

PRÍSPEVOK K ANALÝZE ŠTÝLU PRÁCE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV V JRD

G. BLAAS

Predložený príspevok sa zaoberá parciálnou problematikou štýlu vedenia v jednotných roľníckych družstvách, ktorá je súčasťou širšie koncipovanej výskumnej úlohy zaoberajúcej sa štúdiom vplyvu riadiaceho subjektu na ekonomickú prosperitu poľnohospodárskych podnikov. Terénny zber empirických faktov sa uskutočnil v rokoch 1965–66. Závěry príspevku sú predbežného charakteru a sú zamerané skôr na vytýpanie či overenie východísk pre štúdium predmetnej problematiky.

TEORETICKO-METODICKÁ ÚVAHA

Pri sociologickom skúmaní štýlu vedenia v pragmaticky organizovanej sústave, ako spôsobu realizácie funkcionálnej a profesionálnej roly a teda súčasne aj sociálnej roly vedúceho, je možné vychádzať z dvoch základných prístupov:

1. funkcionálne štruktúrneho a
2. psychologického.

Oba prístupy predstavujú súčasne určitú vývinovú etapu vo vývoji podnikovej, resp. priemyselnej sociológie. Psychologický prístup kladie dôraz na individuálne osobnostné znaky nositeľa roly vedúceho, jeho sociálno-psychologické postoje a reakcie. Podľa týchto kritérií sa konštruujú určité typy vedúcich, napr. typológia podľa Brown a (1954, cit. podľa Jurovského 1966):

- A Autokratickí vedúci
 1. Prísny autokrat
 2. Dobromyseľný autokrat
 3. Neschopný autokrat
- B Demokratickí vedúci
 1. Rýdži demokrat
 2. Pseudodemokrat
- C Laissez-faire - vedúci

Druhý prístup, funkcionálno-štrukturalistický, považuje fenomén vedenia za funkciu skupiny (či už lokalizovanej v makro-, mezo- alebo v mikroštruktúre), a preto aj pre jeho javovo kvalitatívnu stránku, štýl vedenia, hľadá determinanty v oblasti premenných charakterizujúcich skupinu, jej vnútornú štruktúru, cieľovú funkciu i integrovanosť do vyšších štruktúr. Podľa Lapsusa (1960): „štýl chovania predstavených nevyplýva z psychologických daností, ale primárne spočíva v sociálnej štruktúre a v organizácii podniku“. Každý pokus o zmenu psychologických podmienok vedenia musí brať do úvahy štruktúru celého sociálneho systému a vzájomne determinované zmeny organizačných foriem tohoto systému (Irle 1961). Vzťah medzi vedúcim a jeho skupinou nemôžeme pochopiť, ak súčasne neskúmame vzťah skupiny i vedúceho k celkovej organizácii (Pelz 1952, cit. podľa Irleho 1961).

Pre utváranie štýlu cieľovo relevantného chovania vedúceho nie je bez významu ani, ako sme už uviedli, profesionálna štruktúra samotnej vedenej skupiny a jej miesto ako celku v delbe práce či už v systéme globálnej spoločnosti alebo v mezosystéme podniku. Ide o stupeň kvalifikovanosti a odbornosti práce, vykonávanej jednotlivými členmi skupiny. Ma yn t z o v á (1963) správne poznamenáva, že forma výkonu autority musí byť priradená skupinovému cieľu, charakteru vykonávaných činností a postojov členov skupiny. Preto ani nemôže byť typ vedenia v tej istej organizácii rovnaký na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry a vo všetkých skupinách poverených dielčimi úlohami.

Kľúčovým determinantom štýlu výkonu role vedúceho subjektu je však prirodzene jeho empirická pozícia. Empirickou pozíciou rozumieme skutočnú reali-

zovanú pozíciu vedúceho v skupine, ktorá je súhrnom jeho pozície v inštitucionalizovanej funkcionálno-formálnej štruktúre podniku budovanej so zreteľom na pragmatické ciele organizácie a miesta v pospolitostnej, neformálnej štruktúre skupín, ktorá je závislá od skutočnej akceptácie tejto pozície ich členmi. Nemožno totiž povedať, že by štýl chovania ovplyvňovala len pozícia v jednej či v druhej štruktúre. Pôsobia skôr paralelne a majú tendenciu sa dopĺňať.

V rozličných pozičných znakoch vedúcich subjektov sú už imanentne zakotvené mnohé vecné štrukturálne charakteristiky vedených cieľových sústav. V štruktúre pozícií sa odrážajú pragmatické ciele organizácie; sú prispôbované jej funkčnému zameraniu, veľkosti, štruktúre atď. Spolu s horeuvedenými sociálnymi charakteristikami tvorí teda pozícia najintegrálnejší determinálny faktor štýlu vedenia. (V empirickej časti práce uvažujeme iba o pozícií v inštitucionalizovanej sústave funkcionálnych pozícií ako javove najpregnantnejšej a empiricky fixovanej. Sledovanie pospolitostnej štruktúry prijatá metodika nepredpokladala.)

Postup vedúceho pri realizácii jeho profesionálnej a sociálnej roly (štýl vedenia v užšom zmysle) je významne určovaný úrovňou jeho autority a prestížou. Autorita a prestíž sú funkciou sociálnej situácie a nie vlastnosťou, atribútom osobnosti, ale spoločenským vzťahom (K h o l 1967).

Autorita vedúceho je miera rešpektovania jeho príkazov, odporúčaní a stanovisk jeho podriadenými, resp. spolupracovníkmi. Je spojená s jeho formálnou a faktickou mocou, prejavujúcou sa tým, že disponuje kladnými i zápornými sankciami.

Prestíž vedúceho je miera uznávania či hodnotenia jeho predností, schopností, zásluh jeho podriadenými, príp. spolupracovníkmi. Prestíž vedúceho pramení z jeho osobných kvalít, nedá sa vynútiť; prejavuje sa v postojoch a hodnotiacich súdoch podriadených.

K h o l (1967) poukazuje na úzku závislosť medzi úrovňou prestíže a autority na jednej strane a štýlom riadenia na strane druhej. Tak možno povedať, že vedúci s vysokou autoritou a s nízkou prestížou koná autoritatívne, vedúci s vysokou autoritou i prestížou demokraticky atď. Predpokladá, že zo štýlu riadenia možno dedukovať úroveň autority i prestíže. Ak je to tak, platí to i opačne: zo zistenej hodnoty autority a prestíže možno indukovať aj na štýl vedenia.

Analýza štýlu vedenia v pragmaticky organizovaných sústavách (v našom prípade sú predmetom skúmania JRD), ktorý sme si definovali ako spôsob realizácie sociálnej roly vedúceho, hľadá v prvom rade vzťahové a funkčné závislosti medzi sledovaným javom a nezávislými premennými objektívnej, materiálnej a subjektívnej, individuálnej povahy.

Z predtým povedaného vyplýva táto hypotetická konštrukcia faktorov štýlu vedenia:

š t r u k t u r á l n e z n a k y o r g a n i z á c i e

miesto vedenej skupiny v technologickom procese výroby
postavenie vedúceho vo formálnej hierarchickej funkčnej sústave pozícií podniku
stupeň technologickej vyspelosti podniku

o s o b n o s t n é z n a k y s u b j e k t o v v e d e n i a a r i a d e n i a

individuálno-psychologické charakteristiky subjektu
demografické (biosociálne znaky subjektu)
sociálne relevantné chovanie subjektu (postoje, hodnotové normy, interakcie)

profesionálna a sociálna štruktúra vedenej skupiny, veľkosť atď.



š t ý l v e d e n i a

prevládajúci štýl vedenia v celom podniku

typ mocensko-politického systému globálnej spoločnosti

Ďalším priamym determináčnym faktorom štýlu je obsah roly vedúceho. Podľa Foltína (1969) obsahuje profesionálna rola vedenia všeobecne tri funkcie:

- a) organizácia vlastného výrobného a ekonomického procesu,
- b) správa majetkovej podstaty podniku,
- c) udržiavanie a prispôsobovanie štruktúry podniku v meniacich sa vonkajších podmienkach.

Podiel a váha jednotlivých citovaných obsahových prvkov roly v konkrétnej činnosti bude veľmi závisieť od miesta vedúceho vo formálnej inštitucionálnej sústave pozícií v podniku.

Pri sledovaní sociálnej štruktúry poľnohospodárskych veľkopodnikov typu JRD, ktoré sú predmetom nášho záujmu, narážame na zvláštnosť družstevného podniku spočívajúcu v tom, že už samotná formálna štruktúra družstva predpokladá dvojakoť pozícií a rol každého subjektu sociálno-ekonomickej výmeny činnosti vnútri tejto skupiny: pozíciu a rolu spolupodnikateľa a pozíciu a rolu výkonného pracovníka (Sagara 1967). V sústave pozícií a rol výkonného pracovníka možno potom teoreticky rozlišovať dve relatívne nezávislé, súčasne však empiricky veľmi prepletené štruktúry: horizontálnu štruktúru profesionálnych rol opierajúcu sa o vnútropodnikovú deľbu práce a vertikálnu štruktúru moci založenú na diferencovanom disponovaní rozhodovacími a sankcionálnymi právomocami vo výrobnom procese.

Teoreticky by podnikateľská právomoc ktoréhokoľvek subjektu hierarchickej špičky sústavy pozícií a rol výkonného pracovníka (výrobno-organizačnej sústavy podniku) nemala byť o nič väčšia ako hociktorého družstevníka na poslednom článku realizácie výrobnotechnologických rozhodnutí. Pravda, nezabúdame pritom, že táto podnikateľská právomoc priamych družstevných výrobcov je vhodnou demokratickou formou delegovaná samosprávnemu centru. Dvojjedinosť oboch uvedených pozíčných rol sa najvýraznejšie prejavuje v osobe predsedu, v ktorej sa podľa doterajšieho štatútu družstiev spája v personálnej únii podnikateľská právomoc, ktorou bol poverený, s pozíciou a rolou vedúceho výkonného riadiaco-správneho aparátu družstva. Okrem predsedu, ktorého miesto je teda inštitucionálne vymedzené ako dvojpozíčné, môžu ostatné výkonné riadiace subjekty nevlastniť pozíciu v sústave podnikateľsko-samosprávnej, ak získali v družstve iba status zamestnanca.

Táto štruktúrálna mnohorozmernosť družstevného podniku má svoj odraz aj v štúdiu štýlu vedenia. Komplexné štúdium funkčných a vzťahových závislostí by si vyžadovalo rešpektovanie každej štruktúry osobitne. My sa v našej práci z metodických dôvodov obmedzujeme iba na sledovanie vplyvu pozíčnej štruktúry inštitucionalizovanej výrobnorganizačnej sústavy podniku.

Voľba empirických znakov pre poznanie tak subtilného a vo svojej podstate dynamického spoločenského javu ako je štýl vedenia, má viacero úskalí. Prvou je

kvantifikovateľnosť vlastne kvalitatívnych znakov, čo možno dosiahnuť iba nasadením intenzitných operačných indikátorov jednotlivých relevantných aktivít subjektu. Keďže v ekonomických systémoch je základom obsahu roly vedúceho jeho riadiaco-organizačná funkcia vo výrobnom procese, bolo by možné odvodiť výstižné empirické znaky z jednotlivých fáz riadiaceho prípadu.

Napr. Blankenship a Miles (1968) uvádzajú týchto päť znakov: personálna iniciatíva, nezávislosť od nadriadeného, akceptovaný vplyv na nadriadeného, konzultovanie s podriadenými, konečná voľba rozhodnutia. Pre širšie poňatie štýlu vedenia ako spôsobu realizácie nielen profesionálnej a pracovnej, ale aj empirickej sociálnej pozičnej roly (vedúci pracovník vykonáva nielen aktivity riadiace, ale aj veľa aktivít neriadiacich) sú azda primerané širšie rolove zamerané znaky, ako sme ich zvolili vo svojej práci: spôsob prideľovania pracovných úloh, intenzita a extenzita pracovných a mimopracovných interakcií, obsah a intenzita informačnej výmeny medzi podriadenými a vedúcimi, tvorba rozhodnutia v jednotlivých prípadoch riadiaceho procesu.

NIEKTORÉ EMPIRICKÉ VÝSLEDKY

Empirické údaje sme získali vo výberovom súbore 329 vedúcich pracovníkov 33 družstiev, ktoré fungujú v homogénnych prírodno-ekonomických podmienkach. Metódami získavania empirických faktov boli: nepriame pozorovanie (technika štúdia dokumentov, evidenčné a účtovné doklady), riadený rozhovor (technika štandardizovaného dotazníka). Zo sumy poznatkov získaných vzťahovou analýzou znakov uvádzame iba niektoré:

1. Existuje tesná závislosť ($P = 0,01$) meraná X^2 -testom medzi pozíciou vedúceho subjektu v inštitucionalizovanej, výrobnou-organizačnej sústave družstva a medzi rozsahom informovania podriadených.

2. To isté platí pre spôsob prideľovania úloh. Vedúci výrobných skupín štatisticky významne uprednostňujú prideľovanie úloh neformálnou osobnou komunikáciou, kým vedúci na strednej a najvyššej úrovni podnikového riadenia aplikujú formálnu kolektívnu komunikáciu (porady). Z hľadiska štýlu nemožno usudzovať, že v prvom prípade ide o autokratické riešenie a v druhom o demokratické; zistený vzťah vyplýva z diferencovaného obsahu pracovnej roly na jednotlivých pozičných úrovniach.

3. Obsah a rozsah informácií „zdola hore“, kyberneticky povedané spätnej väzby, tiež demonštruje úzku závislosť s miestom respondenta v inštitucionalizovanej sústave riadenia. Čím je respondent na vyššom stupni „pyramídy“, tým širší je „záber“ pripomienok podriadených. V skupine respondentov vyhlasujúcich absenciu spätnej väzby sú skupinári (majstri) zastúpení až 80 %. Je to jav, na ktorý upozorňujú aj výskumy z oblasti priemyselnej sociológie (Mayntzová 1963), že totiž osadenstvo závodov pri sťažnostiach a návrhoch obchádza posledný článok podnikového riadenia a obracia sa s nimi priamo na vyššie stupne. Toto oslabenie pozície majstra, ako sprostredkovateľa medzi vyšším vedením a výkonnými pracovníkmi, spočíva v poklese funkcionálnej autority majstra (ako súčasť poklesu funkcionálnej autority v spoločnosti vôbec), v zužovaní rozsahu právomoci prenesenej na posledný stupeň riadenia a v znížení významu úlohy majstra v technologickom procese výroby.

4. Veľkosť vedenej skupiny je v nepriamej závislosti s rozsahom informácií poskytovaných podriadeným vedúcim. Čím je skupina menšia, tým viac „participačných“ informácií (nielen informácie nutné k výkonu úzko špecializovanej pracovnej roly, ale aj o problematike výrobného úseku a celého podniku) od svojho

vedúceho dostáva. Veľkosť skupiny priamo vedenej respondentom je v danom prípade pomerne spoľahlivým indikátorom jej miesta v podnikovej profesionálnej i mocenskej štruktúre.

5. Priebeh niektorých objektívnych charakteristík skúmaných podnikov (veľkosť, dĺžka existence, úroveň hospodárenia meraná hrubým dôchodkom na hektár poľnohospodárskej pôdy) je v priamom vzťahu k rastúcej inštitucionalizácii pozičných štruktúr, čoho javovým výrazom je vyhranenejšie „pozičné chovanie“ prejavujúce sa v štýle vedenia väčšou konformnosťou respondentov s predpísanou rolou.

ZÁVER

Požiadavky ekonomickej racionality vytvorili vo výrobných kolektívoch základnú funkčnú deľbu na pracovníkov riadiacich a riadených, resp. vedúcich a vedených. Formálne aspekty tejto deľby v cieľovo organizovaných sústavách stelesňuje inštitucionalizovaná hierarchická štruktúra pozícií. Jej kritériom je maximálna efektívnosť vzhľadom na pragmatické ciele organizácie. Pretože subjektmi riadenia i výkonu riadiacich rozhodnutí sú ľudia, je organizácia (v našom prípade podnik) súčasne sústavou sociálnych pozícií a rol, dejiskom sociálnych interakcií (a nielen kybernetickej výmeny informácií), má teda svoj pospolitostný pohyb a štruktúru. Riadenie, pokiaľ ho nechápeme iba ako regulačnú funkciu v systéme, sa pri riadení ľudských kolektívov mení ne vedenie. A práve štýl vedenia je tým miestom, kde sa stretáva, quasi transformuje kybernetický riadiaci princíp do konkrétneho sociálne determinovaného konania vedúceho, ktorého dejiskom je určité sociálne prostredie s určitými sociálnymi väzbami, normami, štruktúrou.

Vzťahovou analýzou získaného empirického materiálu sme zistili, že spomedzi štrukturálnych elementov formalizovanej podnikovej sústavy je štýl výkonu roly vedúceho najsilnejšie závislý na lokalizácii jej nositeľa v inštitucionalizovanom systéme pozícií podnikového riadenia.

S ňou úzko súvisí aj ďalší preukázateľný determinatívny faktor štýlu: zloženie vedenej skupiny a jej úloha a miesto v technológii výroby alebo správy podniku.

V tomto príspevku sme sa nezaoberali vplyvom individuálnych biosociálnych a subjektívno-psychologických znakov vedúceho subjektu na štýl; podľa literárnych prameňov a vlastných poznatkov z empirického výskumu, ktoré sme do tejto práce nezahrnuli, je však ich pôsobenie iba druhotné.

Literatúra

- BLANKENSHIP V. L., MILES R. E., 1968, Organisational structure and managerial decision behaviour. *Administrative Science Quarterly* 13, 1 : 106–120.
- FOLTÍN B., 1969, Metodické problémy štúdia obsahu činnosti vedúcich pracovníkov JRD. In: Sborník z I. stretnutia slovenských rurálnych sociológov v Nitre VŠP, Nitra.
- IRLE M., 1961, Führungsprobleme. In: *Betriebspsychologie*, Göttingen.
- JUROVSKÝ A., 1966, Využívanie sociálno-psychologických poznatkov v riadiacej práci. O metódach a štýle práce vedúcich pracovníkov. In: Sborník Sociálistickej akadémie, Bratislava.
- KOHL J., 1967, Autorita a prestíž vedoucích. *Moderní řízení*, 10 : 20–30.
- , 1967, Vedúci pracovník a riadiaca činnosť. Príloha Hospodár. novin 46.
- LAPSIUS, RAINER M., 1960, Struktur und Wandlungen im Industriebetrieb. *Industrie-soziologische Forschung in Deutschland*, München.
- MAYNTZ R., 1963, Soziologie der Organisation. Rohwolt, Hamburg.
- SAGARA D., 1967, Teoretické predpoklady iniciatívy družstevných roľníkov. Sb. ÚVTI-Sociol. a hist. zem., 3, 2 : 93–104.

Došlo dňa 14. 4. 1969

К анализу стиля работы руководящих работников ЕСХК

Автор статьи пытается определить факторы обусловленности способа выполнения роли руководителя у руководящих субъектов с/х кооперативов. Понятие изучения стиля руководства может исходить из психологическо-личных признаков субъекта или же из структурно-функционалистического понимания феномена руководства в группах. Правда, каждое из них представляет одностороннее решение.

Поэтому при комплексном анализе факторов обусловленности способа реализации роли необходимо считаться также со структурными признаками (положение руководителя в формальной иерархической системе позиций предприятия, место и роль руководимой группы в технологическом процессе производства, профессиональная и социальная структура руководимой группы, ее размер, степень технологического уровня предприятия) и личные качества субъектов управления и руководства (демографические признаки субъекта, его индивидуально-психологическая характеристика, социально-приемлемое поведение субъекта). Вместе с тем, на стиль руководства группой влияет и преобладающий стиль руководства всех руководящих работников предприятия, особенно на высших ступенях управления, а также тип политической системы общества.

В качестве эмпирических признаков стиля роли руководителя установлены: способ распределения рабочих заданий, интенсивность и экстенсивность рабочих и вне рабочих взаимоотношений, содержание и интенсивность обмена информацией между подчиненными и руководящими работниками и процесс принятия решений в случае руководства.

Анализ взаимоотношений эмпирических данных, полученных у 329 руководящих работников в отдельных ЕСХК, работающих в гомогенных природно-экономических условиях, подтвердил, в первую очередь, влияние позиции исполнителя роли руководителя в системе управления предприятием и размера типа руководимой группы на стиль работы руководителя.

On the Analysis of the Style of Work Managers in U.A.C.

This paper is an attempt to determine the factors conditioning the performance of the managing rôle by the controlling subjects of Unified Agricultural Co-operatives. The conception of the style of leading may be based on the psychologico-personal characteristics of the subject or on the structural functionalistic conception of the phenomenon of group leadership. As a matter of fact, both constitute a onesided solution.

Therefore in the complex analysis of the factors conditioning the performance of the rôle it is necessary to consider both the structural characteristic (the position of the manager in the formal hierarchic functional system of the positions in the enterprise, the place and task of the led group in the technological process of production, the professional and social structure of the led group, the size of the group, the technological level of the enterprise) and the personal characteristics of the subjects of leading and of management (the demographic characteristics of the subject, its individual-psychological characteristics, the socially relevant behaviour of the subject). At the same time the style of leadership is influenced by the predominating style of leading of all managers at the enterprise, especially at higher controlling levels, and by the type of the power and political system of the society.

As the empirical characteristics of the style of the rôle performance of the managers have been selected the method of the allocation of work tasks, the intensity and extensity of work and extra-work interactions, the contents and intensity of information exchange between the subordinates and the managers, and the process of the decision making.

Relational analysis of empirical data obtained in a group of 329 managers of Unified Agricultural Co-operatives, functioning under homogenous natural-economic conditions, has confirmed above all the influence of the position of the performers of the managing rôle in the system of management of the enterprise and of the type of the led group on the style of the manager.

Adresa autora:

Ing. Gejza Blaas, Inštitút sociológie a histórie poľnohospodárstva pri VÚEPVŽ, Bratislava, Vajanského nábr. 13