli — u vedoucí role na vedoucím pracovníkovi.

OSOBNOST A „STYL PRÁCE“ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

Uvedený typ úvahy o závislosti interpretace role na osobnosti interpreta — vedl v některých případech v sociologii a v sociální psychologii k silně psychologizujícímu přístupu při studiu vedoucí role a její determinace osobností jejího nositele.

Osobnost vedoucího přirozeně nelze přehlížet při sledování odlišností v interpretaci obdobné vedoucí role různými pracovníky. Je však třeba vidět omezení, která uplatnění osobnosti kladou podmínky a situace, v nichž se vedoucí role uskutečňuje.

Na vývoji každé lidské osobnosti se podílí řada vlivů — od biologického dědičného základu přes vlivy nejbližšího okolí v mládí, přes působení skupin, se kterými se člověk setkává během života, až po působení současných pracovních a mimopracovních styků. Všechny získané zkušenosti, všechny skupiny, jejichž byl nebo je členem — působí svými záměry, vlastním kodexem norem a používaných prostředků na to, jak se utvářela a stále utváří společenská zkušenost člověka: jaké hodnoty vyznává, jaké cíle si klade a jaké cesty k jejich realizaci pro sebe vybírá a volí. Osobnost člověka, jeho neopakovatelná a jedinečná osobitost, kterou se liší od všech ostatních, se navenek projevuje v jeho chování, názorech a postojích, jež jsou vnějším výrazem vnitřních zkušeností, záměrů a cílů v určité situaci. Vývoj osobnosti naznačuje v zásadních rysech obr. 1.

Představitelé těch směrů v sociologii a v sociální psychologii, kteří na otázku

PODMÍNĚNOST ZPŮSOBU JEDNÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ SE ZŘETELEM K NĚKTERÝM SPECIFICKÝM ASPEKTŮM JEJICH ČINNOSTI V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH

E. NĚMCOVÁ

Obsah činnosti vedoucích pracovníků v zemědělských podnicích a rovněž kdekoliv jinde je objektivně určen zařazením určitého vedoucího místa v celkovém systému řízení, a to z hlediska členění v horizontální rovině dělbou práce a z hlediska členění ve vertikálním směru dělbou kompetence. Tato základní hlediska vymezují konkrétnímu vedoucímu místu jeho příslušnost k hlavnímu odvětví výroby i jeho postavení v určitém stupni řídicí pyramidy.

Objektivně určený obsah činnosti pro určité vedoucí místo vymezuje vlastně jen „co“ a v „jakém rozsahu“ bude vedoucí pracovník vykonávat. Zařazením vedoucího místa do určitých konkrétních podmínek je zodpovězena ještě otázka „kde“ a popřípadě „kdy“. Pokud jde o odpověď na otázku „jak“, pak její programové vytyčení může být vždy pouze velice všeobecné, s odvoláním spíše na obecně platné zásady, než aby mohlo jít o konkrétní určení postupu.

Realizace úkolů určitého vedoucího místa, promítnutí jeho obsahu do konkrétní skutečnosti, uskutečňuje se převážně činností vedoucího pracovníka, který toto místo zastává. Pozice, kterou zaujímá na určeném vedoucím místě, je východiskem pro jeho roli vedoucího. Podle B l a n c k e n b u r g a (1962) „S každou pozicí dává společnost člověku do rukou roli, kterou má hrát“. Pozice vymezuje v nejpodstatnějších rysech roli, ale její konkrétní realizace záleží na jejím konkrétním představiteli — u vedoucí role na vedoucím pracovníkovi.

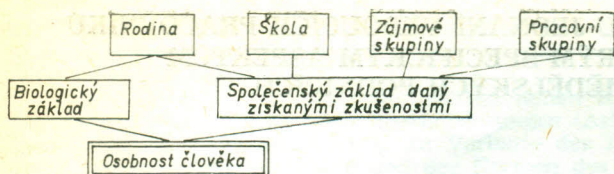
OSOBNOST A „STYL PRÁCE“ VEDOUČÍHO PRACOVNÍKA

Uvedený typ úvahy o závislosti interpretace role na osobnosti interpreta — vedl v některých případech v sociologii a v sociální psychologii k silně psychologizujícímu přístupu při studiu vedoucí role a její determinace osobností jejího nositele.

Osobnost vedoucího přirozeně nelze přehlížet při sledování odlišností v interpretaci obdobné vedoucí role různými pracovníky. Je však třeba vidět omezení, která uplatnění osobnosti kladou podmínky a situace, v nichž se vedoucí role uskutečňuje.

Na vývoji každé lidské osobnosti se podílí řada vlivů — od biologického dědičného základu přes vlivy nejbližšího okolí v mládí, přes působení skupin, se kterými se člověk setkává během života, až po působení současných pracovních a mimopracovních styků. Všechny získané zkušenosti, všechny skupiny, jejichž byl nebo je členem — působí svými záměry, vlastním kodexem norem a používaných prostředků na to, jak se utvářela a stále utváří společenská zkušenost člověka: jaké hodnoty vyznává, jaké cíle si klade a jaké cesty k jejich realizaci pro sebe vybírá a volí. Osobnost člověka, jeho neopakovatelná a jedinečná osobitost, kterou se liší od všech ostatních, se navenek projevuje v jeho chování, názorech a postojech, jež jsou vnějším výrazem vnitřních zkušeností, záměrů a cílů v určité situaci. Vývoj osobnosti naznačuje v zásadních rysech obr. 1.

Představitelé těch směrů v sociologii a v sociální psychologii, kteří na otázku



1. Vývoj osobnosti člověka — The development of man's personality

— co rozlišuje jednání vedoucích pracovníků na stejném místě, resp. ve stejné vedoucí pozici — odpovídají, že je to osobnost vedoucího v její osobitosti, odvozuji obvykle způsob postupu vedoucích převážně z těch rysů a vlastností člověka, kterými se liší od druhých. Podle nich je způsob jednání vedoucího podmiňován především jeho osobností. Charakterizující pro tento směr může být Buffonova věta: „Styl — toť člověk sám“. Jde tedy o to, že způsob jednání vedoucího je zužen na styl práce vedoucích, styl jejich chování na vedoucím místě a takto chápaný styl představuje především formu, kterou se projevuje osobnost vedoucího.

Taková úvaha může pak snadno být základem snahy ze „stylu práce“ úspěšných vedoucích, kteří dokáží, aby se jejich pracoviště vyrovnala se svými úkoly, vyvozovat univerzálně platné rysy a postupy, jejichž zachování by bylo předpokladem i prostředkem k dosažení pozitivních výsledků činnosti jakéhokoliv vedoucího pracovníka ve všech podmínkách a za všech okolností. Existovala-li by skutečně v práci vedoucích pouze rozdílnost daná odlišným stylem jejich práce na základě rozdílu mezi osobnostmi vedoucích, pak by bylo možné na základě studia specifických rysů jednotlivých typů osobností odvodit univerzální pravidla pro úspěšnou vedoucí práci.

Podle Bauman a (1965) „... ať jsou jakkoliv velké osobní předpoklady člověka, neexistuje jediný výčet předností a ctností, které by předurčovaly svého nositele k vedení všech společenských skupin, bez ohledu na jejich velikost, strukturu a typ vazby, která spojuje jejich členy. Co je dobré pro vůdce jedné skupiny, může se ukázat jako zbytečný balast a překážka v úsilí o vedení skupiny jiné“. Shodně s Baumanem tedy můžeme konstatovat, že nemohou-li být univerzální vůdci, nemohou být ani univerzální způsoby jednání vedoucích.

VEDENÍ LIDÍ

Řídící činnost je vlastně syntézou dvou stránek řídicího procesu, které v sobě zahrnuje, a které jsou navzájem nerozlučně spjaty — a to stránky technickoekonomické a sociálně psychologické. V první fázi řídicího procesu, kdy jde o řešení určitého problému, vystupuje většinou vedoucí pracovník sám, ve druhé fázi, při realizaci daného rozhodnutí přistupují výkonní pracovníci. Rozdílnost obou těchto fází se projevuje jak v nárocích na vedoucího pracovníka, tak v proporcích zastoupení obou stránek řídicí činnosti. V druhé fázi ustupuje technickoekonomická stránka stránce sociálně psychologické, řídicí činnost musí být zaměřována na výkonné pracovníky.

Můžeme proto jiným způsobem dělit činnost vedoucích pracovníků na řízení výrobních prostředků a na vedení lidí. Termín „vedení lidí“ je adekvátnější skutečnému obsahu této činnosti než „řízení lidí“. Vedoucí pracovník vůči podřízené skupině nevykonává jen řídicí funkci, ale řadu dalších funkcí, které nemají bezprostředně řídicí charakter, ale jsou zaměřeny hlouběji a širěji.

Vedení lidí není s řízením totožné ani v rozsahu, ani v kvalitě a obsahu činnosti. Úzké pojetí „řízení lidí“ jen ve smyslu manipulace s nimi, tj. zadávání úkolů, kontrola a hodnocení, by zařazovalo pracovníky na stejnou úroveň jako výrobní prostředky. Přitom každé lidské společenství, a tím více takové, jakým jsou např. pracovní skupiny v podnicích s vysokým stupněm vzájemné soudržnosti a akceschopnosti, představuje naprosto jinou kvalitu vazeb, než jaká

může být přisuzována např. organicky dokonale uspořádanému seskupení strojů nějaké technologické linky.

Odlišnost mezi „řízením strojů“ a „řízením lidí“ si mnozí autoři uvědomují a snaží se vymezit místo „vedení lidí“ v procesu řízení. Někteří zařazují „vedení lidí“ jako jednu ze součástí řízení (Zieleniewski 1964), např. vedle správy a organizování (Sheldon cit. Zieleniewski 1964) nebo vedle organizování, správy a koordinování (Niles cit. Zieleniewski 1964) atd.

Domníváme se, že vedení lidí jako základní součást činnosti vedoucích pracovníků vskutku představuje určitý úsek řízení, ovšem úsek, jenž v určitých směrech hranice řízení přesahuje, vyznačuje se vlastními specifickými podmínkami a prostředky a nakonec i vlastním obsahem, i když podřízeným cílovému zaměření shodnému s řízením vůbec. Nabývá tak vedení lidí jako určitá sféra lidské činnosti jistou autonomií, a to i v tom směru, že se nemusí sledovat jen ve spojitosti s řízením a z pozice jeho fungování, ale i z hlediska fungování jiných druhů společenských vztahů.

ZPŮSOB JEDNÁNÍ VEDOUcíHO PRACOVNíKA

Realizace činnosti vedoucího pracovníka představuje proces s cílovým zaměřením. Jeho chování při vedení lidí není dáno nějakými automatickými reakcemi na různé podněty, ale jde o chování cílové, chování, které zahrnuje složité procesy rozhodování, při kterých vedoucí pracovník musí neustále spojovat rozmanitost a složitost sociálních situací s řídicím záměrem. Jde tedy o chování volní. Protože při vedení lidí jde o činnost, jejímž úkolem je vytvoření nebo udržení takového stavu nebo takových procesů, které jsou pro dosažení cíle žádoucí, můžeme tuto činnost nazývat „jednáním“, čímž nezměníme obsah tohoto pojmu jak jej používá praxeologie a nahradíme nevýstižný termín „chování“. Způsob jednání vedoucího představuje konkrétní projev realizace jeho činnosti, náplně jeho vedoucí role, v konkrétních podmínkách za konkrétní situace, ve kterých je třeba postihovat širší společenské vazby a nelze sledovat jen osobu vedoucího pracovníka a odraz jejího působení v řízené skupině. Přitom ovšem připouštíme, že „sociální role má význam při vytváření určité stabilizace chování“, a že „odkazuje člověka do určitých stanovených mezi jednání“ (Blankenburg 1962).

Domníváme se, že v kontextu uvedeného přístupu bude správné ponechat pojem „styl“ v jeho obměnách — styl práce, styl řízení, styl vedení — jeho návaznosti na osobnost a roli vedoucího pracovníka. V tomto směru je zajímavé použití pojmu „styl“ v souvislosti s typologií vedoucích, jak ji uvádí Khol (1967), na základě kombinací mezi autoritou a prestiží vedoucích a odrazem těchto kombinací ve stylu vedení těchto vedoucích pracovníků. Této vazbě mezi postavením vedoucího na základě stupně jeho autority a prestiže a jejím promítnutím do jeho postupu lze nejspíše přisoudit název „styl řídicí práce“, kdežto širšímu pojetí postupu vedoucího, které zahrnuje i ostatní determinující faktory, bude správné vyhradit pojem „způsob jednání“.

HLAVNÍ FAKTORY DETERMINACE JEDNÁNÍ VEDOUcíCH PRACOVNíKŮ

V předcházejícím textu jsme již z těchto faktorů uvedli pozici vedoucího, kterou zastává v systému organizační a řídicí struktury podniku a která je výchozím kritériem k vyjádření různých typů vedoucích. Ze zastávané pozice

vyplývá role vedoucího, o níž již bylo řečeno, že způsob její interpretace závisí na osobním profilu jedince, který je jejím nositelem, na jeho osobnosti.

Ovšem uskutečňování vedoucí role a tedy i vedoucí role v zemědělském podniku se vždy děje v nějakém prostředí, charakterizovaném určitými rysy a podmínkami. Jednání každého vedoucího je poznamenáno jak působením tohoto prostředí, tak pozicí a rolí, které v něm zastává.

Prostředí, ve kterém činnost vedoucího probíhá, s jeho konkrétními podmínkami a situacemi, představuje v širším pojetí zemědělský podnik. Vzhledem k jednání vedoucího existují především dva směry, kterými podnik na jednání vedoucích působí. Na jedné straně jsou to faktory podmínek a prostředků, které jsou pro veškerou činnost „k dispozici“, na druhé straně faktory cílového zaměření podniku a tedy i úkolů vedoucích. Jde tedy jednak o technicko-výrobní a ekonomickosociální úroveň zemědělského podniku, jednak o jeho výrobní a společenské úkoly. Stav úrovně podniku určuje jak východisko, tak i do značné míry cíl vedoucí činnosti, a tím i cestu, po které se bude činnost vedoucího ubírat. Jinými slovy lze říci, že zemědělský podnik poskytovanými možnostmi ohraničuje rozsah možností vedoucího a „poskytované množství a kvalita možností“ se promítá do konkrétní podoby právě vyjádřením ve způsobu jeho jednání.

Vrátíme-li se do sociální sféry a použijeme-li určitého zjednodušení, pak realizace cílů podniku je závislá na týmu vedoucích a na kolektivu řadových pracovníků. Obě tyto skupiny budou na určité úrovni vlastních vztahů vůči podnikovým cílům a jejich odezva bude ovlivňovat i činnost, resp. způsob jednání určitého vedoucího pracovníka.

V užším pojetí představuje prostředí činnosti vedoucího pracovníka řízená skupina. V pracovní skupině se odrážejí vlivy všech podnikových vazeb v celé složité strukturovanosti jednotlivých podnikových systémů — výrobního, ekonomického, organizačního, sociálního, řídicího, řízeného atd. — i vazby systémů mimopodnikových. Přitom však se vytváří vlastní intraskupinová struktura vazeb, která vzniká na základě specifických cílů, prostředků a norem skupiny, a která představuje odlišnou kvalitu vzhledem k strukturovanosti podniku.

„Vedení lidí“ určité pracovní skupiny klade na vedoucí pracovníky různé požadavky z hlediska charakteristik skupiny, kterými je vymezeno jakého vedoucího ta či ona skupina potřebuje. Těmito hlavními charakteristikami jsou:

1. vnitřní struktura skupiny a tomu odpovídající druhy vazeb, které spojují členy skupiny a typy rozporů, které se ve skupině mohou objevovat;
2. druh úkolů skupiny a jemu odpovídající požadavky na členy skupiny.

Polarita mezi vedoucím pracovníkem a jím řízenou skupinou není dána jen charakteristikami skupiny — jejími úkoly, zařazením v rámci zemědělského podniku, prostředky, které má k dispozici, velikostí, vnitřní strukturou atd. — ani jen rolí vedoucího. Jde rovněž o interpersonální vazby mezi členy skupiny, ve kterých se odráží jak všechno to, co si do skupiny přináší každý její člen jako samostatná osobnost, tak také to, co společný pracovní život členů mezi nimi vytváří — tedy sociální skupinové vazby, odrážející se ve skupinovém chování. Jak bylo řečeno, vytváření skupinových vztahů se neděje bez vlivů okolního světa, představovaného v nejbližších okruzích ostatními pracovními skupinami, kolektivem pracovníků podniku, vesnicí atd. Ze strany vedoucího vytváří oscilační centrum promítání se jeho osobnosti a podmínek jeho práce do dané role.

Vztah vedoucího pracovníka a řízené skupiny byl již obecně sledován mnohokrát. Jde o to, že tento vztah byl většinou vyjímán z prostředí, kde se jeho partneři pohybují. Nejde jen o širší prostředí zemědělského podniku s úrovní jeho podmínek a prostředků ve všech směrech, ale o hlubší pohled na to, co je pro zemědělský podnik charakteristické, a bez čeho nelze pochopit specifičnost vedoucí činnosti jeho vedoucích pracovníků. Je to charakter práce v zemědělství. Bez zvážení vlivu charakteru práce v zemědělství, uvažovaného v celé šíři jeho pojetí i všech okolností, které s ním souvisejí, bude každé posuzování činnosti vedoucích v zemědělském podniku postaveno na nepravých základech.

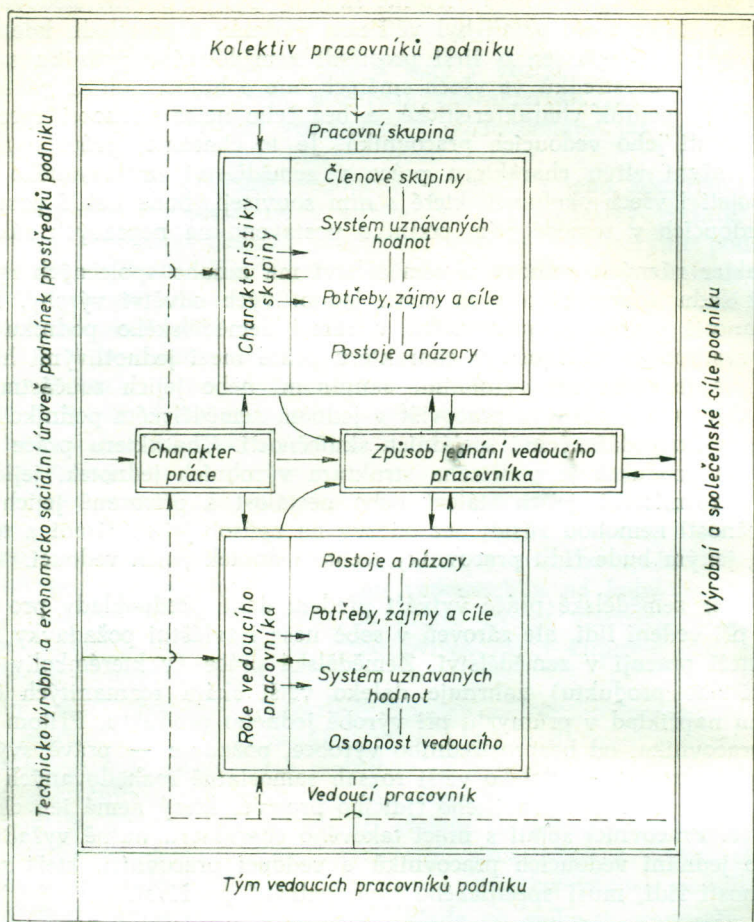
Charakter různých činností v zemědělství má mnoho společných rysů, ale má rovněž řadu specifických rysů podle jednotlivých odvětví výroby. Při sledování činnosti vedoucích pracovníků v rámci zemědělského podniku budou výrazněji vystupovat odlišnosti v charakteru práce mezi jednotlivými hlavními odvětvími a jednotlivými výrobními skupinami nebo jejich součástmi. Rozdílný charakter práce různých pracovišť v jednom zemědělském podniku se promítá do řady hospodářských i sociálních skutečností. Charakteru práce při výrobě určitých produktů je podřízena struktura výrobních jednotek, jejich velikost, počet, rozmístění, jejich stálost nebo nestálost a přirozeně jejich řízení. Tyto skutečnosti nemohou zůstat bez odezvy na způsob jejich řízení a tedy ani na způsob, jakým bude řídit pracovníky těchto jednotek jejich vedoucí.

Charakter zemědělské práce vytváří předem dané předpoklady pro činnost vedoucích při vedení lidí, ale zároveň v sobě nese i zvláštní požadavky na pracovníky, kteří pracují v zemědělství. Zemědělská práce (v kterémkoliv odvětví výroby určitého produktu) zahrnuje daleko větší škálu rozmanitých činností než je tomu například v průmyslu při výrobě jednoho produktu. Přitom od výkonného pracovníka, od bezprostředního výrobce, požaduje — právě svým biologickým charakterem — daleko větší rozsah samostatně rozhodovaných úkonů, které v sobě obsahují prvky určitého řídicího projevu, který nemá jen charakter autoregulace. Pracovníci spjatí s prací takového charakteru nutně vyžadují specifický typ jednání vedoucích pracovníků a vedoucí pracovníci, kteří za takových okolností řídí, musí specifického typu jednání používat.

V zemědělském podniku vystupuje tedy charakter práce sledovaného pracoviště jako jeden ze základních faktorů ovlivňujících způsob řízení a důležitý činitel ve vztahu vedoucího a řízené skupiny.

Nejde jen o vnější charakteristiku členů řízené skupiny, představovanou jejich počtem, kvalifikační úrovní a o vnitřní charakteristiku projevující se v postojích členů skupiny v pracovním procesu, jako nejde jen o schopnosti vedoucího a jeho ztotožnění se zájmy podniku. Jde také o to, za jakých okolností, v jakých podmínkách, s jakými prostředky a zvláště při jaké práci se tito partneři setkávají. Teprve spojení všech těchto faktorů dohromady tvoří prostředí, ve kterém řídicí proces probíhá a zároveň prostředí, které si podmiňuje určitý způsob jeho provádění — tedy vzhledem k vedení lidí určuje způsob, jakým vedoucí pracovník bude mít možnost jednat. Přitom tuto možnost nemůžeme vidět jako určitý bod, jako možnost jedinou, ale jako určité rozpětí, vymezující možný typ jednání s určitými odchylkami.

Podmíněnost způsobu jednání vedoucího pracovníka v zemědělském podniku naznačuje obr. 2.



2. Podmíněnost způsobu jednání vedoucího pracovníka — The conditioned character of the behaviour of the leading worker

SOUHRN

Činnost vedoucího pracovníka můžeme vymezit jako řízení výrobních prostředků a vedení lidí. Vedení lidí představuje autonomní oblast činnosti vedoucího, který při ní nevykonává jen řídicí funkce.

Způsob, jakým vedoucí pracovník v zemědělském podniku při vedení lidí postupuje, není závislý jen na jeho roli a osobnosti a na jejich promítání se ve vědomí a chování řízené skupiny. Proto navrhuje, aby pojem „styl práce“ se užíval v souvislosti s osobností a rolí vedoucího pracovníka.

Obsah činnosti vedoucích pracovníků při vedení lidí v konkrétních podmínkách řízení v zemědělském podniku je uskutečňován jednáním vedoucího. Jednání vedoucího pracovníka představuje cílovou činnost. Způsob jednání je vymezován řadou faktorů různé úrovně. V užším pohledu je to osobnost a role vedoucího pracovníka a charakter a intrapersonální vazby řízené skupiny. V šir-

ším pohledu přistupuje zemědělský podnik — jako představitel širších společenských vazeb, který je charakterizován svou úrovní, sledovanými cíli, kolektivem pracovníků a týmem vedoucích. Středovou pozici mezi těmito faktory zaujímá charakter práce, kterou řízená skupina vykonává a vedoucí pracovník řídí. Bez zřetele k charakteru vykonávané práce nelze v zemědělském podniku zodpovědně analyzovat ani vedoucí činnost, ani pracovní interakce ve skupině, ani chápat podmíněnost způsobu jednání vedoucích pracovníků.

Literatura

- BAUMAN Z., 1965, Sociologie. Orbis, Praha.
BLANKENBURG P., 1962, Einführung in die Agrarsoziologie. Verlag Eugen Olmer, Stuttgart.
KHOL J., 1967, Vedoucí pracovník a řídicí činnost. Hospodářské noviny 46.
KUČERA J., 1967, Praxeologie — teoretická součást vědeckého řízení. Nová mysl 11.
PILÍŠEK V., 1967, Materiály z konference PEF VŠZ, Praha.
ZIELENIŃSKI J., 1964, Organizace lidských kolektivů. Państwowe wydawnictwo Naukowe, Varšava.

Došlo dne 3. 7. 1968

Обусловленность стиля работы руководящих работников с учетом некоторых специфических аспектов их деятельности в сельскохозяйственных предприятиях

Деятельность руководящего работника мы можем определить как управление средствами производства и руководство людьми. «Руководство людьми» представляет собой автономную область деятельности руководителя, который при ней выполняет не только руководящую функцию.

Поведение руководящего работника в сельскохозяйственном предприятии при руководстве людьми, не всегда зависит лишь от его роли и личности и от их отражения на сознание и поведение руководимой группы. Поэтому мы предлагаем, чтобы понятие «стиль работы» употреблялось в связи с личностью и ролью руководящего работника.

Содержание деятельности руководящих работников при руководстве людьми в конкретных условиях управления в сельскохозяйственном предприятии определяется поведением руководителя, которое представляет собой целенаправленную деятельность. Манера поведения определяется рядом факторов разного уровня. С более узкой точки зрения это личность и роль руководящего работника и, затем, характер и взаимные отношения между членами руководимой группы. С более широкой точки зрения сельскохозяйственное предприятие приступает к этому вопросу как представитель более широких общественных связей, характеризуемый своим уровнем, преследуемыми целями, коллективом работников и группой руководителей. Среднюю позицию между этими факторами занимает фактор труда, который руководимый коллектив совершает, а руководящий работник им управляет. Без учета характера выполняемой работы в сельскохозяйственном предприятии нельзя ответственно анализировать ни руководящую деятельность, ни взаимные рабочие отношения в группе, ни понять условность поведения руководящих работников.

The Conditioned Nature of the Behaviour of Leading Workers with Respect to Some Specific Aspects of their Activity in Agricultural Enterprises

The activity of a leading worker can be defined as the control of the means of production and the leading of people. The „leading of people“ is an autonomous sphere of the leading worker's activity which does not involve only managerial functions.

The lines taken by a leading worker in an agricultural enterprise do not depend only on his rôle and personality and on the way the mentioned factors are reflected in the minds and behaviour of the group. We suggest, therefore, to use the term „style of work“ in relation to the personality and rôle of the leading worker.

The behaviour of the leading worker brings to life what is assumed to be content his activity during the leading of the people under the actual conditions of managerial work in an agricultural enterprise. The behaviour of the leading worker is a purposive activity. The manner of behaviour is determined by a variety of factors of different levels. When we look at the matter more closely, we see it as the leading worker's personality and rôle, and as the nature and interpersonal links within the group managed. A more general outlook involves the agricultural enterprise as a representative of broader social linkages which is characterized by its level, by the objectives pursued, by workers and the managerial staff. Among all the mentioned factors stands the nature of the work done by the group and conducted by the leading worker. Without respect to the nature of the work done, no liable analysis can be made of the leading worker's activity or the working interactions within the group, neither can the conditioned character of the behaviour of leading workers be understood.

Die Bedingtheit der Handlungsart der leitenden Arbeiter mit Rücksicht auf einige spezifische Aspekte ihrer Tätigkeit in den Landwirtschaftsbetrieben

Die Tätigkeit des leitenden Arbeiters können wir als Leitung der Produktionsmittel und Leitung der Menschen bestimmen. Die „Leitung der Menschen“ stellt ein autonomes Tätigkeitsgebiet des Leiters, der bei ihr nicht nur die leitende Funktion ausübt, dar.

Die Art, auf welche der leitende Arbeiter im Landwirtschaftsbetrieb bei der Leitung der Menschen vorgeht, ist nicht nur von seiner Aufgabe und Persönlichkeit und von ihrem Projizieren in das Bewußtsein und Verhalten der geleiteten Gruppe abhängig. Deshalb schlagen wir vor, daß der Begriff „Arbeitsstyl“ in Zusammenhang mit der Persönlichkeit und Aufgabe des leitenden Arbeiters angewandt wird.

Der Tätigkeitsgehalt der leitenden Kader bei der Leitung der Menschen in konkreten Bedingungen der Leitung im Landwirtschaftsbetrieb wird durch die Verhandlung des Leiters realisiert. Die Verhandlung des leitenden Arbeiters stellt eine Zieltätigkeit vor. Die Verhandlungart wird durch eine Reihe von Faktoren verschiedenen Niveaus begrenzt. In einer engeren Anschauung ist es die Persönlichkeit und Aufgabe des leitenden Arbeiters und der Charakter und die interpersonellen Verbindungen der geleiteten Gruppe. In breiterer Ansicht tritt der Landwirtschaftsbetrieb — als Repräsentant der breiteren gesellschaftlichen Verbindungen, der durch sein Niveau, durch die verfolgten Ziele, durch den Arbeitskollektiv und Team der Leiter charakterisiert wird, zu. Eine Zentralstellung zwischen diesen Faktoren nimmt der Charakter der Arbeit, die von der geleiteten Gruppe ausgeübt und vom leitenden Arbeiter geleitet wird, ein. Ohne Rücksicht auf den Charakter der ausgeübten Arbeit kann im Landwirtschaftsbetrieb weder die Leittätigkeit, noch die Arbeitsinteraktion in der Gruppe verantwortlich analysiert, und es kann auch nicht die Bedingtheit der Handlungsart der leitenden Arbeiter aufgefaßt werden.

Adresa autora:

Ing. Eva Němcová, Institut sociologie a historie zemědělství při VÚZE,
Praha 2, Mánesova 75
