

## ŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH PROCESŮ A PŘESTAVBA HOSPODÁŘSKÉHO MECHANISMU ČSSR

S. Beneš

---

BENEŠ, S. (Praha): *Řízení sociálních procesů a přestavba hospodářského mechanismu ČSSR*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 87-98.

Přestavba hospodářského mechanismu bude spojena s podstatnými změnami řízení, včetně řízení sociálních procesů. S rostoucím významem lidského činitele v tomto období vzroste význam personálních a sociálních činností. Nové podmínky hospodaření přinesou nové potřeby sociálního rozvoje pracovních kolektivů a spolu s tím i potřebu řešit relativně nové problémy. Řízení sociálních procesů vstupuje takto do nové etapy. Musí řešit konkrétní, specifické problémy hospodářských organizací, přispívat k zabezpečení jejich samostatnosti a plné odpovědnosti za hospodářský a sociální rozvoj a tím i k naplnění strategické linie urychlení sociálně ekonomického rozvoje společnosti, jež byla vytyčena XVII. sjezdem KSČ.

řízení sociálních procesů; sociální rozvoj pracovních kolektivů; přestavba hospodářského mechanismu

---

XVII. sjezd KSČ vytyčil náročný program urychlení sociálního a ekonomického rozvoje naší společnosti. Tento program je charakterizován úsilím o další intenzifikaci národního hospodářství cestou rozvoje a plného využití vědeckotechnického potenciálu i lidských zdrojů. Jeho klíčovým momentem je přestavba hospodářského mechanismu, spojená se strukturálními přeměnami národního hospodářství, s posilováním samostatnosti organizací a jejich plné odpovědnosti za vlastní hospodářský a sociální rozvoj. Tyto změny, které podmiňují přechod naší ekonomiky k intenzivnímu typu rozvoje, se uskuteční i v podmínkách ZPoK. Z nich vycházejí také zásadní požadavky na změnu přístupu k řízení, včetně řízení sociálních procesů.

Řízení sociálních procesů můžeme charakterizovat jako činnosti společenských subjektů, směřující k formování osobnosti člověka, jeho vztahu vůči společenskému prostředí, ve kterém se nachází, a ke společnosti jako celku i k vytváření určité úrovně pracovních a životních podmínek (Tomšík 1980). Z tohoto hlediska jsou pak rozhodujícími činnostmi při řízení sociálních procesů činnosti personální (směřující k formování osobnosti člověka, jeho vztahů vůči společenskému prostředí, ve kterém se nachází, i ke společnosti jako celku) a činnosti sociální (směřující k vytvoření určité úrovně pracovních a životních podmínek).

Činnosti personální a sociální, jako důležité a nezbytné součásti řízení, ve svém výsledném efektu zabezpečují lepší podmínky pro výkon práce, vyšší míru využití kvalifikace, růst pracovní motivace a iniciativy a další pozitivní znaky sociálního rozvoje pracovního kolektivu. Řeší celý komplex otázek a problémů, které se dotýkají postavení člověka ve výrobním procesu, působí na sociální klima v pracovním kolektivu i na utváření životních podmínek a životního způsobu pracovníků. Můžeme je charakterizovat jako subsystém, který specializuje a dále rozvíjí řadu univerzálních funkcí systému řízení.

Systém řízení sociálních procesů se začal konstitovat již v prvních letech výstavby socialismu. Jeho subjektem jsou vedoucí pracovníci na všech stupních hospodářského řízení, pracovníci štábních útvarů, zejména útvarů kádrové a personální práce a ekonomiky práce, stranické a společenské organizace, zejména ROH a SDR, a v neposlední řadě i samotné pracovní kolektivy a jednotlivci, a to především svou aktivní účastí na řízení. Důležitým subjektem tohoto systému je i socialistický stát a orgány státní správy jako nositelé celé řady sociálních úkolů. Se změnou přístupu k řízení sociálních procesů v nových podmínkách hospodaření dojde k podstatné změně v kompetenci a odpovědnosti jednotlivých subjektů, k decentralizaci systému a k přenesení těžiště řešení problematiky do podnikové sféry.

Je nesporné, že intenzifikace ekonomiky a úspěšná realizace náročného programu urychlení sociálního a ekonomického rozvoje naší společnosti bude záviset na lidech, na úrovni jejich znalostí, na jejich aktivitě a iniciativě v práci a na jejich účasti na řízení nejen ekonomických, ale i společenských procesů. Člověk je takto subjekt i objekt uvažovaných změn a je rozhodujícím činitelem jejich úspěšné realizace. Proto činnosti personální a sociální nabývají v tomto období zvláštní význam a aktuálnost. Musí přispívat k zabezpečení samostatnosti organizační a jejich plné odpovědnosti za hospodářský a sociální rozvoj.

## ZMĚNA PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH PROCESŮ

Sociální rozvoj pracovních kolektivů je kategorie komplexního významu s dialektickým obsahem. Je chápán jako podmínka rozvoje osobnosti člověka i jako důležitá a nedílná součást celkového rozvoje socialistické společnosti. Proto již zhruba od počátku sedmdesátých let šlo o to prosadit potřebnou komplexnost a celkově zvýšit účinnost personálních a sociálních činností v podnikové sféře vůbec a v základních pracovních kolektivech zvláště. Nástrojem k tomu se stala plánovitost, která je základním principem rozvoje socialistické společnosti.

Při zdokonalování systému řízení sociálních procesů byla praxe hospodářského řízení vždy závislá na vytvoření základních ekonomických, legislativněprávních a organizačních předpokladů i na zobecnění teoretických poznatků a získání potřebných metodických zkušeností. Dnes můžeme s určitým uspokojením konstatovat, že teoretické řešení uvedených otázek má v našich československých podmínkách již svoji tradici a že také praktická aplikace plánovitého a komplexního řešení personální a sociální problematiky v podnikové sféře prokazuje již delší dobu svoji efektivnost. Nové podmínky hospodaření přinesou však no-

vé potřeby sociálního rozvoje pracovních kolektivů a tím i potřebu řešit relativně nové problémy.

Vstupní etapu praktické aplikace plánovitosti a komplexnosti při řízení sociálního rozvoje pracovních kolektivů byla 6. pětiletka. V souladu se závěry XV. sjezdu KSČ byly ve všech podnicích a organizacích našeho národního hospodářství sestaveny komplexní programy péče o pracovníky, které nesporně přispěly ke zvýšení úrovně péče o pracovníky, k získání potřebných praktických zkušeností i k obsahovému rozšíření sociálních funkcí podniků. I když se pomocí komplexních programů péče o pracovníky nepodařilo v potřebné míře ovlivňovat rozdíly mezi jednotlivými podniky a organizacemi, byly v průběhu 6. pětiletky dosaženy celkově dobré výsledky, které se projeví ve zvyšování kvalifikace, ve zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí apod.

Druhá etapa byla zahájena po roce 1980, současně s přijetím Souboru opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství, jehož součástí byla i opatření ke zdokonalení plánovitého řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje pracovních kolektivů. Jednotným nástrojem zajišťujícím komplexní sociální rozvoj pracovního kolektivu se stal plán personálního a sociálního rozvoje, jako součást hospodářského plánu organizace, podklad pro přípravu kolektivních smluv a pro realizaci dalších opatření v této oblasti. Vymezená problematika se stala předmětem plánování nejen na podnikové úrovni, ale i na vyšších článcích hospodářského řízení a její řešení mělo vazbu i na územní orgány státní správy.

Jednotnost postupu, jednotné obsahové zaměření i formální zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje byly zajištěny závaznými metodickými pokyny. Dynamika řešení personální a sociální problematiky se začala sledovat pomocí struktury povinných a doporučených ukazatelů a některé vybrané ukazatele a jmenovité úkoly se začaly plánovat až z úrovně odvětvových ústředních orgánů. To umožnilo systematicky ovlivňovat sociální procesy, analyzovat stav personální a sociální problematiky a získat přehled o dosažené úrovni personálního a sociálního rozvoje pracovních kolektivů za celé národní hospodářství a provádět i určitá mezipodniková a meziodvětvová porovnávání.

Takto založený systém vycházel z celkového systému plánovitého řízení národního hospodářství. Jeho charakteristickým znakem bylo centrální řízení, což umožnilo prosadit i řešení některých celospolečensky žádoucích úkolů. Šlo například o to, aby se výrazně zlepšila úroveň plnění kvalifikačních požadavků vzdělání u rozhodujících skupin pracovníků, začal být jednotně zajišťován adaptační proces u absolventů škol nově nastupujících do zaměstnání, plánovitě se začala rozvíjet výchova a vzdělávání pracujících v socialistických organizacích. Zvýšila se úroveň sociální vybavenosti podniků a organizací, prohloubil se systém závodní zdravotní péče, zvýšila se úroveň závodního stravování apod. Se zvýšením zodpovědnosti vyšších článků řízení se také postupně dařilo vyrovnávat i určité rozdíly v sociální vybavenosti podniků a organizací. Souhrnně můžeme proto konstatovat, že až dosud uplatňovaný systém řízení sociálních procesů splnil cíl, pro který byl vytvořen.

Podle zásad pro přestavbu hospodářského mechanismu se předpo-

kládá, že při samostatnosti hospodářských organizací a jejich plné odpovědnosti za vlastní hospodářský a sociální rozvoj se na ně plně přenesou i pravomoc samostatně řídit své personální a sociální činnosti. Při respektování pracovněprávních předpisů a ostatních závazných norem, záměrů a koncepcí personální a sociální politiky budou přitom hospodářské organizace, podobně jako v předcházejícím období, postupovat v úzké spolupráci s orgány ROH a ostatními společenskými organizacemi a také s příslušnými národními výbory. Pronikavě se omezí operativní řízení na úrovni centrálních orgánů, hlavní tíže zodpovědnosti za řízení personálního a sociálního rozvoje pracovních kolektivů bude spočívat na vedoucích pracovnících, kteří musí úkoly v této oblasti řešit tak, aby to nebylo na úkor oprávněných sociálních jistot pracujících a politiky plné zaměstnanosti.

Změna přístupu k řízení sociálních procesů vychází z toho, že při prosazování intenzifikace národního hospodářství a při urychlování sociálního a ekonomického rozvoje společnosti bude v zájmu každého podniku a každé hospodářské organizace vytvářet optimální profesní a kvalifikační strukturu svých pracovníků, efektivně řídit jejich mobilitu, motivovat pracovní kolektivy k žádoucím výkonům a vytvářet mu také optimální podmínky pro splnění úkolů. Dosavadní zkušenosti ukázaly, že výsledky dosažené na tomto úseku jsou ovlivňovány zejména činnostmi podniků samotných, a proto změna systému je taková, že umožňuje detailnější a účinnější řešení jejich specifických problémů.

Uvažované změny vycházejí z kritické analýzy dosavadního přístupu k řízení sociálního rozvoje pracovních kolektivů. Při výkonu personálních a sociálních činností se podařilo prosadit potřebnou komplexnost a plánovitost a sociální rozvoj pracovních kolektivů dosáhl poměrně vysoké úrovně. S uvažovanými změnami se začíná nová etapa. Nový systém předpokládá decentralizaci, omezuje direktivnost a snižuje administrativní náročnost na tomto úseku. S plnou pravomocí hospodářských organizací řídit své personální a sociální činnosti bude třeba navázat na dosažené výsledky, využít získané zkušenosti a samostatnou činnost hospodářských organizací přispět k naplnění strategické linie urychlení sociálního a ekonomického rozvoje společnosti, jež byla vytyčena XVII. sjezdem KSČ.

## **AKTUÁLNÍ PROBLÉMY A HLAVNÍ ÚKOLY PRO DALŠÍ OBDOBÍ**

Cílem řízení sociálních procesů v podmínkách ZPoK je především dosáhnout nezbytného počtu pracovníků v potřebném kvalifikačním, profesním i věkovém složení, zabezpečit jejich stabilizaci a další odborný rozvoj, posilovat pracovní kázeň a společenskou odpovědnost za vzhled lidu. Při zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí jde především o předcházení pracovním úrazům a nemocem z povolání, odstraňování rizikovosti práce, zlepšování léčebně preventivní lékařské péče prostřednictvím rozvoje sítě závodních zdravotnických zařízení. Pozornost je věnována také zvyšování úrovně závodního stravování, řešení bytových problémů, vytváření podmínek pro péči o děti zaměstnaných žen a řada opatření směřuje i ke zlepšení ostatních životních podmínek na venkově.

K zabezpečení uvedených úkolů je ve všech podnicích a organizacích ZPoK vynakládáno velké úsilí a v řadě případů bylo dosaženo také vcelku příznivých výsledků. Přispělo k tomu i uplatnění zdokonalené soustavy plánovitého řízení zemědělství a opatření realizovaná v ekonomických nástrojích, jež pozitivně ovlivnila tvorbu zdrojů pro financování podnikové společenské spotřeby. Nicméně přes všechna pozitivní je řízení sociálních procesů v ZPoK spojeno s řadou obtíží a problémů. Mezi aktuální problémy patří především to, že metodika plánovitého řízení sociálních procesů není plně zvládnuta, v některých případech dochází ke zúžení problematiky a k operativnímu řešení momentálních problémů, nízká je úroveň rozborové činnosti. Vlastní řízení sociálních procesů se realizuje často jen improvizovaným postupem, bez vymezení kompetence a pravomocí příslušných odborných útvarů, bez účelné dělby práce mezi těmito útvary a bez nezbytné spolupráce s odborovými orgány a orgány SDR.

Vedle metodických a organizačních problémů se ukazují i některé problémy ekonomické a věcné. Objem sociální vybavenosti podniků ZPoK je celkově nižší než v některých jiných odvětvích národního hospodářství. Nedaří se snižovat rozdíly ani mezi podniky a odvětvími ZPoK. Zvláštní význam nabývá problematika oblastí se ztíženými životními podmínkami a v souvislosti s tím i ekonomické možnosti podniků hospodařících v horších přírodních podmínkách nebo v oblastech s nedostatkem kvalifikovaných odborníků. V personálním rozvoji pracovních kolektivů je všeobecně akcentován význam vzdělanosti a využívání kvalifikace pracovníků jako jeden z důležitých faktorů růstu produktivity práce a předpokladů pro důslednější uplatnění vědeckotechnického rozvoje v praxi. Významnějšímu přínosu tohoto faktoru však brání stále ještě poměrně vysoký podíl práce nevyžadující kvalifikaci, práce ruční, fyzicky namáhavé a nízká míra využití kvalifikace u duševních i manuálních pracovníků.

Přes poměrně rychlý rozvoj některých sociálních aktivit, jako je například závodní stravování, rekreace, výstavba a provoz dětských předškolních zařízení, i přes neustálý růst prostředků vynakládaných na sociální účely se nedaří zlepšit situaci v úrovni pracovního prostředí, snížit rozsah nežádoucí fluktuace pracovníků ve státním sektoru zemědělství a v odvětví potravinářského průmyslu, zlepšit situaci ve vývoji počtu pracovníků na rizikových pracovištích, snížit procento pracovní úrazovosti apod. Uvedené aktuální problémy ukazují, že možnosti plánovitě a tím i efektivně řešit sociální problematiku není plně využito. Jejich příčinou je do značné míry i nepřipravenost odborných a řídicích pracovníků na výkon personálních a sociálních činností, a i to je významná rezerva řídicí práce.

Při přestavbě hospodářského mechanismu a v nových podmínkách hospodaření budou kladeny podstatně vyšší nároky na výrobně ekonomickou i sociální funkci hospodářských organizací. Jejich prosperita bude mimo jiné záviset na zajištění optimálního počtu a struktury pracovníků, své pracovníky bude muset podnik účinně motivovat k žádoucímu výkonu a vytvořit jim k tomu také optimální pracovní podmínky. Řešení těchto úkolů a dosud otevřených aktuálních problémů se stane pro všechny hospodářské organizace ekonomickou nezbytností. Změny, ke kterým dochází v řízení sociálních procesů, vytvářejí sice dostatečný

prostor, ale vyžadují také tvůrčí přístup a vyšší iniciativu hospodářských organizací na tomto úseku.

Hlavní úkoly, které se stanou předmětem řízení sociálních procesů v dalším období, v nových podmínkách hospodaření, mají komplexní charakter a postihují celou oblast práce s lidmi. V tomto pojetí je můžeme charakterizovat jako získávání, stabilizaci, motivaci a řízenou mobilitu pracovníků, včetně zlepšování pracovních podmínek, pracovního prostředí a ostatních sociálních činností. Je však nutno počítat s tím, že forma i obsah personálních a sociálních činností, které budou uvedené úkoly zajišťovat, se proti dosavadnímu pojetí značně změní. Změní se i dělba práce, vymezení kompetencí a pravomocí na tomto úseku. Na výkon a efektivnost personálních a sociálních činností bude mít větší vliv také rozvíjení samosprávy pracovního kolektivu a využívání ostatních forem účasti pracujících na řízení.

Při získávání pracovníků půjde především o kvalifikované pracovníky v potřebné profesní struktuře, a to především z řad absolventů škol a středních odborných učilišť. V souvislosti s tím bude třeba věnovat zvýšenou pozornost přípravě mládeže na dělnická povolání a zajišťovat účinnější spolupráci hospodářských organizací se školami. Získávání pracovníků nesmí probíhat živelně, musí úzce navazovat na potřeby hospodářských organizací a musí být zajišťováno v potřebném časovém předstihu. Pro získávání pracovníků mohou organizace realizovat ve své pravomoci řadu výhod a zejména využívat výsledků svého sociálního programu. Ke kvalitativní změně musí dojít v procesu výběru vedoucích hospodářských pracovníků a těch, kteří rozhodujícím způsobem ovlivňují ekonomiku organizací, vědeckotechnický pokrok apod. Zde se počítá s širším uplatněním konkursního řízení, jehož výsledky by měly být podkladem pro rozhodovací procesy o obsazování vybraných pracovních míst.

Nový obsah dostává i stabilizace pracovníků. Úsilí o stabilizaci musí být zaměřeno především na pracovníky, kteří něco umějí a chtějí pracovat, tedy na perspektivní a výkonné pracovníky. Východiskem je řízení adaptacních procesů u nově nastupujících pracovníků a i u pracovních kolektivů v důsledku zavádění inovačních změn, tedy i u rekvalifikovaných pracovníků. Také na stabilizaci musí působit výsledky sociálního programu organizace, zejména úroveň pracovních podmínek. I v tomto případě půjde o komplexní přístup s akcentem na vedení lidí a celkovou práci s lidmi. Důležitým zdrojem informací pro zvyšování stabilizace pracovníků musí být i nadále pravidelné rozbory příčin nežádoucích fluktuací, analýzy pracovních podmínek a pracovního prostředí, včetně sociálního klimatu v pracovních kolektivech.

Pro úspěšné řešení výrobních úkolů a zlepšování ekonomických výsledků každé organizace bude mít zásadní význam motivace pracovníků jako nedílná součást vedení lidí. Při plně chozrasčotní samostatnosti podniků musí dojít k účelnému spojení tří rozhodujících faktorů, které působí na motivaci a rozvoj pracovní iniciativy: organizace práce (chozrasčot dovedený až na pracovní kolektivy a jednotlivce), odměňování (ekonomická stimulace diferencovaná v závislosti na výsledcích práce) a oceňování nadprůměrných pracovních výkonů (morální a hmotné ocenění iniciativy). V systému motivace se musí důsledněji než dosud uplatnit zásluhovost, větší diferenciaci a také postihy

za nekvalitní práci. Motivace založená na těchto ekonomických principech dostane reálný základ a bude nutno ji orientovat i k posilování soutěživosti a soutěžení mezi jednotlivci, pracovními kolektivy a organizacemi.

Cílevědomé řízení mobility pracovníků musí zajistit především plné využití pracovní schopnosti a dovednosti pracovníků, musí jím být zajišťován pohyb pracovníků podle jejich předpokladů a potřeb organizace. Východiskem v tomto směru bude náročnější hodnocení pracovníků podle výsledků práce a zvláštní pozornost musí být věnována využívání a zvyšování kvalifikace pracovníků, dosahování souladu mezi kvalifikací a kvalifikačními požadavky zastávaného pracovního místa. Řízená mobilita pracovníků, včetně procesů rozmísťování, přemísťování i uvolňování pracovníků, musí vytvářet určitou perspektivu pro jednotlivce a stimulovat i celý pracovní kolektiv.

Kromě dosud běžně zajišťovaných personálních a sociálních činností si přestavba hospodářského mechanismu a nové podmínky hospodaření vyžádají věnovat pozornost i některým dalším činnostem, jejichž potřeba nebyla dosud tak aktuální. Příkladem je rekvalifikace pracovníků, kterou budou hospodářské organizace zajišťovat v důsledku očekávaných hlubokých strukturálních změn v národním hospodářství. Rekvalifikací budou zřejmě procházet pracovníci všech kategorií. Měla by zajistit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou pracovníků a novými kvalifikačními požadavky, které jsou vyvolávány výrobními, technicko-technologickými a organizačními změnami.

Zvláštní pozornost bude třeba věnovat neustálému prohlubování kvalifikace pracovníků. Půjde zejména o doškolení pracovníků ve vybraných technicko-hospodářských funkcích, zejména těch, které mají rozhodující vliv na akceleraci vědeckotechnického rozvoje a na zlepšování ekonomiky organizací. Systém doškolení bude třeba spojit s ověřováním odborné způsobilosti formou atestací a také se systémem odměňování těchto pracovníků. Odborná způsobilost by se takto měla stát rozhodujícím kvalifikačním předpokladem pro výkon vybraných funkcí. O výběru funkcí, o formách doškolení a ověřování odborné způsobilosti pracovníků budou rozhodovat samy hospodářské organizace podle svých podmínek a potřeb.

Je nesporné, že realizace uvažovaných změn bude mít vliv nejen na postavení, ale i na postoje, názory a tudíž i na jednání pracovníků. Řízení sociálních procesů musí proto působit na pozitivní utváření vztahů mezi lidmi, na řešení případných konfliktních situací, musí posilovat nejen odborný, ale i politický a kulturní rozvoj osobnosti pracovníků. V sociálním rozvoji pracovních kolektivů se v nových podmínkách hospodaření musí projevit ve větší míře kolektivismus, soudružská pomoc a spolupráce, založená na souladu celospolečenských, skupinových i osobních zájmů. To vše dohromady vytvoří podmínky pro těsnější identifikaci pracovníků s pracovištěm a pro jejich uvědomělou participaci na řešených úkolech.

## **VÝKON A FINANCOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH A SOCIÁLNÍCH ČINNOSTÍ**

Řízení sociálních procesů bude i v období přestavby hospodářského mechanismu nedílnou součástí řídicí práce a jeho význam ve srovnání

s dřívějším obdobím vzroste. Personální a sociální činnosti budou zajišťovány jak prostřednictvím liniových řídicích pracovníků, tak i pracovníků štábních útvarů, zejména útvarů kádrové a personální práce. Na výkon a efektivnost personálních a sociálních činností budou mít větší vliv i samotní pracující. Vlastní výkon personálních a sociálních činností nebude, a ani nemůže mít pouze operativní charakter. Řešení problematiky musí mít v každé organizaci pevnou vazbu na plán, musí mít určitou perspektivu a komplexnost ve vazbě na potřeby a podmínky organizace, musí být zajištěna účelná dělba práce mezi všemi subjekty řízení sociálních procesů. Bude potřebné usilovat i o zjednodušení, mechanizaci a automatizaci činností na tomto úseku.

Východiskem pro koncepci, přípravu plánovacích dokumentů a ostatních opatření v oblasti práce s lidmi bude podobně jako v předcházejícím období sociální analýza. Na základě sociální analýzy se vytýpují prioritní úkoly, stanoví se pořadí jejich důležitosti, způsoby a tempa jejich řešení. Ze závěrů sociální analýzy by měla vycházet organizační, ergonomická a hygienická opatření pro tvorbu a zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí. Je třeba více využívat také sociologické metody pro získávání hlubších poznatků o pracovních podmínkách nehmotné povahy, aktivitě, názorech a postojích pracovníků. Analýza by měla mít i svoji ekonomickou stránku, zaměřenou na zdroje, možnosti a zjišťování efektivnosti vynakládaných prostředků.

Samotný plán personálního a sociálního rozvoje pracovních kolektivů by měl být i nadále neoddelitelnou součástí hospodářského plánu organizace a měl by mít pevnou vazbu na jeho jednotlivé části. Ukazatelová část plánu by měla i nadále sledovat tvorbu žádoucí kvalifikační struktury pracovníků a plnění kvalifikačních požadavků u rozhodujících skupin pracovníků. U duševních pracovníků by to měli být především pracovníci s vysokoškolským a úplným středním vzděláním, u manuálních pracovníků vyučení v oboru nebo v příbuzném oboru. Pro sociální rozvoj by měla sledovat zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí, zejména snižování rizikovitosti práce, rozvoj léčebné preventivní péče v závodních zdravotnických zařízeních, rozvoj závodního stravování, rekreace apod.

Výkon jednotlivých personálních a sociálních činností bude vycházet nejen z plánu a plánovaných ukazatelů, ale bude vázán i na jednotlivé jmenovité úkoly, řešící konkrétní potřeby organizací. V personální oblasti by se měly zaměřit na získávání a rozmísťování schopných pracovníků, na jejich adaptaci a stabilizaci, na hodnocení, výchovu a vzdělávání pracovníků a zejména na rozvoj jejich pracovní iniciativy. V sociální oblasti bude třeba jmenovité úkoly orientovat na péči o vybrané skupiny pracovníků, jako je například mládež, ženy, pracovníci se změněnou pracovní schopností apod. Všechny jmenovité úkoly a ukazatele plánu budou zabezpečovány prostřednictvím kolektivních smluv, plánovaných technicko-ekonomických, organizačních a ostatních opatření podnikové sociální politiky.

Podle směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu se na hospodářské organizace plně přenesou pravomoc samostatně řídit své personální a sociální činnosti v souladu s obecně platnými předpisy. Gestorem za analytickou a koncepční činnost při řízení sociálních procesů i za vlastní plán personálního a sociálního roz-



voje pracovních kolektivů by měly být kádrové a personální útvary. Ty by měly být výkonným, metodickým i koordinačním centrem při zajišťování jednotlivých personálních a sociálních činností, měly by zajišťovat potřebnou komplexnost opatření i kontrolu jejich plnění. Bude na každé organizaci, jak vymezí kompetence a pravomoci v dělbě práce těchto útvarů s ostatními odbornými útvary a vedoucími pracovníky, kteří řídí nebo provádějí některé personální nebo sociální činnosti.

Rozhodujícím subjektem řízení sociálních procesů budou i nadále vedoucí hospodářští pracovníci. Jestliže jejich řídicí činnost se orientovala až dosud převážně na řešení technicko-technologických a organizačních otázek a výrobních úkolů, pak nyní přicházejí na řešení relativně nových a náročných úkolů v sociální oblasti. Podniková sociální politika se dostává do takové etapy rozvoje, že již vyžaduje odborné znalosti z personalistiky, sociologie a psychologie a okruh těchto znalostí se musí stát předmětem permanentního vzdělávání vedoucích hospodářských pracovníků, pracovníků kádrových a personálních útvarů i ostatních specialistů. Těmto požadavkům bude třeba přizpůsobit výchovně vzdělávací systém a těmto pracovníkům bude třeba poskytovat i soustavnou metodickou pomoc.

Při výkonu personálních a sociálních činností bude nutno sladovat i podnikové a územní záměry v sociálním rozvoji. Pro hospodářské organizace ZPoK hraje v tomto směru zvláštní roli spolupráce s národními výbory. V nových podmínkách hospodaření může sílit nezájem podniků o sdružování sil a prostředků s národními výbory a také jejich neochota přebírat funkci provozovatele společných zařízení, která jim po ekonomické stránce mohou přinášet těžkosti. Společně je však nutno prosazovat zlepšování takových životních podmínek, které by stimulovaly optimální rozmístování a žádanou stabilizaci pracovních sil v ZPoK.

Půjde zejména o tyto podmínky:

- zlepšování občanské a technické vybavenosti venkovských sídel, zejména v místech se ztíženými životními podmínkami;
- budování otevřených zdravotnických zařízení s více obvody a s rozšířenými službami;
- rozvoj společných stravovacích zařízení s možností stravování důchodců, rodinných příslušníků, ostatních pracujících a obyvatel příslušného územního celku;
- budování a racionální provoz dětských předškolních zařízení;
- vytváření materiálních a organizačních podmínek pro zlepšování kulturní, sportovní a zájmové činnosti;
- zvyšování úrovně služeb včetně dopravy;
- tvorbu a ochranu životního prostředí.

Pokud jde o financování personálních a sociálních činností, pak při plné chozrasčotní samostatnosti závisí jeho rozsah na vytvořených zdrojích. Počítá se s tím, že všechny činnosti zajišťující bezprostředně reprodukci pracovní síly, které mají charakter povinnosti organizace ve vztahu k pracovníkům, budou i v podmínkách plného chozrasčotu hospodářských organizací zahrnovány do nákladů. Jde zejména o bezpečnost a hygienu práce, ochranu zdraví při práci, stravování, prohlubování kvalifikace a rekvalifikaci pracovníků a o zlep-

šování pracovního prostředí. Činnosti, které bezprostředně nesouvisejí s výrobním programem, které jsou nad rámec povinného minima a přispívají k všestrannému rozvoji pracovníků a k růstu jejich životní úrovně, by měly být hrazeny z čistého důchodu organizace na základě principu zásluhovosti. Jde zejména o příspěvky na zkvalitnění stravy, na doplňkovou léčebnou péči, na vytváření podmínek pro využívání volného času apod.

Dosavadní zkušenosti ukazují, že podniková společenská potřeba v organizacích ZPoK má dynamický vývoj. Jestliže v přepočtu na jednoho pracovníka dříve zaostávala za průměrem celého národního hospodářství, pak od roku 1984 tento průměr již překročila a má tendenci k dalšímu růstu. Nicméně v nových podmínkách hospodaření již nebude mít lineární trend vzrůstu a v jednotlivých případech je nutno počítat i s možnou dočasnou stagnací. Z hlediska věcné struktury podnikové společenské spotřeby je na prvním místě čerpání prostředků na tvorbu a ochranu pracovního prostředí, dále na výstavbu bytů a ubytování pracovníků, výchovu a vzdělávání pracovníků, stravování atd. Vzhledem k úrovni sociální vybavenosti a specifice organizací ZPoK bude třeba v dalším období udržovat rostoucí tempo podnikové společenské spotřeby a zejména tempo růstu sociálních investic. Také věcná struktura podnikové společenské spotřeby by měla být zachována, i když i v tomto případě by měla řešit specifické potřeby každého podniku.

Při financování podnikové společenské spotřeby budou hospodářské organizace vycházet zásadně jen z vytvořených zdrojů. Budou samostatně rozhodovat o věcné struktuře podnikové společenské spotřeby a bude jejich povinností plnit závazné normy sociální vybavenosti, zejména v oblasti bezpečnosti a hygieny práce. Při posílení samostatnosti hospodářských organizací se zřejmě prohloubí diferenciaci mezi podniky v zajišťování tzv. ostatní sociální vybavenosti, případně i v některých specifických personálních a sociálních činnostech. Tento stav může být na jedné straně stimuluje, na druhé straně je nutno počítat s tím, že podniky a organizace jsou jedním z rozhodujících garantů sociálního rozvoje a zvyšování životní úrovně pracujících. Proto závazná normativní úprava bude důsledně kontrolována, postupně zpevňována a rozšiřována i do dalších oblastí podnikové sociální politiky.

## ZÁVĚR

Přechod naší socialistické společnosti do nové etapy jejího rozvoje vyvolá řadu podstatných ekonomických a sociálních změn. Bude charakterizován úsilím o rozvoj a plné využití všech zdrojů. S přestavbou hospodářského mechanismu se předpokládá zvýšení samostatnosti hospodářských organizací, dojde ke změnám v pravomoci a v odpovědnosti jednotlivých řídicích stupňů za sociální a ekonomický rozvoj. Lze očekávat, že tento postup nebude bez rozporů a měl by být proto spojen s větší otevřeností při konfrontaci názorů a hledání efektivních cest rozvoje socialistické společnosti. To platí i pro přístup k řízení sociálních procesů v podnikové sféře.

Přestavba hospodářského mechanismu nebude jednorázovou akcí, která přinese automaticky okamžité výsledky. Již mnohokrát bylo zdů-

razněno, že půjde o postupný a složitý, dlouhodobý proces, jehož výsledky budou závislé na míře zapojení všech pracujících. Rozhodující a trvalé úkoly budou tedy ve všestranné aktivizaci pracujících, ve vytváření podmínek pro iniciativu a tvůrčí charakter práce. Personální a sociální činnosti se musí stát nedílnou součástí práce všech liniových a štábních pracovníků. Budou více než dosud vycházet z konkrétních potřeb hospodářských organizací, ale i z jimi vytvořených možností a zdrojů. Míra jejich účinnosti i jejich význam bude podněcován v zásadě jen ekonomickým tlakem.

Plná zodpovědnost hospodářských organizací za personální a sociální rozvoj pracovních kolektivů by měla snížit dosavadní administrativní náročnost spojenou s přípravou a projednáváním plánovacích dokumentů na vyšších článcích hospodářského řízení. O metodách a formách práce s lidmi budou rozhodovat hospodářské organizace samy. Podniky a organizace budou mít takto možnost řešit jen to, co je pro ně nejdůležitější. Tím se podstatně zvyšuje pravomoc podniků v této oblasti a vytváří se podmínky pro detailnější a účinnější řešení specifických personálních a sociálních úkolů.

Aplikace těchto nesporně progresivních prvků v řízení sociálních procesů může však přinést i určitá rizika. Hospodářské organizace by neměly preferovat řešení svých okamžitých potřeb a ekonomických zájmů před oprávněnými sociálními potřebami pracovních kolektivů. Personální a sociální rozvoj pracovních kolektivů by měl mít svoji perspektivu a i se změnou přístupu by se měl řešit plánovitě. Nemělo by se připustit obcházení a neplnění závazných norem a předpisů. Hospodářské organizace by měly aktivně přispívat i k žádoucímu plnění celospolečenských úkolů, zejména v oblasti zvyšování vzdělanosti, přípravy mládeže na povolání, životní úrovně pracujících, zlepšování životního prostředí, sociálního zabezpečení apod. I tato možná rizika je třeba pečlivě zvažovat a promýšlet při realizaci zásad přestavby hospodářského mechanismu v praxi a nacházet k nim i přiměřené způsoby řešení.

## Literatura

TOMŠÍK, M.: Řízení sociálních procesů v pracovních kolektivech. Praha, Svoboda 1980.

Aktuální otázky řízení sociálního rozvoje v zemědělství. Sborník ČSAZ, Praha 1984. Směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu. Příloha Hospod. Nov. č. 8/1988.

Zákon o státním podniku.

Zásady novelizace zákoníku práce. Rudé Právo, 22. 3. 1988.

Došlo dne 8. 8. 1988

БЕНЕШ, С. (Прага): Управление социальными процессами и перестройка экономического механизма ЧССР. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 87-98.

Перестройка связана с существенными изменениями управления также социальными процессами. С растущим значением человеческого фактора растут и значение персональных, социальных работ. Новые условия обусловят и новые потребности рабочих коллективов, будет необходимо решать относительно новые проблемы. Таким образом, управление социальными процессами входит в новый этап. Будут решаться кон-

кретные и специфические вопросы хозяйственных организаций, обеспечиваться их самостоятельность и полная ответственность за экономическо-социальное развитие, что усилит стратегическую линию ускорения социально-экономического роста общества, намеченную на XVII съезде КПЧ.

управление социальными процессами; социальное развитие трудовых коллективов; перестройка хозяйственного механизма

BENEŠ, S. (Praha): *The Management of Social Processes and the Restructuring of the CSSR Economic Mechanism*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 87-98.

The restructuring of the economic mechanism will be connected with substantial changes in management, including the management of social processes. With the growing significance of human factor in this period the significance of personal and social activities will also increase. New economic conditions will bring about new needs of the social development of working collectives and alongside with this also a need to solve relatively new problems. The management of social processes enters into a new stage. It must solve the concrete, specific problems of economic organizations, it has to contribute towards their autonomy and full responsibility for economic and social development and also to the fulfilment of the strategic line of accelerating the social and economic development of the society, marked out by the XVIIth Congress of the Communist Party of Czechoslovakia.

management of social processes; social development of working collectives; restructuring of economic mechanism

BENEŠ, S. (Praha): *Die Leitung der sozialen Prozesse und die Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus in der ČSSR*. Sociol. Zeměd., 24, 1988 (2) : 87-98.

Die Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus ist verbunden mit wesentlichen Veränderungen bei der Leitung, insbesondere der Leitung der sozialen Prozesse. Mit der wachsenden Bedeutung des menschlichen Faktors in diesem Zeitraum wächst auch die Bedeutung der personellen und der sozialen Tätigkeiten. Die neuen Bedingungen der Wirtschaftstätigkeit wecken neue Bedürfnisse der sozialen Entwicklung der Arbeitskollektive und damit auch den Bedarf der Lösung völlig neuer Probleme. Die Leitung der sozialen Prozesse tritt somit in eine neue Etappe, ein, sie muß konkrete, spezifische Probleme lösen, Probleme der Wirtschaftsorganisationen, und zur Sicherung ihrer Selbständigkeit beitragen sowie der vollen Verantwortung für die ökonomische und soziale Entwicklung und zur Realisierung der strategischen Linie der Beschleunigung der sozial-ökonomischen Entwicklung der Gesellschaft, so wie sie vom XVII. Parteitag der KPC vorgezeichnet worden ist.

Leitung der sozialen Prozesse; soziale Entwicklung der Arbeitskollektive; Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus

---

*Adresa autora:*

PhDr. Stanislav Beneš, CSc., Americká 46, 120 00 Praha 2

---