

VPLYV NIEKTORÝCH ŠTRUKTUROTVORNÝCH PRVKOV NA AKCEPTÁCIU ROLE VEDÚCEHO PRACOVNEJ SKUPINY

D. SAGARA

Vedenie sociálnych skupín, je podľa dostupných literárnych prameňov a hlavne podľa našej empirie najkomplikovanejší problém sociológie a sociálnej psychológie. Nemožno ho dobre vysvetliť ani samotnými vlastnosťami vedúceho, ani pojmami situačnej teórie. Niet osobnosti, ktorá by napr. uspokojovaním všeobecne požadovaných vlastností vyhovovala všetkým atribútom špičkovej pozície ktorejkoľvek skupiny v akejkolvek situácii. Na druhej strane však ani neexistujú sociálne útvary s univerzálnymi cieľmi a záujmami, s identickými sociálnymi štruktúrami, na čele ktorých by mohli stáť typy „všeobecných“ vedúcich. Pozícia a rola vedúceho je zároveň funkciou určitej sociálnej situácie a funkciou konkrétnej osobnosti, čiže vzájomného pôsobenia oboch týchto činiteľov. Teda konkrétna skupina vyžaduje adekvátneho vedúceho, ktorý na druhej strane vplýva na jej ďalší vývoj.

Funkcia vedúceho sa nevyhnutne vytvára v každej sociálnej skupine, v ktorej existuje cieľ, určitá sústava pozícií, rol, hodnôt, noriem a vôbec vzájomných závislostí. Jeho pozícia predstavuje najvyššiu hodnotu v hierarchii skupiny. Charakteristická je práve vytváraním role, ktorá uvádza do života určité znormované vzťahy vzhľadom k ostatným členom skupiny. Nejde však len o vzťahy jednostranné, pretože ich charakter vytvárajú aj spätné väzby. Správne je preto vidieť pozíciu vedúceho v sústave vzťahov medzi ním a ostatnými členmi skupiny. Tento problém možno podľa Zaborowského (1965) vidieť alebo skúmať z hľadiska viacerých aspektov. Napríklad:

- a) väzby a komunikácie sú v skupine zamerané na osobu vedúceho;
- b) vedúci je centrom, ktoré podnecuje akcie a robí pre skupinu dôležité rozhodnutia;
- c) v záujme autority sa vytvára určitý odstup medzi vedúcim a členmi skupiny;
- d) skupina kladie na vedúceho vyššie požiadavky ako na ostatných členov;
- e) vedúci spolupracuje a spolunažíva s členmi skupiny v rámci stanovených noriem, zvykov a obyčají.

Uvedené vzťahy implikujú v sebe ako postoj vedúceho k skupine, tak aj spätné väzby jej členov. Sú neoddeliteľné od techniky riadiacej práce a celkovej spolupráce i spolunažívania sociálneho kolektívu. Možno ich v súvislosti s rôznymi typmi alebo štýlmi riadiacej práce charakterizovať vo svojej podstate nasledovne:

1. Autokratické riadenie vyvoláva po čase pasivitu, apatiu a ignorovanie práce za neprítomnosti vedúceho, vedie k podráždenosti, ba až k agresivite vo vzájomných vzťahoch skupiny.

2. Demokratický model vedenia podnecuje iniciatívu, záujem o prácu, vzájomnú pomoc a aktivitu bez dozoru, s prvkami samoriadenia, prípadne samosprávy.

3. Liberálne riadenie (nazývané tiež anarchistické, alebo laissez-faire) spôsobuje vo svojich dôsledkoch chaos, konflikty a vcelku nakoniec dezintegruje a inaktivuje skupinu.

Doterajšie bádania vo sfére účinnosti jednotlivých štýlov riadiacej práce umožňujú určitú orientáciu. K a h n a K a t z (1953 — cit. Zaborowski 1965) zistili, že riaditelia podnikov s vyššou produktivitou práce vykonávali diferencovanejšiu činnosť ako vedúci horších závodov. Časť svojej právomoci preniesli na svojich podriadených, udržiavali priateľskejšie vzťahy so zamestnancami, starali sa viac o potreby ľudí ako o produkciu. C o c h e a F r e n c h e (cit. Zaborowski 1965) skúmali vplyv techniky riadenia na skupinu v odevných podnikoch. Kontrolnú skupinu premiestili na základe rozhodnutia vedenia, informovali ju o nových úlohách, metódach a normách. V prvej experimentálnej skupine zorganizovali s robotníkmi o zamýšľaných zmenách vopred diskusiu. Zainteresovaní súhlasili a vybrali operátorov, ktorí podali rad cenných námietov. V ďalších dvoch experimentálnych skupinách preškolili po diskusii všetkých robotníkov. V kontrolnej skupine nastal pokles výroby a konflikty s vedením. V experimentálnych skupinách sa po dočasnom poklese zvýšila produkcia a prejavila sa spolupráca s vedením. Vyššiu úroveň dosiahli skupiny bez sprostredkovaného zácviu, s priamym zaškolením všetkých robotníkov. Tento experiment ukázal, že demokratický alebo humanistický model riadenia, vzájomné konzultácie riadiacich a riadených znamenajú najmenej poruchový proces a progres výroby a efektívne zvyšovanie produktivity práce.

S l e j š k a (1962, 1965) poznáva na základe bádania v oblasti riadenia, že socialistický podnik nie je pre pracujúcich len miestom vykonávania príkazov, aj keď sa im tieto ukladajú v mene celospoločenských záujmov a aj keď zabezpečujú ich materiálnu existenciu. Podnik chápe aj ako určité spoločenské prostredie, v ktorom sa realizuje sebauplatnenie pracujúcich ako nositeľov spoločenského vlastníctva, čo podmieňuje ich dezalienáciu ako v pomere k práci, tak i v pomere k pracovnej inštitúcii. Vo vzájomnej spolupráci vedúcich a vedených vidí dialektiku pôsobenia „štruktúry formálne inštitucionálnych vzťahov“ a „štruktúry neformálne pospolitostných vzťahov“.

Z vyššie uvedeného a našich pozorovaní možno usúdiť, že zo samotnej podstaty riadiacej práce vyplýva jej dvojaký, resp. protirečivojednotný charakter. Status vedúceho vytvára v celku dve základné a vzájomne sa dopĺňajúce funkčné zložky jeho role:

1. T e c h n i c k o - i n š t i t u c i o n á l n a, alebo odborná, ktorej náplňou je predovšetkým pracovný program, určovanie technologických postupov, odmien a sprostredkovanie kontaktov medzi vedením podniku a skupinou.
2. P o s p o l i t o s t n á, resp. sociálna alebo ľudská, či integrátorská, ktorá motivuje, podnecuje, aktivizuje, spája, vytvára vhodnú sociálnu klímu a vôbec znamená správne jednanie s podriadenými v záujme zladenia individuálnych a skupinových cieľov.

Uvedená štruktúra role vedúceho sociálnej skupiny napr. v poľnohospodárstve naznačuje zložitosť a náročnosť tejto práce, ktorá sa stáva profesiou a nestrpí sústavne amatérizmus a jednostrannosť. Je to osobitný druh činnosti, predpokladá nielen vhodné osobné vlastnosti, biosociálne prvky a technickú odbornosť, ale aj teoretickú a praktickú prípravu na prácu s ľuďmi. Mnohé z týchto požiadaviek sa dajú formovať špeciálnym vzdelávaním riadiacich pracovníkov, mnohé sú vlastné osobnosti, mnohé sa nadobúdajú predovšetkým v praktickej činnosti riadenia. Je priamo ideálne, keď vedúci pracovník nezískava autoritu len z titulu poverenia nadriadeným orgánom, ale keď mu ju súčasne alebo postupne spoluvytvára práve ten kolektív, ktorý riadi. To je vzácna situácia, keď formálny vedúci sa súčasne stáva aj neformálnym predstaviteľom záujmov svojej skupiny. Vo formálnej skupine má veľký význam narastenie eufunkčných neformálnych vzťahov. Rola vedúceho môže byť tmelom, ale i rozpletávajúcim činiteľom harmonického vývoja formálnej a neformálnej sociálnej štruktúry, napr. pracovnej skupiny.

Vo formálnej skupine má teda veľký význam spôsob spojenia role vedúceho s rolami podriadených, lebo ich môže uvádzať ako do stavu mimoriadnej aktivity, tak i do situácií pasívnej rezistencie alebo až rozkladu. Tento kardinálny problém vedenia v značnej miere rieši demokratická (humanistická) technika riadenia, pri ktorej sa môže uplatniť celý subjekt, vrátane jeho riadenej zložky. V takýchto vzťahoch obyčajne zodpovedá vedúci svojou osobnosťou a jej prejavmi nielen potrebám vedenia podniku, ale aj požiadavkám skupiny. Aj vo formálnom útvare, s tendenciou výrazného narastania funkcie neformálnej štruktúry, hrajú často postupne formalizované vzťahy dôležitú rolu v pomere vedúceho skupiny. Sú to napr. schôdze, spluformovanie a prijímanie programu, jeho realizácia, hodnotenie a celkove viac-menej inštitucionalizované vzťahy v kolektíve, hoci tu má svoj vplyv práve pospolitostná štruktúra.

Čím je skupina menej integrovaná a horšie sa v nej zachovávaly normy chovania, teda má nižšiu disciplínu, tým sa ukazuje väčší význam pospolitostnej či sociálnej zložky role vedúceho, pravda s predpokladom zachovávania všetkých princípov technicko inštitucionálnej stránky riadenia. Môžu vzniknúť situácie, keď oficiálny vedúci z rôznych príčin nedosahuje aktívne reagovanie na svoje konanie. Pred krajným riešením takéhoto stavu výmenou vedúceho existuje ešte možnosť alternatívneho procesu. Skupina má možnosť dostať sa zo situácie hroziacej deštrukciou vzťahov napr. tým, že pre pospolitostnú či integrátorskú zložku role riadiacej práce si vyberie niekoho zpomedi sa. Vzniká tu takto popri formálnom vedúcom, s prevahou technickej zložky jeho role, neformálny zástupca skupiny, ktorý substituuje nedostatok či absenciu sociálnej stránky riadenia, stáva sa integračným činiteľom v skupine.

Zaborowski (1965) a niektorí ďalší autori zdôvodňujú možnosť rozdelenia technickej a sociálnej stránky vedenia na dve osoby, najmä keď je v skupine slabá disciplína a nie sú v nej ustálené normy účinnej spolupráce. V našich podmienkach sme zaznamenali určité experimentovanie v tomto smere hlavne pri pokusoch niektorých pracovných skupín poľnohospodárskych podnikov, ktoré sa v rámci súťažného hnutia konštituovali aj na neformálne pracovné kolektívy, alebo v ktorých bolo možné popri prejavoch formálnej, inštitucionálnej štruktúry pozorovať aj vplyv neformálnych, pospolitostných vzťahov.

Teoretickú vhodnosť a praktickú možnosť uvedeného postupu potvrdzujú výsledky nášho štúdia „ekonomických, organizačných a ďalších spoločenských podmienok a prejavov iniciatívy pracovných kolektívov v JRD“. Vo výskumnej vzorke 45 sledovaných pracovných skupín sa vyskytla viac ako polovica prípadov, v ktorých bolo možné pozorovať popri roli formálneho vedúceho aj rol neformálneho integrátora. To boli prípady, kedy pozíciu formálne inštitucionálneho vedúceho a neformálneho integrátora zastávali dve rôzne osoby. V ostatných prípadoch skupín zastávala obe pozície a role jedna a tá istá osoba. Formálne inštitucionálna štruktúra sa v týchto skupinách prekrývala so štruktúrou pospolitostných vzťahov.

Organizačná štruktúra prvých kolektívov mala charakter určitej demokratickej výstavby, mechanizmus riadiacich vzťahov spočíval v značnej miere na vzájomných interakčných väzbách a informačnej výmene, integrujúce činitele vytvárali značnú kohéziu skupín. Všetky tieto a ďalšie prvky sociálnej štruktúry a vzťahov spomenutých skupín sa v rade 5 rokov prejavili poväčšine pozitívne na ich celkovej činnosti.

Niektoré teoretické predpoklady i empirické výsledky fungovania sledovaných skupín s ohľadom na ich iniciatívu a aktivitu sú publikované (Sagara 1967, Foltín 1969). Tieto komunikáty umožňujú na tomto mieste nadviazať na ne a v nasledujúcich statiach sa sústrediť na väzby medzi niektorými biosociálnymi znakmi, spoločenskými pozíciami, zaangažovanosťou a vcelku vzťahmi medzi vyššie uvedenými zložkami role formálnych i neformálnych vedúcich a výsledkami činnosti nimi riadených pracovných kolektívov.

VEK VEDÚCICH KOLEKTÍVOV

Veková štruktúra vedúcich pracovníkov bola vcelku o niečo priaznivejšia ako sme ju zistili u všetkých pracovníkov sledovaných skupín v priemere. Vo vekovej skupine do 35 rokov bolo 28 %, od 36 rokov do 45 rokov 34 %, nad 45 rokov 34 % a nad 55 rokov 38 % vedúcich. Súborný pohľad na všetkých členov súboru ukázal, že pracovníci JRD dávajú v súvislosti s vekom všeobecne prednosť určitému odvetviu výroby. Mladí muži pracovali prevažne ako traktoristi, opravári a v pridruženej výrobe. Ženy boli poväčšine v rastlinnej a starší muži v živočíšnej výrobe. Takéto rozdelenie pracovníkov do odvetví výroby podmieňuje vcelku pozícia jednotlivých sociálnych skupín, hmotný záujem, schopnosť získať kvalifikáciu, ale aj samotné subjektívne hodnotenie charakteru práce a pracovných podmienok v poľnohospodárskom podniku.

Hlbší pohľad na naznačené vzťahy ukazuje, že vedúci vcelku reprezentovali svoje skupiny aj čo do veku. Z vyššie uvedených 28 % vedúcich do 35 rokov ich bolo v špecializovaných skupinách rastlinnej výroby 46 %, medzi mechanizátormi 35 %, ale v živočíšnej výrobe len 16 %. Vedúcich nad 45 rokov bolo v celom súbore 38 %, avšak v živočíšnej výrobe až 52 %, v mechanizačných kolektívov 25 % a v špecializovaných skupinách rastlinnej výroby len 23 %.

Z uvedeného vidno, že medzi vedúcim a skupinou bol v podstate určitý vekový súlad. Z mnohých spoločenských, ale hlavne psychologických dôvodov je ťažko možné, aby bol na čele skupiny vedúci, ktorý v nej nemá väčšinu príslušníkov „svojho“ veku. Veľký vekový rozdiel prekáža nielen z hľadiska odborných a iných životných skúseností, ale aj v oblasti záujmov, aspirácií, intimity, emociálnych väzieb a vôbec vzájomného pochopenia a porozumenia v rovine sociálnych vzťahov.

Porovnanie vekovej štruktúry vedúcich vo vzťahu k organizačnej štruktúre skúmaných kolektívov a k ich výrobnému zameraniu preukázalo pozoruhodnejšie korelácie pozitívneho charakteru vo vekove vyrovnaných kategóriách vedúcich i vedených. Popritom taktiež ukázalo, že stupeň ekonomickej úspešnosti kolektívov nie je výrazne spojený s mladším vekom vedúcich. Naopak, relatívne najúspešnejšie kolektívy mali o niečo starších vedúcich ako bol ich vlastný vekový priemer. V najlepšom organizačnom type, v ktorom išlo o dichotómiu formálne inštitucionálnych a neformálne pospolitostných vzťahov, resp. fungovanie ako formálneho vedúceho, tak neformálneho integrátora, tvorila mladšia veková skupina vedúcich 44 %, v druhom najlepšom 33 %, hoci vcelku predstavovala v nich 51 % zastúpenie. To znamená, že eufunkčnosti sociálnych vzťahov v pracovnom kolektíve skôr zodpovedá o niečo vyšší ako nižší vek vedúceho alebo integrátora v porovnaní s vekovým priemerom riadenej skupiny.

Celkove však analýza neumožnila rezultovať výrazné závislosti medzi vekom vedúcich a ich schop-

nosťou viesť úspešne kolektív a vyvíjať v ňom trvalú cieľavedomú aktivitu, pravda, pokiaľ nemáme na mysli krajne rozdielne vekové hranice. Ukázalo sa najvhodnejším, aby vedúci, resp. integrátor, v podstate patrili do vekovej skupiny, ktorá tvorí väčšinu jeho kolektívu. Určitý vekový súlad vedúceho s členmi kolektívu má svoje opodstatnenie, pretože umožňuje účelnejšiu komunikáciu aj na základe spoločenských skúseností a približne obdobných záujmov tej istej generácie.

VZDELANIE VEDÚCICH KOLEKTÍVOV

Oficiálni vedúci i integrátori kolektívov súboru mali vcelku vyššie formálne vzdelanie ako ostatní príslušníci skupín, čo súvisí jednak s ich priaznivejším vekovým zložením a jednak so skutočnosťou, že išlo prevažne o mužov, ktorí vykázali vyššiu kvalifikáciu ako ženy. Ďalším významným momentom bol fakt, že hospodárski vedúci, ktorí boli prevažne na čele skúmaných kolektívov s prekrytou formálnou a neformálnou štruktúrou vzťahov, mali v niektorých prípadoch aj vyššie technické vzdelanie. Miesta oficiálnych vedúcich postupne obsadzujú odborne pripravení pracovníci, aj keď ide predovšetkým o technické vzdelanie, bez spoločenského aspektu riadiaceho procesu. Táto tendencia sa prejavila aj v sledovanom súbore.

Vzdelanie v daných možnostiach vcelku ovplyvnilo výber vedúcich pracovných skupín. Dôkazom toho je, že na čele kolektívov sa vyskytli jednotlivci s vyšším ako základným vzdelaním, i keď išlo o skupiny manuálne pracujúcich. V pracovných útvaroch s mladšími príslušníkmi sa vyššie vzdelanie vyskytlo častejšie ako medzi staršími členmi skupín. To sa odrazilo aj v zistení, že v špecializovaných rastlinných kolektívoch, kde išlo prevažne o dichotomické štruktúry a vedenie, malo vyššie vzdelanie 30 %, v mechanizačných 19 % a v živočíšnej výrobe len 15 % vedúcich.

V samotnej vzorke však vcelku prevažovalo základné vzdelanie vedúcich. Vyššiu ako základnú kvalifikáciu vykázalo z nich priemerne 20 %. V kolektívoch, ktoré mali popri formálnych vedúcich aj skupinou zvolených integrátorov, to bolo 18 %, v útvaroch, ktoré potvrdili oficiálnych hospodárskych vedúcich aj ako svojich neformálnych integrátorov 23 %. Rozdiel bol vcelku malý a ukazuje, že ponechaním formálnych vedúcich aj na čele neformálnej štruktúry kolektívu ani nezískali podstatne odbornejšie vedenie. Ak si však členovia vybrali za integrátora jedného zpomedi seba, volili vždy vzdelanejšieho, ak takého vo svojich radoch mali.

V ekonomicky najúspešnejších organizačných typoch kolektívov malo až 73 % vedúcich vyššie ako základné vzdelanie. Z nich však absolútna väčšina vykázala odbornú kvalifikáciu získanú rôznymi krátkodobými účelovými kurzami a dlhoročnou praxou. To prakticky znamená, že sa vo väčšine prípadov neobjavili priame pozitívne korelácie medzi stredoškolsky vzdelanými skupinármi a ekonomickými výsledkami činnosti ich kolektívov. Možno ale uviesť, že v niektorých najúspešnejších kolektívoch, ktoré mali poväčšine zpomedi seba prirodzených integrátorov, boli stredoškolsky kvalifikovaní vedúci a že konkrétne ich skupiny vykazovali v päťročnom vývojovom rade neustály rast ekonomických parametrov. No i napriek tomu nemožno z našej analýzy vyvodit priamy vzťah medzi vyšším stupňom formálnej kvalifikácie skupinárov a ekonomickými výsledkami činnosti nimi riadených útvarov. Zrejme, že ani

nemožno jednoducho porovnávať účinnosť riadiacej práce mladého stredoškólaťa alebo vysokoškólaťa so skúseným praktikom, ktorý získal aj určitú teoretickú prípravu napr. v odbornom kurze. Okrem toho je tu rad ďalších činiteľov, ktorých mnohodomenzionálne pôsobenie neumožňuje jednoduché paralely len medzi stupňom formálnej kvalifikácie a ekonomickými i širšími spoločenskými výsledkami riadiaceho procesu. Ostáva tu pomerne otvorený problém, ktorý si vyžiada ďalšie a hlbšie štúdium.

Vcelku však empirický materiál ukázal, že vzdelanie má medzi manuálne pracujúcimi v poľnohospodárstve prestíž a že vytvára zrejme v dlhšom procese lepšie predpoklady pre úspešné vedenie. Dôvera k vedúcemu však nevyplýva len z aspektu jeho kvalifikácie, ale súčasne aj z rovnakých alebo rozdielnych sociálnych podmienok riadených i riadiaceho. Tým, že sa vzdelanie prejavilo ako znak prestíže a autority v kolektívoch, ktoré mali demokratický typ organizačnej štruktúry a najlepšie ekonomické výsledky, možno usudzovať na tendenciu efektívneho uplatnenia kvalifikácie vedúceho v súhre eufunkčného pôsobenia viacerých objektívnych i subjektívnych podmienok jeho práce.

MIMOSKUPINOVÉ POZÍCIE VEDÚCICH KOLEKTÍVOV

Mimoskupinové inštitucionálne väzby vedúcich skupín môžu ich činnosť ovplyvňovať nielen kladne, ale aj záporne. Súvisí to v podstate s mierou, intenzitou a charakterom siete týchto vzťahov. V našej vzorke sme preskúmali väzby vedúcich predovšetkým na ostatné orgány družstiev ako spoločenského, tak hospodárskeho charakteru.

V predstavenstvách a v rôznych komisiách družstiev bolo vcelku 44 % vedúcich (27 + 17 %). Z mechanizačných kolektívov to bolo 33 %, živočíšnych 28 % a rastlinných 23 % zastúpených priamo v predstavenstve družstva. Podľa organizačných typov bolo ich zastúpenie v uvedených orgánoch rozdielne. Vedúcich ekonomicky najúspešnejších kolektívov, a to ako oficiálnych, tak aj volených integrátorov, bolo v predstavenstvách a komisiách menej ako predstavoval priemer zastúpenia všetkých. V najlepších skupinách 25 %, druhých najlepších 37 %. Naproti tomu v menej úspešných alebo značne dezintegrovaných kolektívoch mali ich vedúci, ktorí spravidla reprezentovali formálnu i neformálnu zložku svojej role v jednej osobe, oveľa silnejšie pozície v mocenských družstevných orgánoch. Pohybovali sa od 50 do 100 %.

Podľa výsledkov jednotlivých organizačných typov kolektívov môžeme usudzovať, že ako ich výrobnú, tak nevýrobnú aktivitu nepodmieňovala vcelku silnejšia mimoskupinová pozícia vedúceho kladne. Dôkazom tohoto poznatku je predovšetkým väčšina mechanizačných a čiastočne aj živočíšnych útvarov. Príčinu tohoto stavu možno vidieť aj v tom, že silnejšia pozícia, predovšetkým formálneho vedúceho, sťažovala kontrolu zo strany družstvených orgánov, ale aj vlastnú sociálnu kontrolu pospolitostnej štruktúry kolektívu, pretože jeho postavenie mu umožňovalo zastierať neúspechy. Ďalej väčší počet funkcií sťažoval vedúcim plne sa venovať bezprostrednej práci v skupine. Uvedené vzťahy sa v týchto prípadoch prejavili skôr ako brzda miesto koordinujúcej činnosti pri rozvíjaní aktivity.

Celkove možno uviesť, že predovšetkým formálni vedúci študovaných kolektívov, aj napriek súčasnej reprezentácii neformálnej štruktúry, boli viac spo-

jení s riadiacimi orgánmi družstiev ako so svojimi útvarmi. Často zaujímali na družstve hierarchicky vyššie mocenské postavenie ako predstavovalo vedenie skupiny. Z uvedených vzťahov vyplynul aj značný stupeň konformity kolektívov s ich vedením. Táto situácia umožnila, aby si vedúci vo väčšine prípadov podriadil skupinový subjekt natoľko, že mohol otupovať prejavy jeho pospolitostnej štruktúry, a tým aj stupeň jeho iniciatívy.

DOMINANTNÉ ZLOŽKY ROLE VEDÚCICH KOLEKTÍVOV

Možno predpokladať, že ideálnym predstavám o vedúcom pracovného kolektívu zodpovedá aj ideálny vzťah inštitucionálnej či technologicko-odbornej a pospolitostnej alebo sociálnej zložky jeho role. Praktický život však málokedy takéto typy vedúcich zaznamenáva. Častejšie sa stretávame s prevahou jednej alebo druhej zložky, ktorú možno považovať za akúsi nosnú alebo štrukturotvornú, v zmysle mnohoaspektového formovania role vedúceho pracovníka.

Podľa toho, ako akceptovali a charakterizovali rolu svojich vedúcich príslušníci skúmaných skupín, je možné v našom prípade rozlíšiť v podstate jej dve dominantné zložky: Jednu tvorí inštitucionálna, odborná stránka v zmysle technologickom a ekonomickom, druhú pospolitostná, integrátorská či sociálna v zmysle organizátorskej práce s ľuďmi. Obe zložky sa vzájomne dopĺňovali a naše delenie sme mohli vykonať len podľa toho, ktorá z nich prevažovala, alebo bola v ich vzájomných vzťahoch základnou, konštituuujúcou. Do prvej skupiny patrilo 44 % vedúcich. V ich roli prevažovali technické odborné schopnosti. Druhú skupinu vytvorilo 56 % vedúcich a prevažovali u nich predovšetkým predpoklady pre dobrú organizáciu ľudského kolektívu a jeho pracovnej výkonnosti.

Rozdelenie súboru vedúcich podľa týchto kritérií do organizačných typov potvrdilo veľký význam práce s ľuďmi, čo prirodzene neznamená zníženie nárokov na výrobnú či ekonomickú odbornosť. V jednom z našich dobrých organizačných typov bolo 58 % vedúcich s dôrazom na sociálny aspekt svojej role, v druhom, ekonomicky najvýkonnejšom, bolo až 81 % skupinárov s rolou uvedeného charakteru. V ostatných typoch kolektívov prevládali vedúci s prevahou technicko-odborného aspektu svojej role. Nedostatok integrátorských schopností alebo aj snáh vedúcich tu zrejme vplýval negatívne aj na výsledky ich dobrých technologických zámerov. Z uvedeného možno usúdiť, že rola vedúceho skupiny štrukturovaná viac jej sociálnou ako technickou stránkou je pre riadený kolektív prijateľnejšia a v materiálnej výrobe poľnohospodárskeho podniku aj efektívnejšia.

ZÁVER

Zo všetkého čo sme uviedli na základe hypotéz, overených empirickým materiálom, možno zhrnúť: Demokratická (humanistická) organizačná štruktúra pracovnej skupiny a spolu s ňou aj sociálno-technická skladba role vedúceho majú spolu s vecnými väzbami rozhodujúci vplyv na kvalitu jej ekonomickej a spoločenskej aktivity. Pravda, svoju kladnú funkciu tu zohráva aj v podstate súladný vek s väčšinou riadených, vyšší stupeň teoretickej a praktickej kvalifikácie a orientácia väzbových prvkov smerom na skupinu. Sociálnu kohé-

ziu, výrobné a spoločenské úspechy pracovného kolektívu podmieňuje však predovšetkým jednota, respektíve osobná fúzia neformálnej pospolitnej či sociálnej a formálnej inštitucionálnej či technickej stránky role jeho vedúceho. Je to vlastne predovšetkým rola integrátora, ktorá je schopná dať kolektívu možnosť spoluvytvárania jasného sociálneho cieľa a tým ho aj pomocou prvkov sebariadenia alebo samosprávy zainteresovať na jeho aktívnej sebarealizácii.

V konkrétnej aplikácii zásad novej sústavy riadenia na vnútrodružstevné alebo vnútropodnikové vzťahy nevznikajú problémy len technického alebo ekonomického, ale aj sociálneho charakteru. Spoločenské vzťahy v mikroštruktúrach, v našom prípade v pracovných skupinách podnikov agrokomplexu, si vyžadujú nemálo štúdiá a ich konkrétneho poznávania. Príspevok si nenárokuje nič viac ako vyprovokovanie ďalšieho teoreticko-empirického bádania týchto nadmieru zložitých a pre riadiacu prax mimoriadne dôležitých vzťahov.

Literatúra

- FOLTÍN B., 1968, Vplyv organizačnej štruktúry na ekonomickú aktivitu pracovných kolektívov JRD. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem. 4, 1: 23-30.
- , 1969, Sústava inštitucionalizovaných noriem, komunikácií a integračné postoje pracovných skupín u JRD. Soc. a hist. zem. 5, 1: 53-59.
- HEGEDŮS A., 1965, Optimalizace a humanizace. Modernizace metody řízení. Sociologický časopis 1, 4.
- HORÁKOVÁ E., 1965, Sociologické otázky pracovných skupín v zemědělských družstvech. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem. 1, 1: 3-22.
- KŘENEK F., 1966, JZD jako společenská skupina. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem. 2: 53-62.
- , 1967, Sociální systém zemědělského podniku JZD. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem. 3: 137-150.
- MATEJKA A., 1962, Mala grupa. Studia Socjologiczne 2.
- SAGARA D., 1967, Teoretické předpoklady iniciativy družstevných rolníků. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem. 3, 2: 93-104.
- SLEJŠKA D., 1962, Dialektika výrobních sil a socialistických ekonomických vztahů. ČSAV, Praha.
- , 1965, Pospolitostní struktura v modelu socialistického podniku. Sociologický časopis 1, 4.
- ZABOROWSKI Z., 1965, Sociální psychologie a výchova. SPN, Praha, 99-100.

Došlo dňa 1. 7. 1968

Влияние некоторых структурообразующих элементов на приемлемость роли руководителя рабочей группы

Руководство социальными группами согласно имеющимся литературным источникам и нашему эмпирическому опыту представляет собой наиболее сложную проблему социологии и социальной психологии. Положение и роль руководителя создается неизбежно модифицировано в каждой социальной группе, у которой намечена цель, определена система величин, норм, взаимоотношений и взаимосвязей. Она характерна именно созданием роли, которая проводит в жизнь определенные нормированные отношения к другим членам группы. Однако, речь не идет только об односторонних отношениях, так как их характер одновременно создает обратные связи. Поэтому правильно искать положение и роль руководителя в системе отношений между ним и другими членами группы.

Из самой сущности руководящей работы вытекает ее двоякий, противоречивый характер. Статус руководителя по существу создают две взаимодополняющиеся функциональные составные части его роли:

1. техническо-институциональная или профессиональная в смысле техническом и экономическом, содержанием которой прежде всего является рабочая программа, определение

технологических приемов, оплаты труда и организация формальных контактов между руководством предприятия и группой;

2. простая, интегрируемая, или социальная, которая мотивирует, стимулирует, активизирует, объединяет и создает пригодную социальную среду в интересах реализации заранее намеченной цели.

Эмпирический материал 45 рабочих коллективов в течение 5 лет подтвердил гипотезу, что роль руководителя группы, основанная больше на ее социальной (неформальной), чем на технической (формальной) стороне, для управляемого коллектива более приемлема, а в материальном производстве сельскохозяйственного предприятия и более эффективна. Это прежде всего роль интегратора, способная дать коллективу возможность совместного создания ясной социальной цели и тем самым при помощи элементов самоуправления заинтересовать коллектив в его активном самоопределении.

The Effect of Some Structure-Forming Elements on the Acceptance of the Role of a Work-Team Foreman

The leading of social groups, as can be seen from available literature and from our empirics, is the most complex problem of sociology and social psychology. The status and the rôle of the foreman undergo inevitable modifications when formed in any social group bearing an objective, a certain system of values, norms, interconnections and interdependences. Its main characteristic is the very shaping of the rôle introducing certain normalized relations to the rest of the group. The relations are not considered here as unilateral: their nature is also shaped by back linkages. Thus a correct conception requires the position and rôle of the foreman to be sought in the system of the relations between him and the rest of the group.

The very essence of the foreman's work implies its double-dealing character of contradictory unity. In principle, the status of a foreman consists of two interdependent functional components of the foreman's rôle:

1. the technical and institutional, or special rôle in the sense of technology and economy, primary concern of which is the working program, the determination of technological processes and the mediation of formal contacts between the management of the enterprise and the group;

2. the communal, integrating, or social rôle, which motivates, stimulates, and connects, providing a favourable atmosphere to promote the reacting of an already accepted objective.

The empirical material on 45 work teams gathered within 5 years corroborated the hypothesis that the rôle of a group's foreman set up by its social (informal) rather than technical (formal) side, is more acceptable for a group, and more effective from the point of view of the material production of the agricultural enterprise. It is, above all, the integrator's rôle that is able to give the team a chance to participate in the setting of a definite social objective, and thus to use the tools of self-management or self-government to draw the team's interest to seeking actively the status they are striving for.

Einfluß einiger strukturbildenden Elemente auf die Akzeption der Aufgabe des Leiters der Arbeitsgruppe

Die Leitung der sozialen Gruppen ist laut zugänglicher Literaturquellen und unserer Empirie das komplizierteste Problem der Soziologie und Socialpsychologie. Die Position und Aufgabe des Leiters bildet sich unvermeidlich modifiziert in jeder sozialen Gruppe, in der das Ziel, ein bestimmtes System der Werte, Normen, gegenseitiger Beziehungen und Abhängigkeiten existiert.

Charakteristisch ist sie eben durch die Bildung der Aufgabe, die mit Rücksicht auf die anderen Mitglieder der Gruppe, bestimmte normierte Beziehungen ins Leben einführt. Es handelt sich jedoch nicht nur um einseitige Beziehungen, da ihr Charakter auch Rückbindungen mitbildet. Es ist daher richtig, die Position und die Aufgabe des Leiters im System der Beziehungen zwischen ihm und den sonstigen Mitgliedern der Gruppe zu suchen.

Aus dem alleinigen Grundsatz der leitenden Arbeit folgt ihr zweifacher, die Widersprüche überzubrückender Charakter. Den Status des Leiters bilden wesentlich zwei sich gegenseitig ergänzende Funktionskomponenten seiner Aufgabe:

1. die technisch-institutionelle oder fachliche Komponente im technischen und ökonomischen Sinne, deren Füllung vor allem das Arbeitsprogramm, die Bestimmung der technologischen Vorgänge, Entlohnungen und Vermittlung der formalen Kontakte zwischen der Betriebsleitung und der Gruppe ist;

2. die gemeinschaftliche, integratorische, resp. soziale Komponente, die motiviert, anregt, aktivisiert, vereinigt und ein geeignetes soziales Klima im Interesse der Realisierung des vorher angenommenen Zieles bildet. |

Das empirische Material von 45 Arbeitskollektiven in einer Reihe von 5 Jahren bestätigte die Hypothese, daß die Aufgabe des Gruppenleiters, die mehr durch die soziale (unformale) als technische (formale) Seite strukturiert wird, für das leitende Kollektiv akzeptabler und in der materiellen Produktion des Landwirtschaftsbetriebes auch effektiver ist. Es ist vor allem die Aufgabe des Integrators, die imstande ist, dem Kollektiv die Möglichkeit einer gemeinsamen Bildung des klaren sozialen Zieles zu geben und ihn dadurch auch mittels der Elemente der Selbstleitung oder der Selbstverwaltung an seiner aktiven Selbstrealisierung zu interessieren.

Adresa autora:

Ing. Dušan Sagara, CSc., Inštitút sociológie a histórie poľnohospodárstva pri VÚPE, Bratislava, Suvorovova 16
