

V 11/4. 73

Sociologie a historie zemědělství

1

Li

VÁZBA

ČÍSLO 8 (XLV)

PROSINEC 1972

10 Kčs

ÚSTAV VEDECKOTECHNICKÝCH INFORMACÍ
ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÁ

881/72

Redakční rada: Prof. dr. ing. Jan Tauber (předseda), ing. Ján Bakša, CSc., ing. Gejza Blaas, ing. Stanislav Holas, CSc., Eva Horáková, CSc., ing. Miroslav Jiříčka, CSc., doc. PhDr. Martin Katriak, dr. Oldřiška Kodedová, CSc., doc. dr. František Křenek, CSc., ing. Dušan Sagara, CSc., doc. ing. Ludvík Špírk, CSc., ing. Zdeněk Tempír, CSc.

Vedoucí redaktorka ing. Jarmila Zezulková.

© Ústav vědeckotechnických informací, Praha 1972



Vědecký časopis Sborník ÚVTI uveřejňuje studie, rozboru a vědecká pojednání o vyřešených úkolech výzkumu v oboru ochrany rostlin, genetiky a šlechtění, melioraci, sociologie a historie zemědělství. Vychází měsíčně. Práce s tematikou Sociologie a historie zemědělství vycházejí ve dvou číslech ročně označených SBORNÍK ÚVTI - SOCIOLOGIE A HISTORIE ZEMĚDĚLSTVÍ. Vydává Ústav vědeckotechnických informací. Redakce Praha 2, Slezská 7, telefon 257541-9. Cena výtisku 10,— Kčs.



Научный журнал Sborník ÚVTI публикует обзоры, анализы и научные статьи о разрешенных заданиях по научному исследованию в области защиты растений, генетики и селекции, мелиораций, социологии и истории сельского хозяйства. Выход в свет ежемесячно. Работы с тематикой социологии и истории сельского хозяйства выходят в двух номерах в год, обозначенных Sborník ÚVTI — SOCIOLOGIE A HISTORIE ZEMĚDĚLSTVÍ. Издает Институт научно-технической информации. Редакция Прага 2, Слезска 7. Цена номера 10 крон.



The scientific journal Sborník ÚVTI publishes twice a year in the series SOCIOLOGIE A HISTORIE ZEMĚDĚLSTVÍ studies, analyses and scientific treatises about the solved research tasks in the sphere of sociology and history of agriculture. Published by the Institute for Scientific and Technical Information. Editorial office Prague 2, Slezská 7. Price of one copy 10,— Kčs.



Die wissenschaftliche Zeitschrift Sborník ÚVTI veröffentlicht zweimal jährlich in der Reihe SOCIOLOGIE A HISTORIE ZEMĚDĚLSTVÍ Studien, Analysen und wissenschaftliche Abhandlungen über die gelösten Aufgaben auf dem Gebiete der Soziologie und Geschichte der Landwirtschaft. Herausgegeben vom Institut für wissenschaftlich-technische Informationen. Redaktion Prag 2, Slezská 7. Preis eines Exemplars 10,— Kčs.



Le journal scientifique Sborník ÚVTI publie deux fois par an dans la série SOCIOLOGIE A HISTORIE ZEMĚDĚLSTVÍ les études, analyses et traités scientifiques des tâches de recherches résous dans le domaine de sociologie et d'histoire de l'agriculture. Publié par l'Institut des informations scientifiques et techniques. Rédaction Prague 2, Slezská 7. Prix d'un exemplaire 10,— Kčs.

ŠTRUKTÚRA RIADIACEJ ČINNOSTI VEDÚCICH PRACOVNÝCH SKUPÍN JRD

B. FOLTÍN, F. MACH

392
2
ND 9/8
300

Realizáciu socioprofesionálnej roly možno charakterizovať ako výkon určitej, špecializovanej duševnej činnosti. Je spoločensky nevyhnutná v rámci pracovného a výrobného procesu v družstve a prebieha v čase, ako každá iná potrebná práca.

Doteraz sa analyticky študovala prevažne fyzická práca. Pre jej štúdium sa vytvorila vedecká metóda, tzv. časové štúdie, ktoré umožňujú presné zistenie štruktúry akejkoľvek práce, ktorá má charakter mechanického pôsobenia na pracovný predmet. Analýza fyzickej práce pomocou časových štúdií umožňuje racionalizáciu pracovných procesov, normovanie práce a tým aj objektívnejšie odmeňovanie. Aj pre poznanie duševnej práce je treba hľadať analytické vedecké metódy. V tejto stati uplatňujeme metódu modifikovaných časových štúdií.

Obsah roly vedúceho, ako pracovný proces prebiehajúci v čase, študujeme prostredníctvom analýzy spotreby času triedeného na jednotlivé čiastkové činnosti, operácie. Pracovný čas a jeho štruktúru sme získali z denných záznamov 76 vedúcich skupín v roku 1970. Záznamy sa robili 4 týždne v plánovacom zimnom období a 4 týždne v jarnej sezónnej špičke. Záznamy si robili sami vedúci po dôkladnej inštrukcii na pripravené hárky podľa ďalej definovanej štruktúry pracovného času. Kontrolu správnosti vykonali priamym pozorovaním výskumní pracovníci.

Na základe predstavy o procese riadenia v poľnohospodárstve vôbec, teda o jeho všeobecnom obsahu, sme konštruovali štruktúru činnosti tak, že sme ju rozdelili do 5 hlavných skupín a každú túto skupinu do 2–4 ďalších podskupín riadiacich prác:

I. Riešenie programových otázok

- a) dlhodobé, päťročné a ročné plány, bilancie, inventúry, normy,
- b) sezónne a iné krátkodobé plány,
- c) zabezpečovanie pracovníkov.

II. Operatívne vedenie pracovných kolektívov

- a) organizácia (pracovný postup, získavanie, rozmiestňovanie a zaučovanie ľudí, zabezpečovanie strojov a materiálu),
- b) kontrola priebehu, množstva a kvality práce,
- c) evidenciu práce, materiálu, vyhotovovanie výplatných listín a pod.
- d) riešenie sporov, rôznych ťažkostí a porúch vo výrobe.

III. Styk s podnikovými orgánmi a inštitúciami mimo podniku

- a) príprava a účasť na rokovaníach predstavenstva, členských schôdzí, komisií a rôznych porád JRD,
- b) rokovania na OPZ/VPS, NV, ŠB a iných nadriadených orgánoch,
- c) predaj výrobkov JRD a nákup potrieb (PNZP, STS atď.),
- d) vypracovanie štatistických hlásení, rozborov a správ pre nadriadené orgány.

IV. Účasť na manuálnej práci

- a) v JRD vôbec,
- b) vo vlastnej pracovnej skupine.

V. Získavanie a odovzdávanie informácií

a) odborné a politické sebazvdelávanie, kurzy, inštruktáže, aktívy, konferencie, exkurzie, štúdium literatúry a smerníc,

b) odovzdávanie informácií pracovníkom (prednášky, besedy, inštruktáže).

Chceli sme takto zistiť, z akých pracovných zložiek pozostáva riadiaca činnosť, ktorú vykonávajú jednotlivé typy vedúcich podľa ich formálneho profesionálneho postavenia v podniku vzhľadom na deľbu práce. Potvrdilo sa, že metodicky je tento postup správny.

Obsah výkonu profesionálnej roly skupinárov nám má umožniť poznať, v akej miere je už táto činnosť špecializovaná na niektoré funkcie vedenia podľa výrobného zamerania skupín. Na základe časových diferencií v zložkách riadiacej práce sa ďalej pokúsime merať, či a ako ovplyvňuje štruktúra osobnosti vedúceho výkon jeho roly. Nakoniec sa pokúsime o analýzu štruktúry pracovného času skúmaných vedúcich vzhľadom k dosahovaným ekonomickým výsledkom.

NÁPLŇ ROLY PODLA PROFESIONÁLNYCH TYPOV

Výrobná špecializácia skupiny kladie isté špecifické požiadavky na výkon roly vedúcich, čo by sa malo odraziť aj v štruktúre ich pracovného času. Pred rozborom jednotlivých riadiacich činností si však všimneme rozsah celkového pracovného času jednotlivých profesionálnych typov skupinárov.

Empiricky zistená pracovná doba v týždni za súbor vyšla 60,6 hodín a zákonom stanovený pracovný čas prekračuje o 44 %. Najmenej hodín vykázali vedúci poľných pracovných skupín, najviac skupinári v živočišnej výrobe. Pracovný proces a rytmus v ŽV nie sú prerušované ani v dňoch voľna, čo vedie k vysokej spotrebe týždenného pracovného času bez sezónnych výkyvov. Nižší počet hodín vedúcich skupín v RV súvisí s jej sezónnosťou. V letnom období pracovali títo skupinári v týždni 65, v zimnom 53 hodín. Vedúci mechanizačných skupín sa v zimnom období venovali organizácii opráv a využívali potahové stroje na rozličné platené služby. Sezónny pokles v ich organizačnej činnosti je podstatne menší ako v prípade vedúcich poľných skupín.

Neúnosne dlhý pracovný čas skupinárov spôsobuje niekoľko faktorov súvisiacich s celkovým charakterom a špecifikami poľnohospodárskej výroby. Poukážeme len na niektoré. S veľkými pracovnými skupinami JRD súvisí aj relatívne malý počet ich vedúcich, ktorí sa v danej situácii môžu venovať len organizácii pracovného procesu a jeho kontrole. Táto situácia sa odrazila v skutočnosti, že v priemere súboru skupinári venovali skoro 72 % svojho pracovného času operáciám spojeným s organizáciou práce. To je vlastne zamestnanecký pracovný týždeň. Uvedený fakt potvrdzuje aj analýza odpovedí respondentov na otázku, koľko pracovného času trávia v prevádzke, v kancelárii alebo mimo družstva. Skupinári poľnej výroby vykázali 86 % v prevádzke, 10 % v kancelárii a len 4 % mimo JRD. Vedúci živočišnej výroby pracovali 78 % v prevádzke, 18 % v kancelárii a 4 % mimo družstva. Vedúci mechanizačných skupín strávili relatívne najviac, 25 % času v kancelárii, v prevádzke 65 % a mimo JRD 10 %.

Pripraviť pracovný program napríklad na budúci deň predpokladá zbilancovanie bežného dňa, ktorého výsledky sú známe až večer. Koordinovanie na vyššom riadiacom stupni posúva pracovný čas neraz až do nočných hodín, čo nakoniec znamená jeden a polnásobný pracovný týždeň v porovnaní so zamestnancami.

Po celkovej charakteristike pracovnej doby si všimneme rozdiely v jej štruktúre podľa profesionálneho zamerania respondentov.

Skupinári venovali 7,8 % času príprave pracovného a výrobného procesu, 71,8 % vlastnej organizácii práce, 9,6 % komunikácií v JRD a mimo neho, 10,8 % účasti na manuálnej práci a príprave na výkon svojej profesionálnej roly. Zachytená štruktúra pracovného času charakterizuje rolu skupinárov ako profesionálnych organizátorov pracovného procesu. S touto hlavnou charakteristikou sú však spojené ešte aj iné úlohy. Ich význam je závislý od typu skupiny. Vedúci skupín v poľnej výrobe a mechanizácii venovali viac ako 10 % času príprave pracovného programu, čo je dvojnásobne viac v porovnaní so skupinármi špecializovaných kolektívov v rastlinnej výrobe a útvarov živočíšnej výroby.

V prvej skupine riadiacich činností je kvantifikované programovanie, respektíve plánovanie práce. Zložitosť pracovného procesu v poľnej výrobe, jej výrazná sezónna podmienenosť, nutnosť koordinácie mechanizátorov s poľnými pracovníkmi a iné činnosti si vyžadujú aj viac prípravných prác. Tieto operácie nemôžu vykonať vedúci na vyššom druhom stupni riadenia sami, pretože potrebujú bezprostredné informácie o situácii, ktoré môžu získať len od skupinárov. Na druhej strane je bezprostredná účasť vedúcich skupín na plánovacích prácach súčasne orientáciou pre ich ďalší postup v riadení skupiny. Účasť na plánovacích prácach umožňuje skupinárom zvýšiť prestíž role a uplatniť svoje skúsenosti získané pri vedení skupiny. Čas potrebný na plánovanie bol v relatívne autonómnych skupinách špecializovanej rastlinnej výroby podstatne menší ako v poľnej výrobe. To isté platí aj pre úsek živočíšnej výroby, kde možno plánovať na pomerne dlhú dobu, pretože sa lepšie ovládajú pracovné podmienky.

Váha pracovnej roly sledovaných vedúcich, ako sme už vyššie naznačili, spočívala predovšetkým v druhej skupine časov, v organizácii pracovného procesu, v operatívnom vedení pracovných kolektívov. Relatívne najmenej času, 55 %, venovali tejto zložke roly vedúci špecializovaných skupín v rastlinnej výrobe. Súvisí to zrejme s tým, že títo vedúci majú na starosti pomerne malé skupiny s koncentrovaným pracoviskom a rovnorodou prácou, čo znižuje zložitosť jej organizácie a tým aj potrebu organizátorskej činnosti. Charakter riadiacej práce vedúcich tohto typu sa svojím obsahom približuje role vedúcich čiat, prípadne predákom.

V rámci operatívneho riadenia venovali vedúci vlastnej organizácii práce, konkrétnemu rozdeľovaniu pracovných úloh, určovaniu technológie a pracovných postupov v priemere 22 % času. Medzi jednotlivými profesionálnymi typmi skupinárov nebolo výraznejších rozdielov. Istá závislosť sa tu však prejavila na veľkosti skupiny. V špecializovaných a mechanizačných skupinách, ktoré boli najmenšie a sociálne najvyrovnannejšie, bol aj najmenší podiel času na túto operáciu.

Na veľkosť času venovaného organizácii práce pôsobilo aj pridelovanie úloh na poradách, ktoré sú súčasne miestom informácií a výmeny názorov na výrobné i iné otázky družstiev. Porady predovšetkým veľkých pracovných skupín viedli pravidelne agronómi, zootechnici, mechanizátori a v 16 % prípadoch sami predsedovia družstiev. V malých skupinách sa takéto stretnutia nekonali tak často a pravidelne a ich orientácia bola zväčša užšia, zameriavali sa predovšetkým na vlastnú prácu, zatiaľ čo vo veľkých skupinách sa rozoberali aj otázky celého odvetvia, prípadne podniku.

Najväčšiu položku, v priemere súboru 33 % činnosti, a to ako v rámci celkového pracovného času, tak v samostatnej organizácii pracovného procesu, tvorila kontrola práce. Vedúci mechanizačných a špecializovaných skupín v rastlinnej výrobe vykázali 25 %, poľní a živočíšní skupinári až 35 % času na túto činnosť. Je to opätovný doklad, že s rastom veľkosti skupiny a s diferenciaciou jej úloh rastú aj nároky nielen na organizáciu ale aj na kontrolu jej práce.

Najväčšie nároky na evidenciu práce a materiálu mali mechanizačné skupiny. Bolo to u nich 23,9 % času, čo znamená takmer dvakrát viac oproti priemeru všetkých kolektívov. Medzi ostatnými tromi typmi skupinárov boli rozdiely len v rámci štatistického rozptylu. Potreba času na evidenciu je závislá predovšetkým od stupňa technického vybavenia práce a len v ďaleko menšej miere súvisí s veľkosťou skupiny.

Zo skutočnosti, že vedúci venovali len 4,3 % času riešeniu sporov a sťažností, by sme mohli súdiť, že spolupráca v skupinách je vcelku dobrá a že konflikty sú zriedkavé. Respondenti pri riadenom rozhovore jednoznačne potvrdili, že v skupinách je ochota ku kooperácii a práce podmienené kooperáciou prebiehajú až na príležitostné technické prekážky dobre. No čas, ktorý venovali vedúci skupín tejto činnosti, nie je úplný. Skupinári sú totiž kompetentní riešiť len spory medzi členmi svojho kolektívu. Sťažnosti, ktoré smerujú voči ich činnosti zo strany podriadených, rieši vedúci odvetvia, predseda, prípadne orgány družstva.

Tretiu skupinu časov tvoria práce vedúcich, v rámci ktorých sa stýkajú, komunikujú v JRD i mimo neho, vystupujú ako reprezentanti svojho podniku navonok. Ide o čas spojený s rokovaním mimo družstva, ale v jeho mene, o obchodné úkony, podávanie hlásení, účasť na rokovaniach družstevných orgánov. Vedúci pracovných skupín rokujú v mene JRD veľmi zriedkavo. Na túto činnosť potrebovali v priemere súboru len 0,8 % času. Väčšiu váhu má táto rola respondentov družstiev len v prípade vedúcich živočíšnych skupín, ktorí majú na starosti insemináciu, kontrolu úžitkovosti a prichádzajú do styku aj s nákupnými organizáciami. Samotným obchodným vzťahom venovali skupinári ŽV 6,3 % a vedúci špecializovaných útvarov 5,2 % pracovného času. Dvojnásobný podiel tejto činnosti v porovnaní s ostatnými skupinármi je výrazom väčšej organizačnej samostatnosti týchto skupín.

Štatistickými hláseniami, prípadne inými písomnosťami, ktoré majú informovať vyššie orgány, neboli vedúci pracovných skupín okrem mechanizátorov, ktorí týmto otázkam venovali 4,8 % celkového pracovného času, zaťažení tak, aby to mohlo narušovať ich rolu organizátorov pracovného procesu. Práci družstevných orgánov venovali respondenti v priemere 4 % času. Najmenej tejto činnosti vykázali vedúci mechanizačných skupín, u ktorých predstavovala 1,6 % času. Tento jav súvisí s tým, že mechanizátori akcentujú vo svojej role predovšetkým moment odbornosti a sú prevažne v zamestnaneckom pomere.

Štvrtú skupinu riadiacich činností tvoria časy, ktoré vyjadrujú účasť skupinárov na manuálnej práci v družstve. V priemere súboru venovali vedúci pracovných skupín 8,2 % celkového pracovného času fyzickej činnosti v rámci svojej skupiny. Systematicky však pracovali so skupinou len vedúci špecializovaných rastlinných kolektívov, ktorí vynaložili priemerne 25,9 % času na manuálnu prácu vo svojom útware. U ostatných typov vedúcich nemala táto činnosť ani približne taký rozsah a činila v priemere len 5 % ich pracovného času. Išlo väčšinou o odborné zásahy pri rôznych poruchách alebo v mimoriadnych situáciách.

V piatej skupine činnosti ide o seba vzdelávanie. V súčasnosti už nie je taká situácia, ako bola na začiatku združšťevňovania, kedy skupinári potrebovali intenzívne základné školenie. Dĺžkou praxe získali veľké skúsenosti a rutinu. Výnimočne si niektorí nadobudli aj isté školské vzdelanie, ale tí zväčša poprechádzali do vyšších funkcií. Aj dĺžka pracovného času, charakter roly a pomerne vysoký vek im sťažujú sústavnejšiu prípravu na zvýšenie kvalifikácie. Napriek uvedeným momentom je však 2,6 %-ný podiel pracovného času venovaný dal-

šiemu odbornému rastu nedostatočný. Tento fakt poukazuje tiež na isté nedocenenie pozície a profesionálnej roly vedúcich skupín JRD a môže negatívne vplývať na prehľbovanie systému organizácie práce v družstvách. Aj keď posledné roky naznačujú v obmene skupinárov kvalifikačné zlepšenie, predsa je zistené úsilie skupinárov a nadobudnutie teoretických poznatkov z hľadiska pokračujúcej vedecko-technickej revolúcie a ich vedúcich pracovných miest úplne nedostatočné.

NÁPLŇ ROLY PODĽA POHLAVIA

Relatívne malý počet žien v našom súbore neumožňuje jednoznačné závery. Znemožnil nám aj druhotné triedenie, dvojkombinácie napríklad s typom špecializácie skupiny. Napriek tomu porovnanie časovej štruktúry roly vedúcich podľa pohlavia naznačuje niektoré zaujímavé tendencie.

Celkový pracovný čas skupináriek, hoci viedli v prevažnej miere kolektívy živočíšnej výroby, ktoré vykázali vcelku hodinove najdlhší týždeň, bol v porovnaní s mužmi nižší o 13 %. Ženy využili len polovicu času na prípravu pracovného procesu v porovnaní s mužmi. Menšiu pozornosť venovali organizácii pracovného procesu, a to predovšetkým kontrole práce, ale viac pozornosti sústredili na evidenciu. Na vnútrodružstevnú a mimopodnikovú komunikáciu ženy vynaložili dvojnásobnú spotrebu času ako muži. Výrazne viacej sa skupinárky venovali otázkam štatistiky. Manuálnej práce sa zúčastnili podstatne menej ako muži.

Uvedené faktá naznačujú osobitné poňanie roly vedúcich skupín ženami. Na zistený postoj role vplýva, okrem iného, aj mladosť, neskúsenosť, vyššia formálna, predovšetkým technická príprava na vedúcu úlohu, menej intenzívne neformálne vzťahy ku skupine a iné faktory. Tejto otázke však treba venovať väčšiu pozornosť, kým bude možné urobiť konkrétnejšie závery. Značný počet dievčat, najmä na stredných poľnohospodárskych technických školách, môže znamenať podstatné zvýšenie počtov skupináriek a preto si zaslúži tento problém osobitné skúmanie.

NÁPLŇ ROLY PODĽA VEKU A DĹŽKY VYKONÁVANIA FUNKCIE

Vplyv týchto znakov na štruktúru činnosti možno analyzovať naraz, pretože oba činitele pôsobia vcelku súhlasne. Spôsobuje to predovšetkým fakt, že fyzický vek a dĺžka vykonávania role vedúceho skupiny sú v pozitívnom korelačnom vzťahu.

Diferencie v štruktúre pracovného času vedúcich podmienené pôsobením oboch premenných nie sú osobitne výrazné. Nemožno hovoriť o priamej závislosti, ale len o tendenciách. Váha mladších vekových kategórií v súbore je pomerne malá, lebo vedúci do 30 rokov tvorili len 10,2 %, čo znemožňovalo dvojstupňovú analýzu. Preto sa vo výsledných číslach prejavujú aj iné vplyvy, napríklad typ profesionálnej roly a tým zastierajú súvzťažnosť analyzovaných faktorov.

Vekove mladí vedúci a s kratšou praxou sa vo väčšej miere venovali príprave výroby a pracovného procesu v porovnaní so staršími. Platí to predovšetkým o účasti na zostavovaní dlhodobějších plánov. Bez ohľadu na vek a dĺžku praxe spočíval hlavný zmysel role vedúcich v organizácii pracovného procesu.

Tento základný obsah riadiacej práce vedúcich vek pozorovateľne nepodmieňoval. Rozdiely medzi vekovými skupinami nemali totiž štatisticky preukazateľnú relevanciu. Mladší vedúci a s kratšou praxou menej reprezentovali svoje podniky navonok. Išlo však o malý podiel času v oboch skupinách. Vedúci starších vekových kategórií a s dlhšou praxou boli viac integrovaní v samosprávnom systéme JRD, čo sa prejavilo v ich dvojnásobne väčšom podiele pracovného času, v porovnaní s mladšími, na činnosti volených družstevných orgánov. Ďalším výraznejším rozdielom v realizácii roly bola účasť na manuálnej práci. Vekove i praxou starší vedúci venovali štatisticky preukazateľne viac času manuálnej práci v skupine ako ich mladší kolegovia.

V ostatných čiastkových časoch neboli relevantné rozdiely. Mladší vedúci vcelku chápali svoju rolu viac technicky a vôbec formálnejšie, starší zase sociálne, integrátorsky.

NÁPLŇ ROLY PODĽA ÚROVNE HOSPODÁRENIA JRD

Role všetkých vedúcich vo vzťahu k úrovni hospodárenia JRD analyzujeme naraz, podľa jednotlivých zložiek štruktúry práce a času. Všimneme si však len tých položiek, ktorých diferencie vzhľadom k dosiahnutým výsledkom majú poznávací význam.

Spotreba času na prípravu pracovného procesu skupinárov RV s najhoršími ekonomickými výsledkami bola štyrikrát vyššia ako u vedúcich skupín v najefektívnejších družstvách. Podobne bolo tomu, i keď rozdiel nebol taký výrazný, aj v prípade skupinárov živočíšnej výroby. V priemere všetkých respondentov platí, že vedúci pracovných skupín s najnižšou úrovňou hospodárenia JRD venovali skoro trikrát viac času na programovanie práce ako v podnikoch s najlepšimi hospodárskymi výsledkami. Tento neočakávaný jav možno vysvetliť jedine tým, že v stabilizovanom JRD, v ktorom je ustálená koncepcia rozvoja, fixnejšie normy a zavedená dôslednejšia delba práce, vykonávali plánovaciu činnosť predovšetkým vedúci na strednom pozičnom stupni, prípadne prevažne ekonómi, ako špecializovaní pracovníci pre funkciu plánovača. Vysoký podiel činnosti a času skupinárov v najhoršie hospodáriacich JRD, venovaný programovaniu, normovaniu a organizácii práce, nasvedčuje tomu, že na nedostatkoch má značný podiel aj nekvalitná realizácia socioprofesionálnej roly týchto vedúcich pracovníkov.

Istá korelácia sa ukázala medzi ekonomickými výsledkami a časom venovaným kontrole práce. Zatiaľ, čo skupinári v najlepších družstvách venovali 45 % všetkého svojho pracovného času kontrole, v podnikoch s najslabšími hospodárskymi výsledkami to bolo len 26 %.

Uvedená závislosť sa však neprojevovala u skupinárov v špecializovanej RV, kde sa ukázal formálne takmer opačný vzťah. Vedúci týchto útvarov v JRD, ktoré dosiahli najlepšie výsledky, vynaložili na kontrolu menej ako polovicu pracovného času v porovnaní s najnižšou úrovňou hospodárenia. Na druhej strane však títo skupinári vykázali najviac manuálnej činnosti. Plných 44 % času strávil so svojimi podriadenými pri práci. Táto činnosť a čas má zrejme svoju účinnu kontrolnú funkciu, pretože popri sledovaní výkonu umožňuje získať aj prehľad o postojoch každého člena svojej pracovnej skupiny z bezprostredného kontaktu a zážitku. Tento moment vnáša na organizátorskú a kontrolnú činnosť vedúcich špecializovaných skupín iné svetlo ako z kvantitatívneho tak

kvalitatívneho hľadiska. Každá prítomnosť vedúceho v jeho pracovnej skupine má popri organizovaní práce aj aspekt kontroly a podriadení priame kontakty s ním takto aj pociťujú a hodnotia. Ukazuje sa, že ako organizovanie, tak kontrola práce v skupine, najmä formou aktívnej účasti na jej úlohách, je mimoriadne účinným nástrojom vedenia kolektívu, pravda, za predpokladu, že vedúci nezanedbáva ani iné činnosti vyplývajúce z jeho roly.

Empirický materiál ukázal, že skupinári venovali riešeniu sporov a konfliktov len 1–5 % svojho pracovného času. Je to menej ako vykázali vedúci na strednej a najvyššej úrovni riadenia, čo znamená, že riešenie sporov sa prenáša na vyššie riadiace stupne. Na druhej strane však sústavná práca skupinárov s ľuďmi predchádza možným konfliktom, čo znamená pozitívny výkon roly vedenia aj z hľadiska pozornosti medziľudským vzťahom. Kvantifikácia denných záznamov vedúcich ukázala, že v slabo hospodáriacich JRD venovali skupinári riešeniu sporov menšiu pozornosť ako v podnikoch s lepšimi a najlepšimi ekonomickými výsledkami.

Ostatné aktivity vedúcich výrobných skupín tvorili čiastkové časy pozostávajúce z manuálnej práce a získavania nových poznatkov i informácií. Ani jedna z týchto činností nie je bezprostredne spojená s výkonom roly vedúceho ale má pre jej celkové poňatie nemalý význam. Porovnanie frekvencie účasti na manuálnej práci podľa úrovne hospodárenia ukázalo tendenciu, že skupinári v ekonomicky najlepších JRD sa viac zúčastňovali manuálnej práce ako v družstvách s najnižšou úrovňou. Nejde tu však o priamu štatistickú závislosť. Obdobnú tendenciu ukázalo aj ďalšie vzdelávanie. O niečo viac pozornosti mu venovali respondenti v lepších ako v horších družstvách. Vcelku však samovzdelávaniu nevenovali skupinári náležitú pozornosť.

Využitie vhodných foriem časových štúdií aj pre analýzu štruktúry práce spojenej s výkonom vedúcej roly, teda práce, ktorej efektívnosť nie je možno priamo merať, pomáha poznať váhu jednotlivých zložiek riadiacej činnosti vedúcich pracovných skupín. Výsledky rozboru štruktúry pracovného času umožnili poodkryť niektoré závislosti, čo umožňuje aj praktické racionalizačné opatrenia vo výkone riadenia na najnižšom pozičnom stupni riadiacej štruktúry.

Obsah roly vedúcich pracovných skupín je diferencovaný predovšetkým vzhľadom k ich profesionálnej orientácii. Výsledky však treba pokladať len za predbežné, pretože existujú aj znaky, ktorých vplyv nám nebolo možno samostatne analyzovať a možno očakávať, že výrazne ovplyvňujú štruktúru pracovného času vedúcich. Ide predovšetkým o technickú vybavenosť skupiny, jej organizačnú samostatnosť a vlastnú socioprofesionálnu štruktúru skupiny. Rast stupňa technickej vybavenosti, ako sme to pozorovali u vedúcich mechanizačných skupín, komplikuje výkon role a vedúci sa uchýľujú k administratívnym metódam práce. Vyšší stupeň organizačnej samostatnosti skupiny zvyšuje autoritu vedúceho, umožňuje zúčastnené vedenie, v ktorom sa vedúci stáva aj vzorom pracovného správania členom skupiny. V ekonomicky úspešnejších skupinách bola hlbšia delba práce medzi vedúcimi na vyššom stupni riadenia a skupinármi. V činnosti vedúcich skupín sa kládol dôraz na organizáciu a kontrolu. Úspech výkonu profesionálnej roly, ktorý sa prejavoval zvýšením efektívnosti práce skupiny, nespočíval na kvalifikovanom zvládnutí inštrumentálnej roly, ale predovšetkým na kvalitnom plnení integrátorských funkcií vedúcich skupín.

Nastupujúca mladá generácia s formálnou školskou prípravou akceptovala predovšetkým inštrumentálnu stránku role vedúcich skupín, starší vedúci bez formálnej prípravy realizovali svoju rolu aj ako sociálnu funkciu.

- AUERHAHN J., 1965, Technika, kvalifikace, vzdělání. Praha.
- BLASS G., MACH F., 1971, Sociologické aspekty obsahu a štýlu riadiacej činnosti vedúcich pracovníkov JRD. Bratislava, VÚEPVŽ.
- FISERA Š., 1968, Príspevok k výpočtu potreby rozmiestnenia a profilu vysokoškolsky kvalifikovaných pracovníkov v našom poľnohospodárstve. Ústredie poľnohospodárskeho a potravinárskeho výskumu, Bratislava.
- HRABINA J., 1971, Vytváranie predpokladov pre prechod našej dediny k socializmu. Sociológia 2.
- LIEHMANN P., 1970, Der sozialistische Leiter und die Initiative der Werktätigen. Berlin.
- MARŠAL J., 1968, Analýza pracovnej náplne a rozbor spotreby času ako základná metóda racionalizácie riadiacej práce. In: Zborník príspevkov z medzinárodného sympózia o vedeckej organizácii práce v poľnohospodárstve v Bratislave 31. X.—3. XI. 1967, Bratislava.
- NĚMCOVÁ E., 1969, Podmíněnost způsobu jednání vedoucích pracovníků se zřetelom k některým specifickým aspektům jejich činnosti v zemědělských podnikách. Sb. ÚVTI — Sociol. a hist. zeměd. 5, 1 : 13-20.
- OSTROVSKÝ M., 1970, Organizácia vnútropodnikového riadenia. Závěrečná správa VÚEPVŽ, Bratislava.
- ŘEZNÍČEK J., 1970, Vědecké organizace řídící práce. Praha.
- SAGARA D., FOLTÍN B., 1967, Ekonomické, organizačné a ďalšie spoločenské prejavy a podmienky iniciatívy pracovných kolektívov JRD. Závěrečná správa ISOHIP pri VÚPE, Bratislava.
- SAGARA D. a kol., 1969, Sociologické a sociálnopsychologické aspekty činnosti vedúcich pracovníkov JRD. Závěrečná správa VÚEPVŽ, Bratislava.
- SAGARA D., 1969, Poľnohospodársky podnik ako organizácia a sociálny systém. Riadenie a organizácia poľnohosp. podniku č. 1, Bratislava.
- SCHIMMERLING H., 1969, Sociologické aspekty obsahu činnosti vedoucích pracovníkov JZD. Sb. ÚVTI — Sociol. a hist. zeměd. 8, 1 : 3-12.
- VANĚČEK D., 1970, Problémy hospodaření s časem vedoucích pracovníků v zemědělství. Habilitačná práca, VŠZ, Č. Budějovice.

Došlo dňa 9. 2. 1972

Štruktúra riadiacej činnosti vedúcich pracovných skupín JRD

Pri štúdiu obsahu roly vedúceho pracovníka výrobných skupín 33 družstiev Západoslovenského kraja boli analyzované záznamy od 76 vedúcich skupín, a to počas štyroch týždňov plánovacieho zimného obdobia a štyroch týždňoch obdobia jarých prác. Na základe predbežnej konštrukcie činnosti vedúci pracovníci vpi-sovali časovú spotrebu jednotlivých prác do päť hlavných a pätnásť podskupín. Výsledky rozboru štruktúry pracovného času umožnili takto poodkryť niektoré závislosti, čo umožňuje aj praktické racionalizačné opatrenia vo výkone riadenia na najnižšom pozičnom stupni riadiacej štruktúry.

Empiricky zistený priemerný pracovný čas skupinárov činil 60,6 hodín, čím sa zákonom stanovený pracovný čas prekračuje o 44 %. Obsah roly vedúcich pracovných skupín je diferencovaný predovšetkým vzhľadom k ich profesionálnej orientácii. Taktiež technická vybavenosť skupiny, jej organizačná samostatnosť a vlastná socioprofesionálna štruktúra skupiny podmieňuje obsah činnosti role vedúceho pracovníka. Úspech výkonu profesionálnej roly, ktorý sa prejavoval zvýšením efektívnosti práce skupiny, nespočíval iba na kvalifikovanom zvládnutí inštrumentálnej roly, ale predovšetkým na kvalitnom plnení integrátorských funkcií vedúcich skupín.

При изучении содержания роли руководящего работника производственных групп 33 кооперативов Западнословацкой области были анализированы заметки 76 руководителей групп, сделанные в течение 4 недель весенних работ. На основе предварительного содержания работы руководители распределяли затрату времени на отдельные виды работ в 5 главных групп и 15 подгрупп. Данные структуры рабочего времени позволили обнаружить некоторые зависимости, которые помогут проведению практических мероприятий в области руководства на самой низкой позиционной ступени руководящей структуры.

Установленное эмпирическим путем среднее рабочее время руководителей групп составило 60,6 час., что превышает узаконенное рабочее время на 44 0/0. Роль руководителей групп дифференцирована и зависит от их профессиональной ориентировки. Она дана также техническим вооружением группы, ее организационной самостоятельностью и собственной социально-профессиональной структурой. Успех выполнения профессиональной роли, проявляющийся повышением эффективности работы группы, заключается не только в квалифицированном овладении инструментальной роли, но, главным образом, в качественном выполнении интегральных функций руководителей групп.

The Structure of the Directing Activity of the Foremen (Leading Workers of the Work Groups) in the Unified Agricultural Co-Operatives

The content of the role of the leading worker in the production groups of 33 co-ops in the West-Slovak region was examined. Records were made by 76 foremen for a period of four weeks of the planning winter season and four weeks of the spring work season. On the basis of the preliminary construction of activity, the foremen put down the consumption of time for different operations included in five groups and fifteen subgroups. In this way the results of the analysis of the structure of work time made it possible to reveal some dependences: this, in its turn, will provide for the introduction of some practical rationalizing measures in the performance of the managerial activities at the lowest level of the management structure.

The empirically determined average work time of the leaders of groups was 60.6 hours — hence the work hours guaranteed by legal regulations are exceeded by 44 0/0. The content of the role of the group foremen is differentiated mainly with respect to their professional orientation. It is also the technical equipment available to the group, its organizational independence and its own socioprofessional structure that underlie the content of the role of the leading worker. The successful performance of the professional role manifested as an increase in the efficiency of the work of the group was based not only on the skillful assumption of the instrumental role but —first of all — on the good performance of the integrating function of the group leading workers.

Struktur der leitenden Tätigkeit der LPG-Arbeitsgruppenleiter

Bei der Inhaltsuntersuchung der Rolle eines Arbeitsgruppenleiters von 33 Genossenschaften des Westslowakischen Bezirkes wurden Aufzeichnungen von 76 Gruppenleitern analysiert, und zwar für die Zeit von vier Wochen der Winterplanungsperiode und von vier Wochen der Frühjahrsarbeitsperiode. Aufgrund einer vorläufigen Tätigkeitskonstruktion trugen die Leiter den Arbeitsverbrauch der einzelnen Arbeiten in fünf Haupt- und fünfzehn Nebengruppen ein. Die Ergebnisse der Arbeitszeitstrukturanalyse ermöglichten auf diese Weise einige Abhängigkeiten zu entdecken, was auch praktische Rationalisierungsmaßnahmen in der Ausübung der Leitung auf dem niedrigsten Positionsgrad der Leitungsstruktur ermöglicht.

Die empirisch festgestellte durchschnittliche Arbeitszeit der Gruppenleiter betrug 60,6 Stunden, wodurch die gesetzlich festgesetzte Arbeitszeit um 44 0/0 überschritten wird. Der Inhalt der Arbeitsgruppenleiterrolle ist vor allem mit Rücksicht auf deren professionelle Orientierung differenziert.

Der Tätigkeitsinhalt der Gruppenleiterrolle wird auch von der technischen Ausstattung der Gruppe, deren Organisationselbständigkeit und von der eigentlichen sozioprofessionellen Struktur der Gruppe bedingt. Der Erfolg der Ausübung der berufsmäßigen Rolle, der sich durch eine Effektivitätssteigerung der Arbeit der Gruppe bemerkbar machte, beruhte nicht nur auf einer qualifizierten Bewältigung der instrumentalen Rolle, sondern vor allem auf einer guten Erfüllung der Integratorfunktionen der Gruppenleiter.

Adresa autorov:

JUDr. Bartolomej Foltín, CSc., ing. František Mach, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a výživy, Bratislava, Vajanského nábr. 13
