

ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI ŘÍZENÍ KÁDROVÉHO, PERSONÁLNÍHO A SOCIÁLNÍHO ROZVOJE V ORGANIZACÍCH ZPoK

E. Němcová

NĚMCOVÁ, E. (Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Praha): *Zvyšování efektivity řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje v organizacích ZPoK*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1) : 11-21.

Nová koncepce celostátně platných metodických pokynů pro řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje, platná v 7. pětiletce, přinesla řadu pozitivních prvků, ale její vyšší náročnost spolu s nedostatečným zvládnutím stanoveného postupu v organizacích zemědělství a potravinářského průmyslu se odrazily v některých nedostacích v plánování a řízení této oblasti. Zvýšení účinnosti řízení vyžaduje připravit pro 8. pětiletku návrh resortní varianty postupu plánování a řízení sociálního rozvoje, která by co nejvíce snižovala působení příčin současných nedostatků.

sociální politika; řízení sociálního rozvoje; metodika sociálního řízení

Řešení úkolů sociálního rozvoje probíhá v sedmé pětiletce ve ztíženějších podmínkách. Na odvětví zemědělství a výživy, stejně jako na ostatní odvětví národního hospodářství působí současná ekonomická situace, která je výsledkem reakce národního hospodářství na celosvětový hospodářský vývoj a disproporce v něm obsažené i na světovou politickou situaci, zejména zhoršené vztahy mezi socialistickou soustavou a kapitalistickým světem. Nicméně ani v těchto podmínkách nelze opouštět cestu dalšího rozvíjení péče o pracovníky zlepšováním jejich pracovních a životních podmínek a vytvářením předpokladů pro jejich odborný, politický a sociální rozvoj na jedné straně a vytváření podmínek pro získávání a stabilizaci kvalitních pracovníků, identifikovaných s cíli podniků a participujících na jejich realizaci na straně druhé.

OTÁZKY ÚČINNOSTI ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍHO ROZVOJE

V 70. letech další rozvoj výrobních sil v ČSSR vyžadoval, aby řízení a plánování uplatňované v oblasti materiálně technické, výrobní a ekonomické se začalo uskutečňovat ve stejné úplnosti a komplexnosti i v sociální oblasti. Materiálně technický rozvoj si vynutil plánovitý a řízený rozvoj pracovních sil.

Nelze říci, že do té doby se podniky nezabývaly řešením otázek sociální povahy. V mnoha úsecích sociální problematiky řešily úkoly dané zákonnými ustanoveními a dalšími předpisy a směrnicemi, řadou otázek se zabývaly z důvodu vlastních potřeb, protože podnik jako sociální or-

ganismus se nemohl bez jejich řešení obejít. Změna zde byla v tom, že nyní byl kladen důraz na plánovitost, komplexnost a proporionalitu při řešení úkolů sociální problematiky. V šesté pětiletce začalo komplexní řízení rozvoje péče o pracovníky ve všech organizacích na území státu a zkušenosti získané v průběhu tohoto procesu byly využity při přípravě dokumentů, určujících postup řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje v sedmé pětiletce.

Z hlediska dalšího zdokonalování řízení sociálního rozvoje v zemědělských organizacích a v organizacích potravinářského průmyslu je při posuzování tohoto období nejpodstatnější, že první nástroje řízení sociálního rozvoje — komplexní programy péče o pracovníky a experimentální plány sociálního rozvoje kolektivů pracovníků — sehrály důležitou úlohu. Jejich příprava a realizace přispěly k vědomí nutnosti řídit tuto oblast, vedoucí pracovníci se seznámili s rozsáhlostí a pestrostí sociální problematiky, s nároky, které její řešení klade na jednotlivé úseky sociální péče, se vzájemnou podmíněností sociálních prvků i s jejich spjatostí s faktory z oblasti technicko-výrobní, organizační a ekonomické.

V současné době vyžaduje objektivně existující hospodářská situace další zkvalitňování a prohlubování sociálního řízení, a proto je třeba řešit řadu okolností, jejichž působení omezuje jeho účinnost.

Programovým základem sociálního rozvoje československé společnosti jsou dokumenty vycházející z koncepce politiky KSČ po XVI. sjezdu KSČ. Sociální politika musí odpovídat podmínkám a požadavkům rozvinuté socialistické společnosti, jejím úkolům v uspokojování hmotných a kulturních potřeb obyvatelstva v souladu s celkovým rozvojem národního hospodářství. K tomuto cíli byl vypracován Soubor opatření ke zdokonalování soustavy plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980, který pro odvětví zemědělství byl rozpracován do zdokonalené soustavy plánovitého řízení zemědělství. Zavádění vypracovaných pravidel a postupů vytváří předpoklady ke zkvalitnění plánovitého řízení na všech stupních, předpokládá posílení vědeckosti, perspektivnosti, komplexnosti a provázanosti plánu. Obsahové vymezení základních úkolů pro 7. pětiletku vychází z Hlavních směrů hospodářského a sociálního rozvoje ČSSR na léta 1981—1985, které ukazují, že hlavními úkoly společnosti jsou: intenzifikace ekonomiky, zlepšení efektivnosti a kvality veškeré činnosti, rozvoj racionalizace a zdokonalování metod řízení.

Řešení úkolů sociální politiky musí vycházet z dosaženého stupně rozvoje společnosti. Na jedné straně může řešení sociálních otázek probíhat pouze v souladu s ekonomickými možnostmi společnosti a nikoliv podle nereálných představ a subjektivně motivovaných přání. Na druhé straně platí, že ekonomický rozvoj nelze zabezpečit bez zvažování vlivu a účinnosti jeho sociálních souvislostí a neřešení sociálních problémů může vést až k vytváření zábran pro další vývoj společnosti. Tyto vazby se projevují na všech úrovních řízení sociálních procesů. I v organizacích ZPoK jde při řízení péče o pracovníky o neustálé sladování zájmů podniku (uskutečnit všechny cíle vyplývající z náplně jeho činnosti) a zájmů pracovníků (realizovat očekávání, která spojují se svou prací v podniku).

Řízení sociálního rozvoje se stalo nezbytnou součástí celého systému řízení. O to je důležitější, aby jeho výsledky odpovídaly vynaloženému úsilí a nákladům všeho druhu. Přitom účinnost jakýchkoliv opatření

uskutečněných v sociální sféře je velmi obtížné stanovit, protože její zjišťování se může dít pouze zprostředkovaně, a to buď sledováním míry uspokojení podle subjektivních výpovědí lidí, kterých se opatření týkala, anebo sledováním následného chování těchto osob a vyvozováním závěrů ze změn tohoto chování. V obou případech vstupuje do výsledku řada dalších faktorů, které mohou působení sledovaného opatření určitým způsobem modifikovat, jeho účinnost posunout jiným směrem, než jaký by byl žádoucí, anebo je rušit. Dosud neexistují všeobecně přijímaná kritéria stanovení účinnosti opatření v sociální oblasti, a i když se s některými vybranými skutečnostmi v této funkci operuje, zůstávají možnosti kvantifikace výsledků vždy omezené.

Přesto je třeba se těmito otázkami zabývat. Současné postupy v řízení sociální oblasti vycházejí z logického posuzování jednotlivých opatření a pravděpodobných vazeb k jejich předpokládaným výsledkům. To se týká jak opatření, která již byla realizována, tak těch, která se k realizaci navrhuje. Řízení sociálních procesů se v řadě rozhodnutí musí pouze spoléhat na předpoklad, že relace mezi vloženými prostředky a dosaženými přínosy bude pozitivní v tom směru, že výsledky budou užitečné a jejich efektivnost se projeví jak v sociální, tak v ekonomické oblasti.

Řízení a plánování kádrového, personálního a sociálního rozvoje (KPSR) podle celostátně platné metodiky, používané v 7. pětiletce a vycházející z metodických pokynů připravených FMPSV spolu s dalšími účastníky a v resortu zemědělství a výživy z resortní modifikace těchto pokynů, je spojeno s některými problémy, z nichž část má obecnou platnost, část je specifická pro zemědělství.

Proti komplexním programům péče o pracovníky (KPPP) používaným v 6. pětiletce došlo v plánování KPSR k zásadním změnám. Je to především spojení plánu sociálního rozvoje s plánem kádrového rozvoje a plánem personálního rozvoje (dřívější program kádrové a personální práce), dále se takto pojatý plán stal součástí hospodářského plánu organizací, i když toto propojení je dosud neúplné, do jisté míry i vzhledem k specifickému obsahu plánu. Ukazatele plánu se proti KPPP změnil, a to jak jejich rozsah, tak obsah. Zatímco komplexní programy vyčerpávaly svými ukazateli téměř všechny úseky sociální reality, došlo u plánů KPSR k výraznému snížení počtu numerických ukazatelů, které zahrnují pouze některé plánované skutečnosti.

V plánu přípravy kádrů a v plánu personálního rozvoje sledují ukazatele zejména růst vzdělanostní připravenosti pracovníků, v sociální oblasti se dotýkají některých závažných skutečností, dále zahrnují údaje o investiční výstavbě sociálního charakteru a neinvestičních výdajích na sociální rozvoj. Samostatnou součástí je plán rozvoje závodního stravování a v ročních plánech plán ozdravných opatření.

Metodická koncepce upozornila na všechny úseky a oblasti sociální reality, kterou se plánování a řízení KPSR má zabývat, ale v číselných ukazatelích se soustředila pouze na určitá hlediska, vycházející vesměs z priority naléhavosti řešení těchto úkolů v období zahájení 7. pětiletky. Proto také řada ukazatelů zejména v sociální části má výsledný charakter.

Tento způsob prohloubení plánování, soustředěný v celostátně sledovaných ukazatelích pouze na výsek skutečností a ponechávající jednotlivým stupňům řízení a jednotlivým odvětvím dostatek prostoru na

vlastní způsob zpracování ostatních úseků sociální problematiky i s možností použít dalších vlastních ukazatelů (resortních, podnikových apod.), vycházel z předpokladu, že zpracování plánů KPSR na základě zkušeností s plánováním v sociální i kádrově personální oblasti v 6. pětiletce je již zažitou záležitostí, kterou budou řídicí úseky organizací dobře zvládat. Předání gesce nad plánováním a řízením KPSR útvarům kádrové a personální práce mělo zajistit jednotnost vedení těchto prací i stálou zodpovědnost za jejich řízení, ne ovšem tak chápanou, že celý rozsah řízení KPSR bude výhradně záležitostí KPÚ.

Ukázalo se, že tyto předpoklady se zcela neosvědčily. Tam, kde připravenost pracovníků KPÚ na řešení otázek plánování KPSR je vysoká a kde zároveň existuje úzká spolupráce vedoucích útvarů organizace při plánování a řízení KPSR, vycházející z dřívějších zkušeností s plánováním sociálního rozvoje a s návaznostmi, které toto plánování má s dalšími oblastmi, našel nový způsob dobré uplatnění a přispěl k dalšímu prohloubení plánovacích a řídicích prací, protože dříve než může být uplatněn, vyžaduje řadu rozborů a rozvah.

Tyto skutečnosti se však neprokázaly v řadě zemědělských podniků, zejména v JZD a v SZP různého zaměření, což bylo zejména způsobeno nedostatečnou připraveností pracovníků KPÚ na tyto úkoly. Vyplývá to z poměrně krátké doby existence KPÚ v těchto podnicích, která se projevuje v nedostatečné institucionalizaci těchto útvarů, spojené s vykonáváním řady úkolů příslušejících jiným pracovištím, a v neúplné základně potřebných podkladových údajů.

Druhou příčinou nedostatků v přípravě plánů a řízení KPSR zůstává podceňování významu celé této oblasti vedoucími pracovníky techniko-výrobních útvarů, kteří stále považují sociální problematiku za podružnou a vedle řešených provozních problémů nevýznamnou. Tyto postoje do jisté míry ovlivňuje i skutečnost, že usměrňování oblasti KPSR se od centra až do vlastních organizací ubírá po jiné linii než hospodářské řízení, z čehož vyplývají některé skutečnosti způsobené touto dvojkolejností (např. odlišné termíny vypracování plánů apod.).

Třetím, a to převážně v zemědělství převažujícím nedostatkem, který se negativně projevuje v řízení KPSR, je nepropracovanost perspektivního vývoje odvětví dovedeného až do jednotlivých organizací, nepropojenost prognostických záměrů se záměry plánovanými oblastně nebo územně, anebo z pozice jiných odvětví. Bez znalosti výhledového rozsahu a struktury výroby, organizačního členění podniku, územních projektů a dalších působících skutečností nelze připravovat prognózu potřeby a rozvoje pracovních sil.

Tyto příčiny, které se promítají do kvality plánování a řízení KPSR, jsou ještě znásobeny nedostatky, které existují na jednotlivých stupních řízení v rozsahu a kvalitě poskytovaných a získávaných informací a které úzce souvisejí s nedostatečnou datovou základnou pro sociální oblast, odrážející opoždění, se kterým se začalo v této oblasti plánovat a řídit. Tato okolnost omezuje i možnost přípravy orientačních čísel normativní povahy, která by nesmírně usnadnila plánovací a řídicí práce v sociální oblasti, ale pro které neexistují dostatečně kvalitní, po delší časové období a v různých podmínkách sledované údaje.

Uvedené okolnosti spolu s nedokonalým pochopením a využíváním nového pojetí plánování KPSR v 7. pětiletce se promítají do stále se opakujících chyb v plánování a řízení sociálního rozvoje.

V přípravě plánu KPSR dochází k neuskutečnění nezbytných kroků a plán se vypracovává bez znalosti perspektivních záměrů všeho druhu, bez provedení analýzy současného stavu a bez určení cílů pro jednotlivé úseky sociálních činností a bez nutného stanovení úkolů, které tyto cíle budou zajišťovat. Není divu, že v takovém případě zpracování pětiletých, ale i ročních plánů KPSR v řadě organizací sklouzává pouze na vyplňování stanovených číselných ukazatelů, které je často neúplné nebo chybné. Vyplňování vychází příliš často pouze z „kvalifikovaného odhadu“, který obvykle nezahrnuje žádné změny a ani nepředpokládá, že by se v plánu měl odrazit i např. vliv změn ve struktuře výroby, změn ovlivněných zaváděním nových technologií apod.

Textová část bývá minimální a obsahuje většinou pouze verbální doprovod k plánovacím formulářům. Všeobecně bývají zcela opomíjeny oblasti, pro které není podklad v ukazatelích obsažených v plánovacích formulářích, a tím dochází k narušení komplexního pojetí, k nevyváženosti plánu a k nepropojení plánovacích prvků mezi sebou.

Váženým strukturálním nedostatkem bývá častá absence částí plánu — týká se to jak technicko-organizačních opatření k zabezpečení jednotlivých úkolů, tak ekonomického zabezpečení plánu. Bez těchto součástí ztrácí plán jakýkoliv smysl, protože nelze zhodnotit oprávněnost uvažovaných opatření, ani provádět kontrolu jejich plnění.

Nerespektování metodických pokynů FMPSV způsobuje nejen základní strukturální nedostatky v neúplnosti plánu a nepropojenosti jeho obsahových součástí, ale i řadu dílčích chyb ve stanovování hodnot jednotlivých ukazatelů, přestože obsah ukazatelů je poměrně dobře vysvětlen. Nedostatky ve vyčíslování investic sociálního charakteru a nákladů na úkoly ozdravných opatření, které bývají časté, spočívají v nesprávném zařazování činností, jež do sociální oblasti nepatří a vedou ke značnému zkreslování rozsahu použitých prostředků. Podobné důsledky v opačném směru má poměrně časté zahrnování neinvestičních nákladů na podnikovou společenskou spotřebu, hrazených z provozních prostředků, do správní režie, takže tyto prostředky pro sociální účely nejsou vykazovány odděleně a na financování sociální oblasti je plánován a vykazován pouze fond kulturních a sociálních potřeb.

Nedostatečné propojení s hospodářským plánem se projevuje i v tom, že hospodářské plány bývají schvalovány, i když plán KPSR, jejich součást, je zpracován nedostatečně nebo není zpracován vůbec. Toto podceňování plánování KPSR se promítá i do nedodržování vazeb mezi plány KPSR a dalšími plánovacími dokumenty, které se zabývají stejnou problematikou nebo částí této problematiky. Nejběžnější z nich jsou kolektivní smlouvy a plány aktivity v JZD, kde je třeba, aby nedocházelo k dvoukolejnosti při stanovování úkolů a vytyčování priorit jejich řešení.

Plány KPSR mají přistupovat k řešení sociální problematiky komplexně. Na jejich zpracování se musí podílet celé vedení podniku. Problematika KPSR zasahuje a je naopak ovlivňována všemi procesy, jak v oblasti

výroby, technického rozvoje, tak v oblasti řízení, organizace a ekonomiky. Je chybná představa, že plánování a řízení v této oblasti může být pouze záležitostí KPÚ, jak tomu někde bývá. Tyto útvary mohou na základě dohody s ostatními složkami řízení sestavit plán kádrového a personálního rozvoje a nést za jeho realizaci spoluzodpovědnost, sociální část plánu však nemůže být řešena bez spoluúčasti řady dalších řídicích útvarů organizace, kterým podle obsahové příslušnosti jednotlivých úseků sociální oblasti připadá i zodpovědnost za plnění plánovaných ukazatelů.

Nedostatky v řízení KPSR se však neprojevují jen na úrovni jednotlivých organizací ZPoK, ale i u nadpodnikových řídicích stupňů. Jde zde o ovlivňování cílů organizací z hlediska celospolečenských potřeb a cílů. Rozsah, obsah a způsoby tohoto působení by měly zabezpečovat odpovídající kvantitu a kvalitu informací metodického charakteru, prognostického rázu atd., zaměřených k jednotlivým cílům a úkolům KPSR. Příkladem, že tomu tak není, je např. současná nejasnost dlouhodobého rozvoje odvětví zemědělství a výživy. Obdobně nedostatek informací od nadřízených odvětvových a průřezových orgánů převedených do směrných a orientačních čísel způsobuje, že organizace zejména do pětiletých plánů a dlouhodobých programů KPSR často zahrnují cíle, které se jeví jako nutné nebo žádoucí, ale postrádají racionální podmínky k realizaci.

Ukazuje se, že existující nedostatky v metodické přípravě plánu KPSR a v postupu jeho řízení se promítají i do rozsahu a způsobu vynakládání a využívání prostředků na sociální rozvoj. Odvětví zemědělství a výživy patří mezi odvětví, ve kterých se vynakládá nejméně finančních prostředků na sociální rozvoj v přepočtu na jednoho pracovníka z průměrného evidenčního počtu. Tento stav je podstatně horší v zemědělství než v potravinářském průmyslu. Přitom odlišnosti v rámci celého odvětví zemědělství vůči ostatním odvětvím se neprojevují v rozsahu čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb, které odpovídají zhruba celostátnímu objemu, ale v rozsahu prostředků určených pro podnikovou společenskou spotřebu, který v zemědělství dosahuje zhruba třetiny až poloviny proti jiným odvětvím, v potravinářském průmyslu poloviny až dvou třetin.

Značné rozdíly ve vynakládání těchto prostředků jsou mezi jednotlivými typy zemědělských organizací, mezi organizacemi v různých výrobních podmínkách i podle dosažených ekonomických výsledků.

Struktura všech vynakládaných neinvestičních nákladů v zemědělských podnicích ukazuje, že prostředky jsou převážně využívány k uspokojení spotřebních požadavků pracovníků a tato tendence v organizacích vzrůstá se snižující se úrovní dosažených ekonomických výsledků. Preferovány jsou potřeby, jejichž uspokojení přináší okamžité výsledky — závodní stravování, půjčky na bytové účely a na nábytek. Naproti tomu dlouhodobé cíle jsou proti jiným odvětvím podporovány minimálně — zejména na úseku přípravy mládeže na povolání a ve výchově a vzdělávání dospělých. Méně než v jiných resortech je věnována pozornost zabezpečování zdravotní péče, zájmové činnosti a ochraně zdraví pracovníků.

Za těchto podmínek však každým rokem zůstává více než 50 % vytvořených prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb nevyužito a přechází do dalšího období.

Nedostatečně se rovněž prosazuje integrace sociálních činností zabezpečovaných organizacemi ZPoK spolu s národními výbory a s dalšími partnery daného území, kterou se řešení úkolů v sociální oblasti z hlediska zvýšení efektivity využívání všech druhů kapacit bude muset ubírat.

I tohoto druhu nedostatků by bylo méně, kdyby plánování a řízení KPSR bylo více než nyní kolektivním dílem nejen vedoucích útvarů jednotlivých organizací, ale i jednotlivých stupňů národních výborů a politicko-spoločenských organizací, zvláště ROH a SDR.

NAMĚTY NA ZKVALITNĚNÍ ŘÍZENÍ KPSR Z HLEDISKA JEHO VĚTŠÍ ÚČINNOSTI

Zefektivnění řízení KPSR v resortu zemědělství a výživy vyžaduje přijmout taková opatření, která by zabráňovala vzniku uvedených chyb a nedostatků.

V osmé pětiletce bude nezbytné vydat resortní postup zpracování pětiletého plánu přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje i ročního prováděcího plánu. Tento návod musí respektovat celostátně přijatou koncepci plánování KPSR, a to jak po stránce obsahové, tak formální. Navíc by měl vytyčit postup jednotlivých etap zpracování plánu v podobě nutných kroků, dále zahrnovat výchozí podklady, nezbytné pro stanovení úkolů KPSR, pro analýzu současného stavu v oblasti KPSR a pro vymezení všech oblastí sociálních činností, kterými by se plán měl zabývat. Návod by měl upozorňovat na všechna místa, ve kterých dochází přímo k vazbě mezi výrobními záměry a sociální oblastí a ekonomickými možnostmi a potřebami v sociální oblasti. Tím by se do jisté míry překlenuly i nedostatky v koncepci hospodářských plánů organizací, do kterých vazby na jednotlivé sociální činnosti byly začleněny zatím jen neúplně (zvláště vazby na finanční plán).

Navrhovaná resortní verze pětiletého a ročního plánu KPSR by měla obsahovat poněkud více ukazatelů, než je zastoupeno v současném metodickém pokynu FMPSV pro 7. pětiletku, a to zejména vzhledem k dosažení větší komplexnosti a větší vypovídací schopnosti plánu.

Zpracované plány KPSR je třeba doprovodit propočty jejich ekonomického, věcného a personálního zajištění a výčtem technicko-organizačního opatření k jejich splnění.

Metodické pokyny pro zpracování plánu KPSR musí upřesnit a vysvětlit pojmy, se kterými se bude v plánech operovat (např. investice sociálního charakteru), a u výdajů na sociální oblasti sledovat přesně nejen úseky jejich použití, ale rovněž jejich zdroje.

Z hlediska skutečné propojenosti s hospodářským plánem je nezbytné vypracovávat plány KPSR ve stejných termínech a ve stejných intervalech s hospodářským plánem zabezpečovat kontrolu a vyhodnocování plnění jejich úkolů. Rovněž řešení formy plánovacích dokumentů s ohledem na specifičnost obsahu by mělo být sjednoceno natolik, aby bylo možné vzájemné porovnání ukazatelů.

Předpokladem plánování KPSR je zajištění kvalitních informací, a to jak na úrovni vlastní organizace, tak od nadřízených složek. Je nezbytné, aby organizace navrhovanou verzi plánu předkládaly k posouzení nadřízeným orgánům a od nich získávaly další potřebné informace, a to nejen po vertikální linii vlastního odvětví, ale i informace

týkající se územních kapacit a projektů a dalších projektů zamýšlených partnery v daném území, které v nějakém směru výhledově ovlivní strukturu, rozsah nebo podmínky výroby nebo činnosti a materiálně technické nebo pracovní zdroje dané organizace. Teprve na základě takových informací mohou organizace zodpovědně zpracovat svůj plán, protože znají nejen vlastní možnosti a zdroje, kterými budou disponovat, ale dozví se i o možnostech a zdrojích, které jsou k dispozici v daném území nebo jejichž uplatnění je řízeno přímo z centra. Verze plánu, která vychází z uvedených znalostí, by měla být schvalována nadřízenými orgány, které v takovém případě nevystupují pouze v roli posuzovatele nebo příkazce, ale spolutvůrce plánu podřízené organizace.

Sociální plánování a řízení nemá vlastní ucelenou informační základnu a vychází z existující soustavy evidence, která však vznikala pro jiné účely, a tato skutečnost stále přetrvává. Řešení těchto problémů bude muset probíhat na celostátní úrovni (změny náplně a diferenciací výkazů, vymezení míst v analytické evidenci účtů v účtové osnově pro ekonomické údaje týkající se položek sociální povahy apod.). V rámci resortu by k řešení těchto problémů mělo přispět vytvoření centrálního informačního systému, který připravuje VÚEZVŽ ve spolupráci s FMZVŽ a který bude obsahovat i subsoustavu informačních dat sociální povahy, nejdříve na úrovni stávající ekonomické a statistické evidence, později (kdy nutně dojde k celostátnímu přehodnocování informačních zdrojů pro sociální oblast) by měla tato subsoustava fungovat jako systém sociálních informací v resortu zemědělství a výživy. Zapojení systému sociálních informací do centrálního informačního systému VÚEZVŽ a FMZVŽ bude znamenat jeho provázání s údaji ekonomické a statistické evidence a dalších disciplín, s nimiž logicky souvisí nebo na ně navazuje a které budou rovněž obsaženy ve společné bance dat.

V zemědělských organizacích, zvláště v podnicích zabezpečujících zemědělskou prvovýrobu a hospodařících na půdě, souvisí řešení mnoha problémů sociální povahy úzce s úrovní podmínek v obvodu těchto podniků. Vytvořené podmínky v daném území se promítají do otázek bydlení, občanské a technické vybavenosti bydlišť, do možností a způsobu trávení volného času, do časových režimů pracovníků atd. Výhledově bude stále více třeba spojovat odvětvové hledisko sociálního řízení s územním, řešení sociální problematiky zemědělského podniku spojoval s řešením obdobných otázek v obcích hospodářského obvodu, s dalšími výrobními partnery v území a konečně i s útvary odvětví, která v rámci své činnosti zabezpečují některé sociální činnosti (zdravotnictví, školství — předškolní zařízení apod.). Toto propojení sociálních podnikových služeb s dalšími mimopodnikovými partnery rozhodně vyžaduje koordinované řízení. V soustavě orgánů státní moci a státní správy v ČSSR může tato funkce připadnout pouze národním výborům, a to na odpovídajícím stupni řízení. V tomto smyslu je zaměřena i novelizace zákona o národních výborech.

Značná odlišnost organizací odvětví zemědělství a výživy, která se projevuje v různé sektorové příslušnosti, v rozdílné náplni činnosti (prvovýroba, služby, zpracovatelský průmysl), v nestejném stupni koncentrace a specializace, v odlišných podmínkách územních, výrobních, demografických atp. vyžaduje, aby plánování a řízení KPSR tyto skutečnosti respektovalo. Zároveň je však třeba věnovat stejnou pozornost uvnitř organizací zastoupení různých sociálních skupin pracovníků, kte-

ré mají odlišné potřeby a požadavky. Úkolem KPSR je zajišťovat uspokojivé pracovní a životní podmínky všem sociálním skupinám.

Stejně jako je nezbytné, aby tok informací z centra usměrňoval cíle a úkoly v sociální oblasti, je potřebné, aby centrum znalo prioritní potřeby a tendence projevující se v sociální oblasti na jednotlivých stupních řízení, a zejména ve vlastních organizacích. To, co zde bylo řečeno o nutnosti spolupráce a koordinace činnosti v sociální oblasti na úrovni podniků, musí platit také pro další stupně řízení i pro vytyčování sociálních úkolů na úrovni centra. Jde zde zároveň o rozhodování o zajištění zdrojů pro tuto oblast. Vyšší stupně řízení a zejména centrum by potřebovaly získávat orientaci z údajů méně diferencovaných a globálněji zaměřených než dosud. Zároveň by řízení celé oblasti KPSR nesmírně usnadnilo využívání normativů. Ovšem existující soustava směrnic, předpisů, orientačních čísel i určitých normativů je nekomplexní a značně různorodá podle toho, z jakého přístupu byla zpracovávána, a týká se vlastně pouze oblasti řízení na úrovni organizací. Přitom hlavní předpoklady pro tvorbu orientačních sociálních normativů — relativně stálé podnikové struktury, stabilní informační soustavy a porovnatelné soubory podniků — ZPoK v současné době neposkytuje. Zodpovědná a soustavná normotvorná činnost v sociální oblasti bude možná, až budou k dispozici spolehlivé dlouhodobější číselné údaje o sociálních činnostech schopných normování, u kterých existují pevně stanovená pravidla postupu a které budou zpracovány ve vzájemných logických vazbách pomocí ASŘ.

Z hlediska vytvoření podkladové základny pro orientační čísla i vzhledem ke zkvalitnění informačního vertikálního toku se výhledově nabízí řešení pracovat s odlišnou soustavou ukazatelů u nadpodnikových stupňů řízení (vyjadřovala by podchycované skutečnosti globálnějším způsobem) než u jednotlivých organizací.

Přitom lze při značné diferenciaci podmínek všeho druhu v organizacích resortu předpokládat, že orientační ukazatele, popřípadě normativy pro potřeby vyšších stupňů řízení a centra budou výhledově mít nejspíše převážně peněžní vyjádření s tím, že pouze určité ukazatele by měly být uváděny v jiných měrných jednotkách.

Stanovení růstu zabezpečovaných sociálních činností nebo růstu sociální vybavenosti v organizacích lze zachytit pomocí číselných ukazatelů (peněžních, věcných) v průběhu určitého období. V současné době však neexistuje evidence, která by nějakým způsobem vyčíslovala výchozí úroveň sociální vybavenosti (určitá sumarizace základních prostředků v sociální oblasti byla v některých úsecích provedena v minulých letech MPVŽ SSR ve spolupráci s VÚEPP v Bratislavě). Proto hodnocení na základě každoročně vykazovaných ukazatelů — zejména peněžních — zachycuje roční nárůst určité sociální vybavenosti, ale nic nevypovídá o stávající úrovni, a tedy ani nemůže sloužit k posouzení oprávněnosti vynaložených finančních prostředků.

Přesto se domníváme, že v organizacích ZPoK by úroveň rozsahu zabezpečování sociálních činností měla být nejspíš charakterizována rozsahem čerpání FKSP v Kčs v přepočtu na 1 pracovníka za rok, rozsahem neinvestičních nákladů na podnikovou společenskou spotřebu a položky sociálního programu v Kčs v přepočtu na 1 pracovníka za rok, objemem investičních prací a dodávek sociálního charakteru v Kčs v přepočtu na 1 pracovníka, a obdobně náklady na úkoly ozdravných

opatření v Kčs na 1 přepočteného pracovníka. Přitom všechny jmenované výdaje a náklady by měly být rovněž členěny podle zdrojů a samostatně by měly být uvedeny prostředky vynaložené na bytovou výstavbu. V souvislosti s tím by bylo třeba přehodnotit soustavu závazných ukazatelů a mezi ně zařadit z plánu KPSR ukazatele, které se týkají objemu investičních prací a dodávek sociálního charakteru a neinvestičních výdajů na sociální rozvoj (FKSP, náklady, ostatní rozdělení zisku).

Z ukazatelů vyjadřovaných jiným způsobem by z hlediska používané soustavy ukazatelů, doplněné o ukazatele zachycující závažné znaky, měl na vyšších stupních řízení být sledován: počet pracovníků na rizikových pracovištích, počet žen vykonávajících ženám zakázané práce; procento nemocnosti v organizacích; počet zameškaných dnů (hodin) pro úraz (pracovní zvlášť) a pracovní neschopnosti v přepočtu na 1 pracovníka organizace; podíl pracovníků, pro které je a pro které není zabezpečena některá z forem závodního stravování; podíl dětí (z těch, pro která bylo žádáno umístění) umístěných v předškolních zařízeních; počet dnů využitých pro rekreaci (zaměstnanci i rodinní příslušníci) a rekreační zájezdy apod. v přepočtu na 1 pracovníka organizace. V personální části se soustředit na sledování plnění jednotlivých předepsaných stupňů vzdělání a požadavku vyučení.

Zkvalitnění řízení KPSR v organizacích ZPoK by mělo postupně vyrovnat stávající disproporce v úrovni sociálního rozvoje mezi ZPoK a ostatními odvětvími národního hospodářství. K tomu, aby se zemědělské organizace přiblížily v rozsahu využívaných neinvestičních nákladů všeho druhu alespoň k dolní hranici průměrné úrovně dosahované v ostatních výrobních odvětvích, by bylo třeba, aby tyto prostředky vzrostly alespoň o 100 %, u organizací potravinářského průmyslu o 30 %. Dojde-li k většímu rozsahu využívání FKSP, pak by požadavky na zvýšení podnikové společenské spotřeby byly nižší.

Došlo dne 10. 1. 1984

HEMCOVA, E. (Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Прага): *Повышение эффективности управления кадровым, персональным и социальным развитием в организациях агропищепромышленного комплекса*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1) : 11-21.

Новая концепция общегосударственно действенных методических инструкций по управлению кадровым, персональным и социальным развитием, действительная в 7 пятилетке, принесла ряд положительных элементов, но ее более высокая требовательность вместе с недостаточным овладением намеченных методов в организациях сельского хозяйства и пищевой промышленности отразились на некоторых недостатках в планировании и управлении этой областью. Повышение эффективности управления требует подготовить для 8 пятилетки проект ведомственного варианта процесса планирования и управления социальным развитием, который бы понижал на максимум действие причин настоящих недостатков.

социальная политика; управление социальным развитием; методика социального управления

NĚMCOVÁ, E. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Praha): *Increasing the Effectiveness of Managing the Cadre, Personnel and Social Development in Organizations of the Agricultural and Food Production Complex*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1) : 11-21.

A new conception of the nation-wide methodical directions for managing the cadre, personnel and social development, valid in the 7th Five-Year Plan period, brought

about the whole number of positive features, but its higher demands alongside with insufficient mastering of the given directives in the organization of agriculture and food industry were reflected in some shortcomings of planning and management in this sphere. Increasing the effectiveness of management requires to prepare a draft of the variant in agriculture of the planning and management of social development for the 8th Five-Year Plan period, which would decrease, in the highest possible extent, causes of the present shortcomings.

social policy; managing of social development; methods of social management

NĚMCOVÁ, E. (Forschungsinstitut für Ökonomik der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Praha): *Erhöhung der Effektivität des Leitungsprozesses der Kader-, Personal- und Sozialentwicklung in Organisationen des Agrar-Industrie-Komplexes*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (1) : 11-21.

Die neue, für den 7. Fünfjahrplan gültige Konzeption der verbindlichen methodischen Instruktionen für die Leitung der Kader-, Personal- und Sozialentwicklung im Rahmen der ČSSR brachte eine ganze Reihe positiver Elemente. Ihre etwas höhere Ansprüchigkeit zusammen mit der unzureichenden Bewältigung des festgesetzten Verfahrens in den Organisationen der Landwirtschaft und der Lebensmittelindustrie führten allerdings zu einigen Mängeln der Planung und Leitung auf diesem Gebiet. Für die Erhöhung der Effektivität der Leitung ist für den 8. Fünfjahrplan der Entwurf einer Ressortvariante für das Planungs- und Leitungsverfahren der Sozialentwicklung erforderlich, die die Auswirkung der Ursachen der gegenwärtigen Mängel in höchstmöglichem Maße eliminieren würde.

Sozialpolitik; Leitung der Sozialentwicklung; Methodik der Sozialleitung

Adresa autorky:

Ing. Eva Němcová, Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Dlážděná, 6, 110 00 Praha 1
