

F. MACH

V každom výrobnom kolektíve, v ktorom existuje určitá sústava hodnôt, noriem a vzájomných závislostí, sa nutne vytvára funkcia vedúceho. Pozícia vedúcich pracovníkov v JRD predstavuje najvyššiu hodnotu v hierarchii kolektívu. Charakteristická je vytváraním roly, ktorá uvádza do života určité normované vzťahy vzhľadom k ostatným členom výrobného kolektívu družstva. Nejde však len o vzťahy jednostranné, pretože ich charakter vytvárajú v sústave vzťahov medzi ním a ostatnými členmi JRD. V živote výrobného kolektívu má vedúci zvláštne postavenie lebo

- a) komunikácia v skupine je zameraná na jeho osobu,
- b) vedúci je centrom; podnecuje akcie a robí pre kolektív, ktorý vedie, dôležité rozhodnutia,
- c) v záujme autority sa vytvára určitý odstup medzi vedúcim a členmi JRD,
- d) skupina kladie na vedúceho vyššie požiadavky ako na ostatných členov,
- e) vedúci žije a spolupracuje s členmi skupiny v rámci stanovených pravidiel, zvykov a obyčají.

Zo samotnej podstaty riadiacej práce vyplýva jej dvojaký charakter. Status vedúceho vytvárajú dve funkčné zložky jeho roly:

1. vecná, technicko-inštitucionálna, resp. odborná i výrobná, ktorej náplňou je predovšetkým realizovanie pracovného programu, určovanie technologických postupov a sprostredkovanie kontaktov,

2. pospolitostná resp. sociálna, spoločenská, ktorá motivuje, integruje, koordinuje, aktivizuje, vytvára vhodnú sociálnu klímu apod.

Každý sociálny systém, teda aj systém pracovného kolektívu v poľnohospodárstve, sa pohybuje medzi dvoma základnými pólmi: medzi optimálnym prispôbením sa vonkajšej situácii, čo ide na účet vnútornej integrácie, a medzi optimálnou vnútornou súdržnosťou, ktorej rast znemožňuje sa účelne prispôbiť vonkajšej situácii, napríklad v JRD požiadavkám vedenia podniku. Tieto dva funkčné póly činnosti skupiny - výkonnosť orientovaná na výrobné úlohy na jednej strane a na druhej strane vnútorná sociálna harmónia pracovného kolektívu - sú navzájom neoddeliteľne spojené, majú však antagonisticke rysy. Najvýraznejšie sa to prejavuje v dvojakosti rol vedúcich. Mali by byť tými, ktorí robia všetko pre zvýšenie výkonu a na druhej strane sa musia snažiť aj o harmóniu v pracovnom kolektíve. Obe funkcie, tá, ktorá súvisí s vnútornou stabilitou, tak aj tá, ktorej cieľom je zvýšiť výkon, je v našich JRD zlúčená v jednej osobe.

V praxi však obyčajne nedokážu vedúci výrazne realizovať obe stránky roly. Začnú zdôrazňovať buď jej jednu, alebo druhú stránku. V našich skúmaných JRD, kde odborní vedúci sú menovaní, je ich orientácia zameraná na výkon a zanedbávajú sociálnu stránku svojej roly a tým umožňujú, že niekto iný túto pozíciu zaujme. Obyčajne ťažko poznať, kto vykonáva funkciu neformálneho vedúceho. Vnútorná stabilita pracovného kolektívu JRD a jeho výkon sú obyčajne podmienené tým, na akom stupni vyváženosti vedúci funkcionári v družstve realizujú obe stránky svojej roly buď sami, alebo v spolupráci s neformálnymi autoritami medzi výkonnými pracovníkmi družstva. Čím je skupina menej integrovaná, tým horšie

sa v nej zachovávajú normy chovania, tj. čím má nižšiu disciplínu, tým vyhranejšie sa oddeľujú obe stránky roly vedúcich.

Pre úspešný výkon roly vedúceho v skupine nie sú rozhodujúce iba jeho subjektívno-psychické vlastnosti. Inými slovami: neexistujú také vlastnosti, ktoré by jeho nositeľa predurčovali vykonávať vedúcu rolu. Prax učí, že kým v jednej skupine určitý súhrn subjektívnych osobnostných znakov subjektu mu umožňuje výkon roly vedúceho, v druhých skupinách mu v tom priamo zabraňuje. To však neznamená, že existujú nejaké sociálne procesy spojené s vedením, ktoré by boli nezávislé na štruktúre osobnosti. Pri hlbšom štúdiu sociálnych procesov sa vždy ukáže, že existuje väzba medzi štruktúrou osobnosti subjektov zúčastnených na sociálnych procesoch a intenzitou interakcií v skupine.

Nemáme súhrnné pojmy pre charakteristiku osobnosti, preto sa ju snažíme vymedziť dvojakým spôsobom: určením jej základných, charakteristických determinant (muž, žena, ženatý, dobre hmotne situovaný apod.); na druhej strane ich chápeme ako individuálne osobné vlastnosti (pracovitý, spravodlivý, nekompromisný, iniciatívny apod.). Táto skutočnosť spôsobuje, že sa pri určovaní predpokladov úspešného plnenia roly vedúceho niekedy mýlne vychádza z individuálno-psychologických teoretických predpokladov a rola vedúceho sa chápe ako funkcia individuálnych vlastností, prípadne ich určitej kombinácie, teda štruktúry. Ale aj to, čo nazývame vlastnosťami ako spravodlivosť, nekompromisnosť apod. je vlastne len výrazom sociálnych postojov, ktoré charakterizujú typ väzieb individua k rôznym sociálnym skupinám alebo ku globálnej spoločnosti. Napr. spravodlivý znamená, že niekto sa stotožňuje s hodnotami a obecnéjšie prijatými normami chovania a svoje záujmy realizuje v ich rámci. Ide o sociálny proces internalizácie sociálnych noriem, ktorých prijatie, ak sa fixuje, sa javí ako vlastnosť.

Vzťahy v sociálnom systéme podniku vytvárajú ľudia, ktorí sú už socializovaní spoločnosťou prostredníctvom rôznych sociálnych skupín, teda ich nositelia už majú určitú štruktúru osobnosti chápanú sociologicky ako danú štruktúru väzieb. Nové sociálne vzťahy vzniklé v rámci podnikového kolektívu na základe skupinového cieľa, sústavy hodnôt a noriem pôsobia tak, že jednotlivé stránky štruktúry osobnosti buď potláčajú, alebo rozvíjajú, prípadne vnášajú do nej aj nové prvky nutné pre novú sociálnu situáciu.

PODIEL SKUPINY NA VYTVÁRANÍ ROLY VEDÚCEHO

Rola vedúceho je v sociálnom a výrobnom procese kľúčová. Vedúci bývajú najviac vystavení interakčnému pôsobeniu skupiny, ale aj sami spätne pôsobia, modifikujú štruktúru osobnosti vedených v zmysle sociálnej situácie. Musia však dôslednejšie zachovávať skupinové normy, pod tlakom skupiny sa štruktúra ich osobnosti adaptuje, niektoré jej rysy sa potláčajú, iné posilňujú. Pochopiteľne ide aj o spätný vplyv vedúceho na skupinu a členov skupiny navzájom. Teraz nás však zaujíma formovanie vedúceho skupinou. Skupina tento svoj sociálny tlak vykonáva kritikou vedúceho, ktorá sa opiera o určitú predstavu, ktorá nachádza výraz v individuálno-psychologických pojmoch (múdry, spravodlivý, sociálne citiaci apod.). Pochopiteľne, že ide o múdrosť, spravodlivosť atď. v zmysle ako ju chápe skupina. Vedúci teda realizuje sociálne významné, prevládajúce stránky štruktúry osobnosti vedených tak, ako sa aktuálne vytvorili vo vzájomnej interakcii. Takto sa realizuje rola vedúceho ako integrátora.

Organizačná rola si vyžaduje určité schopnosti odborného charakteru, ktoré sú z hľadiska hodnotového neutrálne. Príprava na technickú rolu však prebieha v sociálnych skupinách na stredných a vysokých školách, čím súčasne ovplyvňuje štruktúru osobnosti vedúceho. Pre tých, ktorí neboli začlenení do niektorých

skupín, sa zdajú ich členovia cudzími, nemajú podobnú sociálnu skúsenosť, pociťujú voči ním preto určitý sociálny odstup.

Skupina sama vytvára a formuje rolu vedúceho podľa svojich vlastných noriem a vzorov chovania, skupinového očakávania a predovšetkým skupinového cieľa. Pravda, vo formálnych skupinách, napr. vo výrobných kolektívoch, ktorých ciele stanovuje niekto druhý, má dezignovaný vedúci aj funkciu organizačno-technickú, riadiacu, ktorej výkon tvorí vecnú stránku jeho roly, ako sme už o tom hovorili. Úspech takéhoto vedúceho závisí od toho, ako dokáže spojiť s uvedenou stránkou svojej roly stránku sociálnu, pospolitostnú a tým integrovať vedený kolektív do skutočnej súdržnej sociálnej skupiny.

Vhodnosť takejto teoretickej interpretácie roly vedúcich potvrdzujú aj naše poznatky z výskumu, ktoré uvádzame v ďalšej časti. Tento teoretický prístup je súčasne aj metodickým východiskom interpretácie názorov výkonných pracovníkov JRD na rolu vedúcich a pochopenia svojej roly samými vedúcimi.

NIEKTORÉ EMPIRICKÉ VÝSLEDKY

V rámci riešenia výskumnej úlohy „Sociologické a sociálno-psychologické aspekty činnosti vedúcich pracovníkov JRD“ sme sa snažili získať údaje, ktoré by nám umožnili posúdiť, akú predstavu si vytvárajú výkonní družstevníci o ideálnom type vedúceho. Použili sme anonýmny dotazník, v ktorom nám odpovedalo 684 manuálne pracujúcich družstevníkov. Je to 5 % stálych pracovníkov skúmaného súboru 33 JRD. Odpovede sú vlastne expresívnou funkciou predstáv respondentov o formálnej a pospolitostnej stránke roly vedúceho. Respondenti odpovedali na otvorenú otázku: Aký by mal byť podľa vašich predstáv správny vedúci? Išlo o otvorenú otázku, čo má dve metodické stránky:

a) odpovede respondentov sa neobmedzujú a neohraničujú apriórnu schémou výskumníka;

b) môžu však byť príliš obsahovo rozptýlené a nesúrodé, čím sťažujú dodatočnú kategorizáciu nutnú pre štatistické spracovanie.

V našom prípade každý respondent voľne konštruoval svoj obraz vedúceho, pričom se negatívna stránka otvorenej otázky, uvedená pod bodom b), neprejavila. Jednotlivé typy odpovedí sa pomerne dobre dali triediť do dvoch skupín charakterizujúcich jednotlivé stránky vedúcej roly.

Predstavy o pospolitostnej stránke roly vedúceho boli vyjadrené nasledovnými štyrmi kategóriami verbálnych požiadaviek:

1. zastávanie záujmov podriadených, dobroprajnosť, obetavosť;
2. obľúbenosť, umenie zaobchádzať s ľuďmi;
3. nestrannosť, nepripúšťanie protekcie pri rozhodovaní;
4. vlastnosti obecné pokladané za dobré, ako „nie je alkoholik“ apod.

Ďalšie štyri kategórie:

1. dôslednosť v práci, náročnosť;
2. odborné vzdelanie;
3. praktik so vzdelaním;
4. dlhoročný praktik a dobrý organizátor;

charakterizujú vecnú stránku roly vedúceho.

Na tú istú otázku, na ktorú nám odpovedali výkonní družstevníci, sme získali v rámci interview aj odpovede 329 vedúcich, ktorí v skúmanom súbore priamo alebo sprostredkovanne organizujú výrobný proces a vedú pracovné skupiny. Ide o predsedov, ekonómov, agronómov, zootechnikov, mechanizátorov a vedúcich pracovných skupín. Odpovede na otázku položenú vedúcim možno interpretovať ako impresívnu funkciu predstavy o štruktúre vlastnej roly.

Odpovede oboch skupín respondentov sme kvantitatívne spracovali. Výsledky sú zachytné v tab. I.

Vzájomné porovnanie odpovedí vedúcich a družstevníkov ukazuje na jednej strane isté zhodné rysy, na druhej strane však aj podstatné rozdiely. Práve tak ako družstevníci, chápu aj vedúci svoju rolu ako jednotu jej pospolitostnej i vecnej stránky, ale kladú na ne rozdielny dôraz; 61,7 % odpovedí družstevníkov sa týka sociálnej a 38,3 % vecnej stránky roly. Vedúci však zdôrazňujú viac formálnu stránku svojej roly, čo dokazujú odpovede, z ktorých len 38,8 % sa týka pospolitostných znakov a 61,2 % vecných znakov. Uvedené fakty naznačujú, že skupina vedúcich sa pokladá predovšetkým za organizátorov výrobného procesu a nie za integrátorov a neformálnych vodcov svojich podriadených. Naopak, družstevníci očakávajú predovšetkým plnenie pospolitostnej stránky roly zo strany svojich vedúcich. Vedúci sa cítia skôr nadriadenými ako predstaviteľmi družstevníkov. V chápaní roly vedúceho oboma skupinami sa prejavuje isté sociálne napätie v našich družstvách. Pri harmonickom plnení oboch stránok roly by sa odpovede zblížovali a frekvencia znakov formálnej i pospolitostnej stránky roly by mala byť približne rovnaká. Uvedené rozdiely ďalej poukazujú na to, že v našich družstvách ešte zďaleka nie je zabezpečený demokratický proces tvorby štruktúry, ktorý ovplyvňuje chápanie roly vyváženejšie.

ROZBOR SLEDOVANÝCH ZNAKOV

Prvý znak zo skupiny odpovedí charakterizujúcich pospolitostnú stránku roly „vedúci má zastávať záujmy podriadených“ uviedla skoro jedna tretina družstevníkov, ale len 11,2 % vedúcich. Táto otázka charakterizuje tiež orientáciu vedúcich. Zatiaľ čo družstevníci tento znak uvádzajú najčastejšie, má u vedúcich pod-

I. Znaky roly vedúceho podľa odpovedí respondentov. — The characteristics of the rôle of the manager according to the answers of respondents

Znaky roly	Percentuálny podiel jednotlivých znakov roly vedúceho	
	výkonní družstevníci	vedúci pracovníci
zastáva záujmy podriadených, je dobroprajný, obetavý	31,5	11,2
je obľúbený, vie zaobchádzať s ľuďmi	12,6	16,7
nestranný pri rozhodovaní, nepripúšťa protekciu	11,3	4,8
všeobecne kladne prijímané osobné vlastnosti, napr. nealkoholik	6,3	6,1
Spolu	61,7	38,8
dôsledný v práci, náročný	10,6	21,8
má mať odborné vzdelanie	10,4	15,8
má byť praktik so vzdelaním	8,8	10,0
má byť dlhoročný praktik a dobrý organizátor	8,5	13,6
Spolu	38,3	61,2

statne menší význam. Rozdiel vo frekvencii odpovedí je dôkazom, že medzi vedúcimi a vedenými je nielen rozdiel v orientácii záujmov, ale tiež značný sociálny odstup. Na druhej strane znak popularity, ktorá pramení z istej konformity, má menší význam pre štruktúru roly vedúcich v predstave družstevníkov ako v poňatí vlastnej roly vedúcimi. Ďalej družstevníci podstatne viac zdôrazňujú objektivnosť výkonu roly v porovnaní s predstavou vedúcich, pretože 11,3 % družstevníkov si praje, aby ich vedúci nebol ovplyvnený protekciou, ale tento znak pokladá za dôležitý iba 4,8 % vedúcich. V danom prípade ide o to, aby výkon roly vedúceho nebol ovplyvnený inými sociálnymi rolami, napr. rolou priateľa, príbuzenstva apod. Je zaujímavé, že ani družstevníci, ani vedúci nepokladajú za dôležitý znak roly vedúceho zachovávanie obecných noriem správneho správania sa. Len 6,3 % družstevníkov a 6,1 % vedúcich pracovníkov pokladá za dôležitý prvok roly, aby vedúci mal povest dobrého človeka. Rola vedúceho je zrejme pomerne autonómna, nie je podstatnejšie podmienená jeho rolami, ktoré má ako občan.

Vecnú stránku roly zdôrazňujú viac vedúci ako družstevníci, a preto pochopiteľne aj početnosť výskytu znakov, ktoré ju charakterizujú, je u nich väčšia. Na rozdiel od družstevníkov však kladú vedúci relatívne väčší dôraz na praktickú prípravu pre osvojenie si predpokladov na úspešný výkon tejto roly, zatiaľ čo družstevníci vidia vyváženejšie potrebu praktickej i teoretickej prípravy. Všeobecne možno uviesť, že vedúci sú menej kritickí pri hodnotení predpokladov pre úspešný výkon formálnej roly ako ich podriadení. Sú nielen spokojní s daným stavom, keď len 25 % vedúcich má odborné vzdelanie, ale ešte ho idealizujú. Ak by sa na družstvách prehĺbil demokratický proces ustanovenia vedúcich do funkcií, zlepšili by sa predpoklady pre uplatnenie vzdelaných ľudí. Konzervatívnym elementom JRD sú predovšetkým etablovaní vedúci bez odbornej prípravy.

Predstava o nejakej cudzej role je ovplyvnená aj vlastným statusom a rolou respondenta. To je tiež jeden z faktorov, ktorý nám vysvetľuje podstatné rozdiely v odpovediach družstevníkov a samostatných vedúcich. Opodstatnenosť tohoto predpokladu sme si overili tak, že odpovede družstevníkov sme roztriedili podľa veku respondentov. Vek je totiž dôležitým momentom, ktorý výrazne ovplyvňuje štruktúru roly pracovníkov, ináč s rovnakým statusom (pravda, nielen vek, ale aj ostatné biosociálne znaky jedinca). Čím je pracovník mladší, tým je jeho stupeň socializácie menší, pretože má menej sociálnych kontaktov. Rozdiel v poňatí roly mladšími a staršími pracovníkmi sa prejavil tým, že vekove mladšie skupiny kladli väčší dôraz na vecnú stránku roly vedúcich a starší na jej druhú, pospolitostnú stránku.

SÚHRN

Rola vedúceho v pracovnej skupine obsahuje rad funkcií, ktoré sa týkajú jeho inštrumentálneho pôsobenia vo výrobnom procese a jeho miesta a aktivity v sociálnom živote skupiny. Môžeme teda hovoriť o dvoch stránkach roly vedúceho, a to o stránke vecnej, technicko-inštitucionálnej a o stránke pospolitostnej, sociálnej. V praxi dosahujú vedúci málokedy harmonickú vyváženosť oboch stránok roly. Niet takých osobných vlastností, ktoré by niekoho na miesto vedúceho a priori predurčovali. Vedenie je vždy funkciou sociálnej situácie skupiny. Empirické výsledky získané v súbore 329 vedúcich pracovníkov družstiev, o ktoré sa príspevok opiera, ukazujú rozdiel v chápaní roly vedúceho podriadenými a samotnými vedúcimi. Kým manuálne pracujúci družstevníci ($N = 684$) kladú vo svojich požiadavkách na ideálny typ vedúceho na prvé miesto vlastnosti charakterizujúce pospolitostnú stránku jeho roly, samotní vedúci ($N = 329$) pokladajú za dôležitejšie faktory výkonu vecnej, inštrumentálnej stránky svojej roly.

Táto rozdielnosť v chápaní roly vedúceho v pracovných skupinách vedie v praxi ku konfliktom, ktoré sa môžu prekonať vhodnou aktivizáciou neformálnej štruktúry skupiny, resp. neformálneho vodcu, ktorý by prevzal nerealizovanú pospolitosťnú stránku roly oficiálneho vedúceho.

Literatúra

- FOLTÍN B., 1968, Objektívne podmienky výrobnjej aktivity pracovných skupín v JRD. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem., 4 : 23–30.
—, 1969, Sústava inštitucionalizovaných noriem, komunikácií a integračné postoje pracovných skupín v JRD. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem., 5 : 53–60.
KŘENEK F., 1966, JZD jako společenská skupina. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem., 2 : 53–62.
SAGARA D., 1967, Teoretické predpoklady iniciatívy družstevných roľníkov. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem., 3 : 93–104.
—, 1969, Vplyv niektorých štrukturotvorných prvkov na akceptáciu roly vedúceho pracovnej skupiny. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem., 5 : 33–42.

Došlo dňa 14. 4. 1969

Структура роли руководителя работника в ЕОХК

Роль руководителя работника рабочей группы содержит ряд функций, касающихся его организационного действия в производственном процессе и его места и активность в социальной жизни группы. Следовательно, можно говорить о двух сторонах роли руководителя работника: деловой, технико-институциональной, и о коллективной, социальной. Гармоническое сопряжение обеих этих сторон на практике редко осуществляется. Нет таких личных качеств, которые заранее предопределяли бы кого-либо на пост руководителя. Руководство всегда является функцией социальной ситуации группы.

Эмпирические результаты, полученные у группы 329 руководящих работников кооперативов, о которых опирается данная работа, указывают на различия в понимании роли руководителя работника как со стороны их подчиненных, так и самих руководящих работников. Выполняющие физическую работу члены кооперативов ($N = 684$) в своих представлениях об идеальном типе руководителя работника ставят на первое место такие черты, которые характеризуют коллективную сторону его роли, а сами руководящие работники ($N = 329$) считают более существенным фактором деловую, инструментальную сторону своей роли.

Эта разница в понимании роли руководителя в рабгруппах на практике приводит к конфликтам, которые можно избежать путем правильного активизирования неформальной структуры группы или же неформального руководителя, который взял бы на себя неосуществленную коллективную сторону роли официального руководителя.

The Forming of the Structure of the Role of Managers at Unified Agricultural Co-operatives

The rôle of the manager of a work group consists of a number of functions concerning the instrumental activity in the production process as well as the position and activity in the social life of the group. Thus we can speak of two aspects of the rôle of the manager, i. e. the technico-institutional and material aspect and the social aspect. A harmonious balance of both aspects is rarely achieved in the practice. There are no such personal properties that would predestine *a priori* somebody for the managing position. Leadership is always the function of the social situation of the group. Empirical results obtained in a group of 329 managers of co-operatives on which this paper is based, show differences in the conception of the managing rôle both by the subordinates and by managers themselves. Whereas the manually working co-operative farmers ($N = 684$) in their requirements regarding the ideal type of manager put on the first place the properties characterizing the social aspect of the rôle, the managers themselves ($N = 329$) consider the material, instrumental aspect of their rôle as more important.

In the practice this difference in the conception of the managing rôle in the work groups leads towards conflicts, which can be eliminated by means of a suitable activation of the informal structure of the group, i. e. by an informal leader, who would take over the non-realized social aspect of the rôle of an official manager.

Adresa autora:

Ing. František Mačh, Inštitút sociológie VÚEPVŽ, Bratislava, Vajanského nábr. 13
