

**K niektorým sociologickým problémom
aplikácie techniky riadenia
podľa programových cieľov
v socialistickom priemyselnom podniku**

MARIÁN ŠARIŠSKÝ
Východoslovenské železiarne Košice

1. Úvod

Súčasná etapa budovania vyspelej socialistickej spoločnosti v Československu je spojená s kvalitatívnym rastom požiadaviek na riadenie, ktoré patrí k najdôležitejším nástrojom zvyšovania efektívnosti spoločenskej výroby. Podobne ako v Československu, aj v ostatných socialistických krajinách sa rozvíjajú rozsiahle reformy riadiacich systémov, organizačných štruktúr a metód riadenia. Ich cieľom je pružne prispôbiť riadenie novým podmienkam socialistickeho hospodárstva a potrebám vedeckotechnickej revolúcie. Pozri bližšie [Kutta 1971 : 71].

Táto orientácia je podmienená predovšetkým tou skutočnosťou, že v podmienkach našej hospodárskej praxe úroveň a kvalita riadiaceho procesu v rozhodujúcej miere ovplyvňuje efektívnosť plnenia tých cieľov a úloh, ktoré pred našou spoločnosť vytyčuje komunistická strana.

Mimoriadne náročné úlohy pri vytváraní potrebných predpokladov k tomu, aby riadenie spĺňalo požiadavky súčasnosti, stoja pred našou spoločenskovednou oblasťou, ktorá, ako to vyplýva z dokumentov XV. zjazdu KSČ, musí na prvom mieste venovať pozornosť otázkam „... ďalšieho rozvoja výrobných síl a výrobných vzťahov, zmien v charaktere práce..., zvyšovania výroby a zdokonaľovania jej riadenia“ [XV. zjazd 1976 : 52]. V oblasti výskumu problémov riadenia prislúcha vedúca úloha, ako to zdôrazňuje popredný sovietsky vedec D. M. Gvišiani, marxistickej sociológii, „... ktorá umožňuje chápať výrobný podnik nielen ako prostý systém strojov..., ale predovšetkým ako kolektív ľudí navzájom spojených určitými sociálno-ekonomickými vzťahmi...“ [Gvišiani 1973 : 23].

Cieľom marxistickej sociológie pri výskume riadenia v hospodárskej praxi je predovšetkým objektívne poznávanie zákonitostí procesov riadenia, základných funkcií riadenia, identifikovanie tých faktorov, ktoré ovplyvňujú, determinujú kvalitu používaných riadiacich metód a techník.

V poslednom období sa predovšetkým zvyšuje dopyt po marxistickej analýze⁽¹⁾ riadiacich metód a techník,⁽²⁾ ktoré sa prudko rozvíjajú a v hospodárskej sfére intenzívne uplatňujú. Tento „dopyt“ je podmienený tým, že každá jednotlivá riadiaca metóda a technika má svoje špecifické metodické,

(1) Problematikou marxistického sociologického prístupu k riadeniu, ako aj významom marxistickej sociológie pri rozpracovávaní otázok vedeckého riadenia, pri analýzach metód a techník riadenia sa zaoberá podnetná stať Vladimíra Čecha [Čech 1975: 16–25].

(2) V poslednom období sa rozvinul celý rad riadiacich metód a techník. Mnohé z nich sa formalizovali do ucelených riadiacich systémov. V odbornej literatúre sa napr. uvádzajú tieto metódy riadenia; ekonomické, technické a sociálne metódy riadenia [Mošna 1977]. Oveľa

ťažší prehľad je v riadiacich technikách, ktoré v súčasnosti prežívajú doslova konjunktúru. K riadiacim technikám, ktoré sa v poslednom čase intenzívne využívajú patria: riadenie delegovaním, podľa výnimiek, podľa štandardu výkonnosti, podľa úloh, námetov, cieľov, ďalej CPM, PERT atď. Väčšina z týchto techník sú len dielčimi technikami, ktoré samostatne nemôžeme využiť ale musíme ich aplikovať v náväznosti na ďalšie techniky (alebo v úzkej súčinnosti s ďalšími technikami).

sociologické, psychologické, ekonomické aj právne aspekty, ktoré je potrebné z marxistického hľadiska skúmať, zobecňovať pre potreby praxe tak, aby jednotlivé odporúčenia sa mohli operatívne využívať pri zefektívňovaní jednotlivých metód a techník aplikovaných v procese riadenia.

V štúdií, (3) ktorú tu predkladáme, sa zameriavame na analýzu niektorých sociologických aspektov súvisiacich s konkrétnym využívaním techniky riadenia podľa programových cieľov v praxi. Riadenie podľa programových cieľov patrí k tým technikám riadenia, ktoré zohľadňujú jednu z hlavných leninských zásad riadenia, a to zásadu jasného a presne stanoveného cieľa pracovnej činnosti každému pracovníkovi. Jej podstatu môžeme stručne zhrnúť takto: na základe podrobnej analýzy podnikovej reality sú z hlavných podnikových cieľov odvodzované každému pracovníkovi, skupine kvalifikované pracovné ciele. V podnikovej praxi sa riadenie podľa programových cieľov osvedčilo ako efektívny nástroj plnenia stanovených úloh, rozvoja nových foriem účasti pracujúcich na riadení. V praxi sa táto technika využíva kombinovane s inými technikami, resp. metódami riadenia.

V štúdií vychádzame z poznatkov sociologického výskumu, ktorý po tematickej stránke bol zameraný na analýzu postojov pracovníkov k technike riadenia podľa programových cieľov v závode Údržba VSŽ, n. p. Košice. (4)

2. Diskusia k niektorým výsledkom výskumu

2.1. Metodický prístup k identifikácii charakteru a intenzity pôsobenia vnútro-podnikových faktorov ovplyvňujúcich výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov

V procese praktickej aplikácie riadiacich metód a techník sa často stretávame s rozdielnymi výsledkami a často aj výsledným efektom, konkrétnym prínosom pre tú-ktorú organizáciu. V dôsledku toho sa v hospodárskej praxi celkom oprávnené kladie otázka: „Čo podmieňuje tieto rozdielnosti?“ Z doterajších skúseností a poznatkov v tomto smere vyplýva, že tieto rozdielnosti sú podmienené tým, že v procese praktickej aplikácie konkrétnej metódy alebo techniky riadenia pôsobia rôzne vplyvy technického, organizačného, ekonomického, právneho, sociologického, psychologického charakteru, ktoré buďto pozitívne, negatívne alebo indiferentne ovplyvňujú výsledné efekty riadenia. Z tejto skutočnosti sme vychádzali aj v našom výskume, (5) ktorým sme

(3) V štúdií sú zhrnuté najdôležitejšie poznatky zo sociologického výskumu postojov k riadeniu podľa programových cieľov, ktorý bol súčasťou Štátneho programu ekonomického výskumu E — II, číslo dielčej úlohy 2 — 29 s názvom Riadenia podľa programových cieľov ako nástroj komplexnej socialistickej racionalizácie. Výskum bol realizovaný vo VSŽ, n. p. Košice, závod Údržba, kde už deviaty rok sa táto technika prakticky uplatňuje v riadiacom procese. Koordinátnym pracoviskom výskumnej úlohy bol Inštitút řízení Praha, realizátorom sociologického výskumu autor tejto štúdie.

(4) Riadenie podľa programových cieľov sa v závode Údržba vo VSŽ Košice začalo uplatňovať na prelome r. 1967—68. Konkrétne programové ciele sú jednotlivcom ako aj pracovnými skupinám odvodzované z týchto oblastí:

- technika a technický rozvoj
- údržba a opravy

- ekonomická oblasť
- sociálna oblasť.

Paralelne s touto technikou sa využívajú aj ďalšie, ako napr. hodnotová analýza, CPM apod.

(5) Za objekt sociologického výskumu riadenia podľa programových cieľov boli vybraní respondenti zo závodu Údržba VSŽ z týchto profesionálnych skupín:

- vedúci prevádzok, útvarov, úsekov
- mechanici, vrchní majstri, vedúci oddelení
- predáci, majstri, vedúci skupín
- samostatní THP

Skúmaný súbor, pozostávajúci z 294 respondentov, bol vybraný metódou stratifikovaného náhodného výberu.

Do záverečného spracovania bolo pojatých 266 dotazníkov (9,5 % dotazníkov nebolo do záverečného spracovania zahrnutých jednak pre neúplnosť odpovedí a potom pre nedodržanie termínu odovzdania dotazníkov).

chceli zistiť, aká je štruktúra faktorov ovplyvňujúcich výslednú efektívnosť techniky riadenia podľa programových cieľov. V tomto smere sme sa zamerali na získanie odpovedí na tieto otázky:

- Ktoré faktory môžu ovplyvňovať výslednú efektívnosť riadenia podľa programových cieľov
- Ktoré faktory a v akej intenzite v súčasnosti ovplyvňujú kvalitu tejto techniky aplikovanej v procese riadenia.

Naším cieľom bolo usporiadať jednotlivé faktory tak, aby ich poznanie umožňovalo pružné a racionálne zásahy do procesu praktického využívania techniky riadenia podľa programových cieľov nielen z hľadiska momentálnej situácie, ale aj ďalšej budúcnosti. Tento pomerne široký výskumný zámer si vyžiadala voľbu špecifického metodického postupu. Pri jeho konkretizácii sme sa museli vyporiadať s tou skutočnosťou, že zatiaľ nebol spracovaný ucelenejší súhrn tých vnútropodnikových faktorov, ktoré buďto náhodne, alebo stabilne alebo s rozdielnou intenzitou ovplyvňujú účinnosť používanej riadiacej techniky. Pri zostavovaní súboru faktorov, ktoré jednak môžu a ktoré v súčasnosti aj ovplyvňujú techniku riadenia podľa programových cieľov sme postupovali takto:

1. Skupine expertov sme dali k posúdeniu komplex faktorov, o ktorých sme predpokladali, že môžu ovplyvňovať úroveň a kvalitu riadenia podľa programových cieľov.

2. Po ohodnotení jednotlivých faktorov skupinou expertov sme vybrali celkom 37 položiek. Ich významnosť a závažnosť vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov sme overili v predvýskume.

3. Po vyhodnotení výsledkov z predvýskumu sme zostavili dve batérie položiek.

Prvá batéria, pozostávala z 22 položiek, nám umožňovala jednak diferencované snímkovanie vybraných položiek podľa toho, či a v akej miere môžu alebo nemôžu ovplyvňovať celkovú úroveň a kvalitu riadenia podľa programových cieľov a potom snímkovanie charakteru ich súčasného vplyvu na riadenia podľa programových cieľov.

Na základe uvedeného prístupu sme mohli posúdiť, ktoré prvky jednotlivých závodných systémov môžu alebo nemôžu ovplyvniť a ktoré v súčasnosti ovplyvňujú úroveň a kvalitu riadenia podľa programových cieľov.

Druhá batéria, pozostávajúca z 18 položiek, nám umožňovala snímkovanie intenzity a charakteru vplyvu riadenia podľa programových cieľov na komplex problémov z oblasti výroby, organizácie, riadenia, motivácie, aktivity, iniciatívy a pod.

Naším cieľom však bolo zachytiť nielen jednotlivé faktory vo vzťahu k technike riadenia podľa programových cieľov, ale aj ich intenzitu a silu. V tomto smere sme postupovali takto:

1. Respondenti pomocou 5-stupňovej škály mali vyjadriť intenzitu a silu tých faktorov, ktoré podľa nich môžu, alebo nemôžu ovplyvňovať výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov.

2. Respondenti pomocou 5-stupňovej škály mali vyjadriť intenzitu a silu tých faktorov, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov. (6)

Na základe uvedeného prístupu sme mohli zistiť, ktoré vnútropodnikové faktory môžu, alebo nemôžu ovplyvňovať a ktoré v súčasnosti ovplyvňujú výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov.

(6) Päťstupňová škála umožňovala respondentom kvalitatívnu a kvantitatívnu diferenciaciu postojov k jednotlivým skúmaným pro-

blémom. Dva stupne umožňovali kladnú, dva zápornú a jeden neutrálnu reakciu.

2.2. Intenzita a sila pôsobenia vnútropodnikových faktorov na výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov

Intenzitu a silu pôsobenia jednotlivých vnútropodnikových faktorov na výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov sme posudzovali tak, že sme najprv urobili súčet všetkých kladných, záporných a neutrálnych postojov a potom pre každý jednotlivý faktor vypočítali index extenzity.(7) Pomocou indexu extenzity sme mohli veľmi operatívne zostaviť poradie jednotlivých faktorov podľa intenzity a sily pôsobenia.

Z poradia faktorov, ktoré môžu ovplyvňovať úroveň a kvalitu riadenia podľa programových cieľov (tab. 1) vyplýva, že najväčšiu silu pôsobenia má prvých sedem faktorov. Sú to faktory jednak subjektívneho charakteru a jednak objektívneho charakteru (riadenie, kontrolná činnosť, podmienky pre rozvoj aktivity, iniciatívy a pod.). Zo štruktúry faktorov s najsilnejšou silou možného pôsobenia vyplýva, že subjektívny faktor výroby, ľudský činiteľ (vzťah ľudí k práci, k plneniu povinností, angažovanosť, pracovná disciplína, motivácia) môže v najvýraznejšej miere ovplyvniť výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov.

Pri celkovom hodnotení sily možného pôsobenia jednotlivých faktorov môžeme konštatovať, že až na faktor „Využívanie nehmotných motivačných nástrojov...“ vykazujú všetky ostatné vysokú silu pôsobenia na úroveň a kvalitu riadenia podľa programových cieľov. Dokazuje to aj celkový počet odpovedí v prvom stĺpci, ktorý vyjadruje kladnú tendenciu pôsobenia jednotlivých faktorov. Z celkového počtu odpovedí až 76,52 % vyjadruje kladnú tendenciu a iba 6,1 % negatívnu.

Rovnako zaujímavé rozloženie faktorov sme získali aj z hľadiska sily ich súčasného pôsobenia na výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov. Z poradia faktorov zachytených v tabuľke 2 vyplýva, že technika riadenia podľa programových cieľov je:

- s najväčšou kladnou intenzitou ovplyvňovaná existujúcimi podmienkami pre zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov. To znamená, že respondenti sami cítia, že čím lepšie sú podmienky pre ich ďalší kvalifikačný rast, tým väčšia je:
 - a) ich osobná angažovanosť a identifikácia s technikou riadenia podľa programových cieľov,
 - b) efektívnosť tejto techniky riadenia na ich vlastnom pracovisku.

V tomto smere môžeme povedať, že táto technika riadenia objektívne zvyšuje potrebu ďalšieho zvyšovania kvalifikácie a tým aj potrebu vytvárania organizačných predpokladov pre jej uspokojovanie. Pozitívne vyriešenie tejto

(7) Index extenzity nám umožňuje kvalitatívnu diferenciaciu postojov respondentov k jednotlivým faktorom. IE získava hodnoty

od +1 do -1. Pomocou tohoto indexu posudzujeme charakter pôsobenia jednotlivých faktorov takto:

Hodnota IE	Charakter pôsobenia
+0,69 a vyššie	vysoký stupeň kladného pôsobenia
+0,35 až +0,68	stredný stupeň kladného pôsobenia
+0,10 až +0,34	mierny stupeň kladného pôsobenia
+0,0 až -0,9	neutrál

V prípade, že IE získava záporné hodnoty, hovoríme, že daný faktor má negatívny charakter pôsobenia.

- s novými formami a metódami práce, úrovňou formálnej organizácie;
- Slabo negatívne pôsobia vzťahy kooperácie, súčasná úroveň spolupráce medzi jednotlivými útvarmi, oddeleniami, prevádzkami závodu.

V indiferentnom vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov sú tieto faktory: podmienky pre zavádzanie nových foriem a metód práce, informačný systém, nehmotné motivačné nástroje.

Odpovede zachytené v tabuľkách 1 a 2 sú zaujímavé aj z toho hľadiska, že si môžeme overiť, aký kvalitatívny postoj k jednotlivým faktorom bol najčastejšie volený. V tabuľke 1 najvyššie ohodnotenie (viac ako 80 % kladných postojov) vykazujú tieto faktory; 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15.

Väčšia polovica faktorov (52,3 %) vyvolala teda 80 % a viac kladných postojov a iba jeden faktor „Využívanie nehmotných motivačných nástrojov“, získal menej ako 50 % (46,61 %) kladných postojov (tento faktor získal aj najviac odmietavých — 14,34 % a neutrálnych — 39,04 %). Viac ako 10 % odmietavých postojov vykazuje ešte faktor — Existujúce podmienky pre experimentovanie s novými formami práce... Aj z tejto skutočnosti môžeme vyvodiť záver, že z 21 sledovaných faktorov pripisujú respondenti dvadsiatim mimoriadne silný význam vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov.

Z tabuľky 2 vyplýva, že faktory, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú metódu riadenia podľa programových cieľov vyvolali 46,13 % kladných postojov, 32,12 % neutrálnych a 22,96 % negatívnych. Najviac kladných postojov (nad 50 %) vyvolali faktory: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Väčšia polovica faktorov teda vyvolala nad 50 % kladných postojov. Prevahu negatívnych postojov nad kladnými vykazujú tieto faktory:

- Koordinácia a kooperácia
- Vzťahy medzi útvarmi závodu
- Podmienky pre postup
- Nehmotné motivačné nástroje

Prevahu neutrálnych postojov nad kladnými vykazujú — okrem už vyššie spomínaných — faktory:

- Podmienky pre experimentovanie s novými formami práce
- Úroveň formálnej organizácie

Týchto šesť faktorov v súčasnosti buďto negatívne, alebo indiferentne vplýva na riadenie podľa programových cieľov.

Škála, ktorú sme pri snímkaní použili nám umožňovala nielen vyjadrenie intenzity a sily pôsobenia jednotlivých faktorov v ideálnej a reálnej rovine, ale aj zistenie nesúladu, napätia medzi pripisovaným významom jednotlivých faktorov vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov a skutočnou silou ich pôsobenia. V tomto smere sme pre každý faktor vypočítali index napätia,⁽⁸⁾

(8) Index napätia sme pre každý faktor vypočítali z rozdielu hodnôt IE (rozdiel medzi hodnotou faktoru, ktorý môže ovplyvňovať a

hodnotu toho istého faktoru, ktorý v súčasnosti ovplyvňuje riadenia podľa programových cieľov).

ktorý nám vyjadruje aký je rozdiel medzi hodnotou faktoru, ktorý môže ovplyvňovať a hodnotou toho istého faktoru, ktorý v súčasnosti ovplyvňuje metódu riadenia podľa programových cieľov.

Určenie intenzity napätia jednotlivých faktorov pokladáme za veľmi významné predovšetkým z hľadiska perspektívneho prístupu k riešeniu existujúcich problémov ovplyvňujúcich úroveň a kvalitu riadenia podľa programových cieľov.

Najväčšie napätie, vznikajúce pri konfrontácii závažnosti faktoru pripisovanej v mozgnej a reálnej rovine, existuje pri týchto faktoroch:

Faktor	Index napätia
1. Úroveň vzájomných vzťahov medzi jednotlivými útvarmi, oddeleniami, prevádzkami závodu	1,160
2. Kooperácia a koordinácia medzi jednotlivými oddeleniami, prevádzkami v rámci závodu	1,146
3. Súčasne podmienky pre pracovný služobný postup pracovníkov v závode	0,867
4. Súčasná kvalita a dostupnosť informácií potrebných k účinnému rozhodovaniu	0,781
5. Využívanie nehmotných motivačných nástrojov v závode vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	0,747
6. Úroveň formálnej organizácie v závode	0,740

Najnižšie napätie vykazujú tieto faktory:

Faktor	Index napätia
1. Existujúce možnosti pre zvyšovanie kvalifikácie	0,157
2. Súčasná úroveň kontroly plnenia prijatých programových úloh na pracovisku	0,275
3. Prístup samostatných technicko-hospodárskych pracovníkov k príprave a formulovaniu programových cieľov	0,290
4. Vymedzenie práv a povinností jednotlivým pracovníkom na vlastnom pracovisku	0,302
5. Súčasná úroveň pracovnej disciplíny	0,313
6. Ochota pracovníkov z vlastného kolektívu preberať dôsledky za originálne nápady, myšlienky, návrhy	0,328

2.3. Špecifikácia najdôležitejších problémov vystupujúcich do popredia v procese aplikácie techniky riadenia podľa programových cieľov v praxi

Z analýzy faktorov, ktoré jednak môžu ovplyvňovať a ktoré v súčasnosti ovplyvňujú riadenie podľa programových cieľov v praxi vyplynulo, že ľudský činiteľ v najvýraznejšej miere jednak môže a aj v skutočnosti ovplyvňuje kvalitu a účinnosť tejto techniky riadenia v praxi. Je to logické, pretože ľudský činiteľ je nielen objektom, ale aj subjektom riadenia, je nielen „riadeným objektom“, ale predovšetkým aktívnym tvorcom a realizátorom základných princípov každej metódy a techniky riadenia v bezprostrednej praxi.

Akceptovanie tejto zákonitosti v praxi predovšetkým predpokladá, že každý pracovník má vyčerpávajúcu predstavu jednak o možnostiach praktickej aplikovateľnosti tej-ktorej metódy alebo techniky riadenia.

Naším zámerom v tomto smere bolo poznať, aké sú poznatky skúmaného súboru jednak o možnostiach uplatnenia techniky riadenia podľa programových cieľov v praxi, a potom o formách vlastnej participácie pri príprave

programových cieľov na vlastnom pracovisku. Zo získaných poznatkov vyplýva, že predovšetkým poznatky o možnostiach uplatnenia techniky riadenia podľa cieľov v praxi sú nedostačujúce. Zo skúmaného súboru iba 5,2 % respondentov uviedlo, že ich poznatky o možnostiach uplatnenia riadenia podľa cieľov v praxi sú úplne vyčerpávajúce a 27,8 % uviedlo druhý kladný stupeň. V súbore prevažujú respondenti, ktorí nedokážu posúdiť, či ich poznatky sú vyčerpávajúce, alebo nie (57,7 %).

A tak zhruba o 65 % respondentov nášho súboru platí, že buďto nevedia posúdiť, či ich poznatky sú dostačujúce, alebo sú presvedčení, že nemajú presné a vyčerpávajúce predstavy o možnostiach uplatnenia techniky riadenia podľa programových cieľov v praxi.

Z hľadiska cieľov nášho výskumu nás ďalej zaujímal, ako sú poznatky skúmaného súboru o možnostiach uplatnenia techniky riadenia podľa programových cieľov v praxi diferencované podľa dĺžky stáže na závode, dĺžky stáže v terajšej funkcii, vzdelania a riadiaceho stupňa. Pri zisťovaní závislosti v tomto smere vychádzame zo Spearmanovho koeficientu poradovej korelácie. Na základe získaných hodnôt môžeme konštatovať, že stupeň informovanosti o možnostiach uplatnenia techniky riadenia podľa programových cieľov v praxi je vo vzťahu s dĺžkou stáže v závode ($R = +0,126^{+}$), vzdelaním ($R = +0,127^{+}$) a riadiacim stupňom ($R = +0,349^{++}$).

Oveľa lepšia informovanosť skúmaného súboru je o formách a možnostiach vlastnej participácie pri príprave programových cieľov na vlastnom pracovisku. V tomto smere iba 5,2 % respondentov nemá konkrétnu predstavu a až 69,1 % má konkrétnu predstavu o formách participácie pri príprave programových cieľov na vlastnom pracovisku.

Z hodnôt Spearmanovho koeficientu poradovej korelácie vyplýva, že stupeň informovanosti pracovníkov je v priamej závislosti so vzdelaním ($R = +0,199^{+}$) a ich pracovným zaradením ($R = +0,399^{+++}$). V tomto smere môžeme konštatovať, že s výškou vzdelania a vyšším funkčným zaradením sa zvyšuje stupeň informovanosti pracovníkov o formách ich participácie pri príprave programových cieľov. Z nášho zistenia vyplýva, že v praxi je potrebné venovať zvýšenú pozornosť pri poskytovaní potrebných informácií pracovníkom s nižším vzdelaním a v nižších riadiacich stupňoch o možnostiach ich participácie pri príprave programových cieľov.

Z hľadiska posudzovania foriem a rozsahu participácie skúmaného súboru pri príprave programových cieľov sú mimoriadne zaujímavé odpovede na otázku: „Stalo sa Vám, že problém, ktorý ste na Vašom pracovisku, resp. v rámci celého závodu pokladal za závažný a navrhoval ste ho riešiť, bol v minulosti zaradený do programových cieľov?“ V tomto smere môžeme hovoriť o faktickej participácii pri príprave programových cieľov. Z frekvencie odpovedí na túto otázku vyplýva, že zo skúmaného súboru 39 % respondentov doteraz žiadny návrh nepodalo, 9,7 % sice návrh podalo, ale nebol akceptovaný. Skoro polovica skúmaného súboru zohráva teda pri vytyčovaní programových cieľov pasívnu úlohu, fakticky neparticipuje pri príprave programových cieľov. Táto skutočnosť je o to závažnejšia, že ďalších 36,0 % respondentov uvádza, že ich návrhy boli akceptované iba niekedy. Jednoznačne kladný postoj vyjadrený alternatívou „áno“, „vždy“, zaujalo pri tejto otázke iba 14,6 % respondentov.

Miera faktickej participácie je ovplyvňovaná:

- a) Dĺžkou stáže v závode Údržba ($R = +0,298^{++}$). Na základe Spearmanovho koeficientu poradovej korelácie môžeme konštatovať, že s dĺžkou stáže v závode sa zvyšuje miera faktickej participácie pri príprave programových cieľov.

- b) Dĺžkou stáže v terajšej funkcii ($R = +0,116^+$). V tomto smere môžeme konštatovať, že medzi dĺžkou stáže v terajšej funkcii a mierou faktickej participácie pri príprave programových cieľov existuje slabá štatistická závislosť.
- c) Vzdelaním ($R = +0,145^+$).
- d) Funkčným zaradením ($R = +0,414^{+++}$). Z hodnoty Spearmanovho koeficientu vyplýva, že medzi funkčným zaradením a faktickou participáciou je najvýraznejšia štatistická závislosť. Z nej vyplýva, že pri príprave programových cieľov fakticky participujú predovšetkým pracovníci z vyšších riadiacich stupňov, kdežto pracovníci z nižších riadiacich stupňov participujú minimálne, alebo vôbec nie.

* * *

V príspevku sme sa zamerali na stručnú analýzu niektorých poznatkov získaných sociologickým výskumom postojov k riadeniu podľa programových cieľov a na tomto základe aj na špecifikáciu hlavných sociologických súvislostí, ktoré vystupujú do popredia v procese riadenia. Z diskuzie k výsledkom výskumu vyplýva, že miesto marxistickej sociológie pri hľadaní a praktickom využívaní racionálnych metód a techník riadenia v našej hospodárskej praxi je funkčné a jednoznačne potrebné. Výsledné efekty z praktickej aplikácie riadiacich metód a techník sú totiž často neadekvátne vynaloženému úsiliu iba preto, že sa buď ignorujú, nedoceňujú alebo proste nechápu širšie sociologické súvislosti vystupujúce do popredia v procese riadenia. Práve preto je potrebné zintenzívniť úsilie predovšetkým sociológie riadenia pri identifikovaní zákonitostí procesov riadenia, základných funkcií riadenia, pri poznávaní tých vnútropodnikových faktorov, ktoré ovplyvňujú výsledné efekty používaných metód a techník v našej hospodárskej sfére. Potreba takejto orientácie marxistickej sociológie bola zvýraznená aj na XV. zjazde KSČ.

Literatura

- Čech, V.: *Sociologie v sovětské vědě o řízení*. In: Sociologický časopis 1975, č. 1.
- Gvišiani, D. M.: *Organizace a řízení*. Praha, Institut řízení 1973.
- Hirner, A. a kol.: *Sociální kontrola a problémy její empirického výskumu*. Studie a materiály 19 ČSVÚP. Bratislava 1972.
- Humble, J. W.: *Zarządzanie przez określenie celów*. PWE Warszawa 1975.
- Khol, J.: *Programy optimalizácie pracovnej výkonnosti* in: Riadenie podľa vopred stanovených cieľov. Zborník prednášok zo seminára. Košice SKVR 1971.
- Kutta, F.: *Vědeckotechnická revoluce a socialismus*. Odbory a společnost 1971, č. 1.
- Mošna, Z.: *Vědecké řízení socialistické ekonomiky*. Praha, Svoboda 1977.
- Reif, W. E. — Bassford, G.: *What MBO Really Is*. Business Horizons, 16. 1973 č. 3.
- XV. zjazd KSČ. Bratislava, Pravda 1976.

Tabuľka 1. Počet odpovedí v jednotlivých stupňoch a priemerná sila faktorov, ktoré môžu ovplyvňovať výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov

P. č.	Faktor	Faktor môže vplyvať			Súčet	IE
		veľmi	neutral.	vôbec		
1.	Prístup samostatných technicko-hospodárskych pracovníkov k príprave a formulovaniu programových cieľov	223 87,45	26 10,20	6 2,33	255	+0,947
2.	Stupeň angažovanosti pracovníkov z vlastného kolektívu pri hľadaní existujúcich rezerv a nanášaní problémov, nápadov, tvorivých návrhov, ako aj foriem ich realizácie	202 78,91	46 17,97	8 3,13	256	+0,923
3.	Celková úroveň riadenia na vlastnom pracovisku	215 85,32	28 11,11	9 3,57	252	+0,919
4.	Existujúce podmienky k uplatneniu pracovnej iniciatívy, spoločenskej angažovanosti a účasť na riadení, kritické pripomienky, zlepšovateľské a novátorské hnutie a pod.	209 81,64	38 14,84	9 3,57	256	+0,917
5.	Súčasná úroveň pracovnej disciplíny (výrobná, technologická, dodržiavanie pracovného času) na vlastnom pracovisku	220 85,94	26 10,16	10 2,91	256	+0,913
6.	Súčasná úroveň kontroly plnenia prijatých programových cieľov na vlastnom pracovisku	209 81,64	37 14,45	10 3,91	256	+0,908
7.	Ochota pracovníkov z vlastného kolektívu preberať dôsledky za originálne nápady, návrhy, hoci aj s určitým rizikom	208 81,89	36 14,17	10 3,94	254	+0,908
8.	Úroveň vzájomných vzťahov (vzťahy, kooperácie, spolupráca, a pod.) medzi jednotlivými útvarmi, oddeleniami, prevádzkami závodu	218 84,82	27 10,51	12 4,67	257	+0,895
9.	Využitie výrobných porád, verejných schôdzí a pod. na vlastnom pracovisku vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	205 80,71	36 14,17	13 5,12	254	+0,880
10.	Využívanie hmotných (finančných) motivačných nástrojov na závode vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	199 78,97	40 15,87	13 5,16	252	+0,877

P. č.	Faktor	Faktor môže vplývať			Súčet	IE
		veľmi	neutral.	vôbec		
11.	Využívanie socialistického súťaženia, (hnutia BSP, KRB, stotisískárov) na vlastnom pracovisku vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	196 77,17	45 17,72	13 5,12	254	+0,875
12.	Existujúce možnosti pre zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov	208 81,57	32 12,55	15 5,88	255	+0,865
13.	Koordinácia a kooperácia medzi jednotlivými oddeleniami, prevádzkami v rámci závodu	205 81,67	31 12,35	15 5,98	251	+0,863
14.	Priestor a podmienky k samostatnému rozhodovaniu na vlastnom pracovisku	195 75,80	47 18,29	15 5,84	257	+0,863
15.	Existujúca sociálna klíma (otvorenosť, srdečnosť, úprimnosť, tolerantnosť, kritičnosť) na vlastnom pracovisku	212 82,81	27 10,55	17 6,64	256	+0,851
16.	Úroveň formálnej organizácie na závode	162 64,29	77 30,56	13 5,6	252	+0,851
17.	Vymedzenie práv a povinností jednotlivým pracovníkom na vlastnom pracovisku	202 78,91	35 13,67	19 7,42	256	+0,828
18.	Súčasný postup pracovníkov v závode	113 57,95	65 33,33	17 8,72	195	+0,821
19.	Súčasná kvalita a dostupnosť informácií potrebných k účinnému rozhodovaniu na vlastnom pracovisku	192 76,49	38 15,14	21 8,37	251	+0,802
20.	Existujúce podmienky pre zavádzanie a experimentovanie s novými formami a metódami práce na vlastnom pracovisku	167 66,01	55 21,74	31 12,25	253	+0,719
21.	Využívanie nehmotných motivačných nástrojov na závode vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	117 46,61	98 39,04	36 14,34	251	+0,529
Spolu		4230 76,52	966 17,38	337 6,10	5528	

Tabuľka 2. Počet odpovedí v jednotlivých stupňoch a priemerná sila faktorov v súčasnosti ovplyvňujúcich výsledné efekty riadenia podľa programových cieľov

P. č.	Faktor	Faktor vplyva			Súčet	IE
		kladno	neutral.	negatív.		
1.	Existujúce možnosti pre zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov	164 65,08	60 23,81	60 11,11	252	+ 0,708
2.	Prístup samostatných technicko-hospodárskych pracovníkov k príprave a formulovaniu programových cieľov	126 52,28	89 36,92	26 10,78	241	+ 0,657
3.	Súčasná úroveň kontroly plnenia prijatých programových cieľov na vlastnom pracovisku	147 58,33	72 28,57	33 13,09	252	+ 0,633
4.	Súčasná úroveň pracovnej disciplíny (výrobná, technologická, dodržiavanie pracovného času), na vlastnom pracovisku	156 61,66	58 22,92	39 15,41	253	+ 0,600
5.	Ochota pracovníkov z vlastného kolektívu prebrať dôsledky za originálne nápady, myšlienky, návrhy hoci aj s určitým rizikom	132 52,38	85 33,73	35 13,88	252	+ 0,580
6.	Celková úroveň riadenia na vlastnom pracovisku	154 62,09	47 18,95	47 18,95	248	+ 0,532
7.	Vymedzenie práv a povinností jednotlivým pracovníkom na vlastnom pracovisku	129 51,20	83 32,94	40 15,87	252	+ 0,526
8.	Využívanie socialistického súťaženia (hnutie BSP, KRB, stotisícárov) na vlastnom pracovisku vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	136 54,83	69 21,82	43 17,33	248	+ 0,519
9.	Existujúce podmienky k uplatneniu pracovnej iniciatívy spoločenskej angažovanosti a účasti na riadení, kritické pripomienky, zlepšovateľské hnutie a pod.	136 54,40	71 28,40	71 17,20	250	+ 0,519
10.	Využívanie výrobných porad, verejných schôdzí a p. na vlastnom pracovisku vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	145 58,00	58 23,20	47 18,80	250	+ 0,510

P. č.	Faktor	Faktor vplyva			Súčet	IE
		kladne	neutral.	negatív.		
11.	Stupeň angažovanosti pracovníkov z vlastného kolektívu pri hľadaní existujúcich rezerv a nanášaní problémov, ako aj foriem ich realizácie	132 53,66	71 28,86	43 17,47	246	+0,508
12.	Využívanie hmotných (finančných) nástrojov na závode vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	127 51,62	71 28,86	48 19,51	246	+0,451
13.	Priestor a podmienky k samostatnému rozhodovaniu na vlastnom pracovisku	121 48,98	74 29,96	52 21,05	247	+0,418
14.	Existujúca sociálna klíma (otvorenosť, srdečnosť, úprimnosť, tolerantnosť, kritičnosť) na vlastnom pracovisku	123 48,62	58 22,92	72 28,46	253	+0,261
15.	Existujúce podmienky pre zavádzanie a experimentovanie s novými formami a metódami práce na závode	71 28,98	121 49,38	53 21,63	245	+0,145
16.	Úroveň formálnej organizácie na závode	65 26,85	125 51,65	52 21,48	242	+0,111
17.	Súčasná kvalita a dostupnosť informácií potrebných k účinnému rozhodovaniu na vlastnom pracovisku	96 39,02	58 23,57	92 31,39	246	+0,021
18.	Využívanie nehmotných motivačných nástrojov na závode vo vzťahu k riadeniu podľa programových cieľov	52 21,22	138 56,36	55 22,45	245	-0,028
19.	Súčasná podmienky pre pracovný, služobný postup pracovníkov v závode	72 28,57	101 40,08	79 31,35	252	-0,046
20.	Úroveň vzájomných vzťahov (vzťahy kooperácie, spolupráce a pod.) medzi jednotlivými útvarmi, oddeleniami, prevádzkami závodu	58 23,29	91 36,55	100 40,16	249	-0,265
21.	Koordinácia a kooperácia medzi jednotlivými oddeleniami, prevádzkami v rámci závodu	62 24,89	76 30,52	111 44,58	249	-0,283
Spolu		2407 46,13	1676 32,12	1198 22,96	5218	

Резюме

Шаришский М.: По поводу некоторых социологических проблем применения метода управления по программным целям в социалистическом промышленном предприятии. В статье автор уделяет внимание некоторым социологическим проблемам, выдвигающимся на первый план в процессе применения метода управления по программным целям на предприятии. Автор исходит из результатов социологического исследования, которое должно было выяснить отношение ответственных работников к методу управления по программным целям. Во вступительной части дана краткая характеристика методологического подхода к выявлению характера и интенсивности воздействия отдельных факторов внутри предприятия на результаты управления по программным целям.

При анализе результатов исследования автор сосредотачивает свое внимание на качественную дифференциацию комплекса двадцати двух внутрипредприятийных факторов с двух точек зрения:

- 1) с точки зрения их возможного воздействия на эффективность управления по программным целям;
- 2) с точки зрения их непосредственного воздействия на качество этого метода в процессе управления.

Шкала факторов, которые могут влиять на уровень и качество управления по программным целям, показывает, что наиболее действенными являются некоторые факторы как субъективного, так и объективного характера (управление, контроль, условия развития инициативы и т. п.). Из структуры факторов вытекает, что самое сильное действие может оказывать субъективный фактор производства, человеческий фактор (отношение людей к труду, к выполнению обязанностей, общественная активность, трудовая дисциплина, мотивировки).

Столь же интересно и распределение факторов с точки зрения их современного воздействия на ход и окончательные результаты управления по программным целям. Шкала по силе воздействия отдельных факторов показывает, что

- максимальное положительное влияние оказывают существующие условия повышения квалификации работников;
- со средней силой оказывают положительное воздействие некоторые переменные человеческого фактора (мотивировки, отношение к труду, трудовая активность, дисциплина, общественная работа), существующий уровень контроля, организация, управление, система оплаты и др.;
- низкий уровень положительного воздействия выказывают такие факторы, как социальный климат рабочих участков, условия для осуществления экспериментов в области введения новых форм и методов труда, уровень формальной организации
- слабое отрицательное влияние оказывают отношения кооперации, существующий уровень сотрудничества между отдельными цехами, отделениями и т. д. предприятия.

Из анализа полученных результатов далее вытекает, что управление по программным целям, в качестве орудия комплексной социалистической рационализации, приносит непосредственные практические результаты прежде всего в плане мотивировки и стимуляции (управление по программным целям обусловило рост трудовой активности, инициативы, заинтересованности, трудовой дисциплины, качественный рост результатов работы руководителей отделов и цехов).

Summary

Šarišský M.: On Some Sociological Problems of the Application of Management Technique Pursuing Programme Goals in the Socialist Industrial Enterprise

The present paper pays attention to some sociological problems coming to the fore in connection with the process of applying the technique of management pursuing programme goals under the conditions of enterprise practice. It is based on the findings of sociological research thematically aimed at analyzing the attitudes of the managerial staff to management governed by programme goals. In the introductory part, the methodical approach to the identification of the character and intensity of the operation of intra-enterprise factors influencing the resultant effects of management pursuing programme goals is briefly characterized.

The discussion on the research findings obtained concentrates upon the qualitative differentiation of a complex of twenty-two intra-enterprise factors from the following two aspects:

1. From the aspect of their facultative influence upon the resulting effectiveness of management pursuing programme goals.

2. From the aspect of their present effect upon the quality of the mentioned technique as applied in the process of management.

The order of factors capable of affecting the level and quality of management aimed at programme goals allows us to conclude that the most intensive effect is produced by factors of both subjective and objective character (management, controlling activity, conditions for the development of activity, initiative, etc.). The structure of factors whose potential operation is most intensive makes it clear that the subjective production factor, i. e. the human factor (relation of people to work, to fulfilling obligations, commitment, working discipline, motivation), can most significantly affect the resultant effects of management pursuing programme goals.

The distribution of factors from the point of view of the intensity of their present influence upon the resulting effects of management aimed at programme goals is equally interesting. It follows from the order of factors that the technique of management pursuing programme goals is affected

- by the existing conditions for raising the qualification level of workers - *with the greatest positive intensity*,
- by the human factor (the workers' motivation, their relation to working obligations, working activity, discipline, commitment), by the contemporary level of control, organization, management, remuneration, etc. - *with a medium intense positive effect*,
- by the existing social climate in the workplace, by conditions for introducing and experimenting with new forms and methods of work, by the level of formal organization - *with the least intense positive effect*;
- the effect of co-operation relations, the contemporary level of co-operation among individual units, departments and workshops of the enterprise is *slightly negative*.

From the analysis of the research results obtained it also follows that management pursuing programme goals as an instrument of complex socialist rationalization exerts a direct practical effect primarily on the motivational and stimulative level (management pursuing programme goals has conditioned the increase of working activity, initiative, commitment, working discipline, the attainment of qualitatively better results in the work of operation managers and heads of departments).