

PRÁCE S LIDMI V PODMÍNKÁCH KONCENTRACE A SPECIALIZACE ZEMĚDĚLSKÉ VÝROBY

Z. Krůček

KRŮČEK, Z. (Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Praha): *Práce s lidmi v podmínkách koncentrace a specializace zemědělské výroby*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 17, 1981 (2) : 83-92.

Systém práce s lidmi v podmínkách koncentrace a specializace zemědělské výroby musí vycházet ze základu vědeckého poznání pro kádrovou, personální a sociální práci. Dosavadní poznatky z plánovitého řízení kádrové, personální a sociální práce ukazují, že další zvyšování účinnosti forem a metod těchto činností závisí na celostátním jednotném obsahovém a metodickém usměrňování, v bezprostřední vazbě na ostatní části plánu hospodářského a sociálního rozvoje. Řídící práce je profese vysoké společenské důležitosti a při výchově kádrových rezerv je nutné nejen vychovávat pracovníky k bezporuchovému a plánovitému vytváření hmotných statků, nýbrž i k politicky náročnému úkolu všestranného vedení pracujících. Zdokonalení systému výchovy a vzdělávání spočívá mimo koncepčních změn také v nových požadavcích na řízení a funkci jeho dílčích subsystémů. Rozvoj pracovní iniciativy je třeba chápat jako nedílnou součást celého systému práce s lidmi v současném období.

řízení sociálního rozvoje; plánování; práce s lidmi

Systém práce s lidmi v podmínkách koncentrace a specializace zemědělské výroby musí vycházet z fundovaného poznatkového základu pro kádrovou, personální a sociální práci. Jedním ze souborů poznatků pro tyto činnosti, zejména pak pro práci s lidmi v provozní praxi, je systém a klasifikace potřeb společnosti i jednotlivců. Potřeby společnosti jsou jasně dány základními stranickými a vládními dokumenty, včetně dlouhodobých plánů hospodářského a sociálního rozvoje společnosti.

Poznávání, hodnocení a klasifikace potřeb jednotlivců pro systém práce s lidmi je obtížnějším problémem, neboť tyto potřeby podléhají značné proměnlivosti podle konkrétních podmínek, nejsou jednoznačné a nejsou také snadno řešitelné. Existuje velký počet potřeb — s tendencí postupného rozšiřování jejich okruhů. Pro hlavní směry systému práce s lidmi v provozní praxi lze vymezit tyto základní potřeby:

- fyziologické potřeby
- potřeby jistoty
- potřeby ocenění
- potřeby seberealizace.

Jednotlivé potřeby mohou mít v celém jejich komplexu v konkrétních podmínkách různou váhu. Proto hlavní směry systému práce s lidmi v provozních podmínkách se musí zaměřit na vytypování a vymezení především základních potřeb. K těm v současné době patří jak potřeby biologické, tak potřeby seberealizace a potřeby sociální. Na základní potřeby pak navazují potřeby odvozené, příp.

i vyšší, jejichž počet nelze obecně vymezit. Jsou vysoce individuální a závisí na daných konkrétních podmínkách. V systému práce s lidmi je třeba využívat také stránku emotivní a motivační, které do značné míry ovlivňují jednání lidí. Přitom je třeba vycházet z toho, že vzájemný soulad společenských a individuálních potřeb ve svém souhrnu motivují jak pracovní, tak i mimopracovní aktivity lidí.

Hlavními směry systému práce s lidmi na úseku kádrové práce jsou:

- zvyšování cílevědomosti výběru, výchovy a rozmísťování kádrů,
- usměrňování rozvoje jejich kvalifikace,
- zlepšování výběru a přípravy kádrových rezerv,
- komplexní hodnocení a vytváření celkových kádrových podmínek pro zvyšování úrovně státního a hospodářského řízení,
- realizace kádrových programů nejen pro nomenklaturní kádry, ale i pro další skupiny odborných a technických pracovníků.

Na úseku personální práce hlavní směry systému práce s lidmi zahrnují:

- zdokonalování náborů, přijímání a rozmísťování pracovníků,
- řízení adaptačního procesu u nových pracovníků,
- navrhování opatření ke snížení fluktuace,
- zvyšování kvalifikace a její dokonalejší využití,
- opatření k rekvalifikaci pracovníků,
- opatření k posílení hmotné a morální motivace pracovní výkonnosti,
- opatření ke zvyšování pracovní kázně a disciplíny.

V souvislosti s dalšími úkoly personální práce je nutné věnovat větší pozornost též racionalizaci personálních agend.

Poznatky z plánovitého řízení kádrové a personální práce a péče o pracovníky ukazují, že další zvyšování účinnosti forem a metod těchto činností závisí na celostátním jednotném obsahovém a metodickém usměrňování v bezprostřední vazbě na ostatní části plánu hospodářského a sociálního rozvoje. Řízení kádrové, personální a sociální práce musí mít klíčovou úlohu při řízení sociálního rozvoje.

Plánovitě řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje je úkolem vysoce politickým, neboť bezprostředně souvisí s prohlubováním vedoucí úlohy strany. Na plánovitěm řízení, zejména v kádrové oblasti, se proto bezprostředně podílejí příslušné orgány KSČ. Tyto orgány jsou také určující pro stanovení úkolů v kádrovém zabezpečení vedoucí úlohy KSČ v organizacích a v posuzování potřeb zvyšování politické kvalifikace kádrů. Ve všech etapách programování a plánování personálního a sociálního rozvoje zůstává zachována a bude posílena dosavadní součinnost Revolučního odborového hnutí a Svazu družstevních rolníků.

Cílem plánovitěho řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje je v souladu s politickými, hospodářskými a sociálními úkoly souběžně a komplexně řešit jejich celkové zabezpečení lidským činitelem na odpovídající kvalitativní úrovni. Proto na všech stupních řízení je nezbytná jednotna *Programu kádrového, personálního a sociálního rozvoje* a *Plánu přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje*. Syntetické pojetí umožňuje celkové usměrňování kádrových a personálních struktur orgánů a organizací, nemůže však postihnout všechny aktivity související s kádrovou a personální prací, zejména nemůže nahradit živou práci s lidmi, která zůstává nejvýznamnější stránkou realizace politiky strany v této oblasti.

Počínaje sedmou pětiletkou, místo dosavadních programů kádrové a personální práce, komplexních programů péče o pracovníky a plánů ozdravných opatření se zavádí jednotný *Program kádrového, personálního a sociálního rozvoje*, který bude plnit funkce výhledu na období asi deseti až patnácti let a bude obsahovat opatření kvalitativní povahy k zajištění úkolů kádrové, personální a sociální práce orgánů a organizací stanovených usnesením stranických orgánů a vlád a opatřeními ostatních řídicích orgánů na období pěti let. V návaznosti na *Program kádrového, personálního a sociálního rozvoje* budou všechny orgány a organizace, které podle jednotlivých metodických pokynů Státní plánovací komise vypracovávají návrhy pětiletých plánů, sestavovat jako součást svých pětiletých hospodářských plánů *Plán přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje*. Úkoly vyplývající z Programu a Pětiletých plánů se rozpracovávají a kádrové, finančně, materiálně a jinak zabezpečují v ročních *Prováděcích plánech přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje*.

Zaváděním *Pětiletého a prováděcích plánů přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje* je plánovitě řízení obohaceno o další sociální aspekty, jsou integrovány dosavadní dílčí a vzájemně nekoordinované programovací a plánovací nástroje

postihují zcela nebo zčásti kádrovou, personální a sociální oblast (např. Program kádrové a personální práce, Plán výchovy a vzdělávání, Plán rozvoje závodního stravování, Plán ozdravných opatření, Program komplexní socialistické racionalizace apod.). Zavedením plánu je posílena úloha ústředních orgánů a středních článků řízení v uvedené oblasti, postupně umožňující snižovat nežádoucí rozdíly v kádrové, personální a sociální oblasti mezi odvětvími, obory a podniky, dále je umožněno důsledněji odhalovat a využívat všech rezerv pro sociálně ekonomický rozvoj.

PROHLoubENÍ JEDNOTNÉHO POSTUPU VÝBĚRU A PŘÍPRAVY KÁDROVÝCH REZERV

Prohloubení postupu výběru a přípravy kádrových rezerv úzce souvisí s rostoucími požadavky na pracovníky při výkonu vedoucích funkcí ve státním a hospodářském řízení.

Výběr a příprava kádrových rezerv pro výkon vedoucích funkcí je trvalý proces. Předpokladem jeho prohloubení je jeho komplexnost a výhledové zaměření jak co do obsahu, tak i forem.

Platný systém výběru kádrových rezerv zahrnuje kolektivní posuzování jejich politických předpokladů nomenklaturními stranickými orgány. Uvažuje se při něm nejen úroveň politických znalostí, ale i zkušenosti z politické práce a další hlediska. Toto hodnocení musí vycházet z komplexního přístupu, tj. ze širší škály hodnotících kritérií, která by především zahrnovala:

- politické znalosti, zkušenosti z politické práce a celkovou politickou angažovanost,
- znalost daného oboru, pracovní výkonnost a výsledky práce,
- schopnost řídicí, organizační a koncepční práce,
- charakterové vlastnosti,
- zdravotní stav.

Uvedená kritéria pro výběr kádrových rezerv vyjadřují především výchozí předpoklady pro řídicí práci. Při výběru kádrových rezerv by měli být vytypováni pracovníci v širším výběru, avšak již s určením odborných oblastí (úseku, sfér), v nichž by měli v budoucnu definitivně pracovat. Lze tu doporučit období praxe v rozmezí 5—10 let a věkově 25—30 let. Dále je nutné provádět užší výběr kádrových rezerv, které by sice ještě neměly konkrétní určení pracovní funkce, avšak příprava příslušných pracovníků by se již zaměřovala účelově nebo se specializovala. Období praxe v rozmezí 10—15 let a věkově 30—35 let.

U kádrových rezerv připravených pro okamžité jmenování do konkrétní funkce je třeba při obměně kádrů vycházet z požadavku, že vzhledem k možným konfliktním situacím mezi připravovaným pracovníkem a stávajícím pracovníkem, příp. i pracovním kolektivem, je vhodné do této skupiny zařazovat minimální počet pracovníků, a to nejdříve rok před plánovanou výměnou.

Jedním z hledisek výběru by mělo být, že vedle každého vedoucího pracovníka by měl pracovat politicky i odborně kvalifikovaný a věkově přiměřeně mladší zástupce (postupná náhrada a posun ve funkcích); dalším předpokladem zdokonalení výběru kádrových rezerv je zvýšení míry závaznosti v potřebném časovém předstihu (neboť v současné době je z vybraných kádrových rezerv využíváno asi 50 %, a to v některých případech na vedoucí funkce, pro které nebyly připravovány).

Obsahové zaměření přípravy kádrových rezerv musí být komplexní a musí vycházet z konkrétního vymezení požadavků na:

- kvalifikaci v oblasti teoretických znalostí (politických i odborných),
- praktické znalosti, dovednosti a zkušenosti,
- řídicí, organizační, kopecní, morální a charakterové schopnosti a vlastnosti.

Podle forem přípravy je třeba přípravu rozdělit na:

- základní, která doplňuje stanovené požadavky na vzdělání nebo praxi,
- účelovou, která je zaměřena na hlubší ovládnutí problematiky dané funkce,
- speciální, která umožňuje získání speciálních znalostí požadovaných pro danou funkci.

Délka přípravy, její zaměření i formy závisí na dané funkci a úrovni připravovaných kádrových rezerv. Před definitivním ustanovením do dané funkce by měla proběhnout určitá doba ověřování schopností a způsobilostí kádrů pro výkon dané funkce, přičemž toto ověřování může mít různou formu (např. stáže).

Zvýšenou pozornost důkladné přípravě kádrových rezerv pro převzetí předem určených vedoucích funkcí je třeba věnovat kádrům, u nichž se předpokládá nástup do řídicích funkcí v sedmé pětiletce. Přitom je nutné vycházet z toho, že řídicí práce jako profese vyžaduje nejen talent, ale i značné speciální znalosti, zkušenosti a dovednosti. Souběžně v přípravě je nutné řešit aplikaci těchto znalostí a dovedností na konkrétní řídicí činnosti na pracovišti, jehož řízením bude absolvent přípravy pověřen.

V přípravě se kádrové rezervy musí kvalifikačně vyrovnávat především s těmito tendencemi:

- rychlým růstem významu intenzivních faktorů rozvoje,
- postupující institucionalizací a systemizací řízení,
- nezbytností větší míry objektivizace a exaktizace rozhodování,
- růstem váhy sociálních souvislostí řízení.

K tomu přistupuje i další obecná tendence, která na základě ověřených poznatků ukazuje, že zhruba 50 % znalostí získaných studiem na vysokých a středních školách se v průběhu 10 let překonají natolik, že je nezbytná jejich obnova.

Základní východiska politické a odborné přípravy kádrových rezerv vycházejí ze dvou základních směrů:

- příprava pracovníků, kteří mají prokazatelné předpoklady pro vedoucí funkci jako nástupce za vedoucí pracovníky, kteří budou odcházet do důchodu nebo z jiných příčin,
- zvyšování úrovně znalostí a dovedností vedoucích pracovníků ve funkcích, aby byli schopni plně zabezpečovat náročné úkoly hospodářského a sociálního rozvoje.

Příprava kádrových rezerv probíhá v těchto formách:

- ukládání politických a pracovních úkolů na pracovišti a kritická kontrola plnění,
- plánovitě řízené samostatné politické a odborné studium,
- účast na vybraných monotematických seminářích,
- účast na specializovaném postgraduálním a pomaturitním studiu,
- další formy přípravy, např. stáže, studijní cesty atd.

Obsahové zaměření všech forem přípravy kádrových rezerv musí vycházet ze závěrů XVI. sjezdu KSČ a schválené směrnice pro hospodářský a sociální rozvoj v sedmé pětiletce. Celková orientace by měla být zaměřena především na získávání a prohlubování praktických zkušeností a odborných znalostí odpovídajících nároků na odbornou složku řídicí činnosti v konkrétní vedoucí funkci a na vytváření potřebného základu pro další zvyšování odborné úrovně v souladu s růstem požadavků na řídicí práci.

HLAVNÍ SMĚRY VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Systém výchovy a vzdělávání pracovníků v odvětví zemědělství a výživy je zpracován v návaznosti na projekt rozvoje československé výchovně vzdělávací soustavy. Jeho posláním je soustavně zvyšovat kvalifikaci pracovníků, zkvalitňovat jejich politickou a odbornou úroveň tak, aby všichni pracovníci byli připraveni k zabezpečení progresivního vývoje svěřeného úseku činnosti. Výchova a vzdělávání dospělých vychází z potřeb praxe, je zaměřena na rozhodující politické a hospodářské úkoly odvětví, k zajištění potřebných aktuálních informací z oblasti vědy a techniky, organizace práce a řízení, k prohloubení specializace v oboru, na obnovu teoretických znalostí i praktických dovedností a také na zvyšování účinnosti politického a odborného řízení. Přitom se opírá o principy marxisticko-leninské pedagogiky dospělých, respektuje zvláštnosti výchovy a vzdělávání dospělých a na jejich základě uplatňuje odpovídající metody, formy a prostředky vyučování. Důležitým činitelem účinnosti výchovy a vzdělávání dospělých je lektor, na něhož jsou kladeny vysoké požadavky politické vyspělosti a odborného profilu.

Zdokonalení systému výchovy a vzdělávání pracovníků ZPoK spočívá kromě koncepčních změn také v nových požadavcích na řízení jeho dílčích subsystémů. Systémový přístup ke vzdělávání předpokládá velmi úzkou vazbu jednotlivých výchovných subsystémů (školská, podnikové a mimoškolské složky soustavy), jejichž funkci řídí centrální, střední a podnikové orgány. Jde tedy na jedné straně o vazbu subsystémů s různými funkcemi (vyjádřenými formou, obsahem a určením vzdělávání), vzájemně na sebe navazujícími a spolupůsobícími, na druhé straně jde o koordinaci práce jednotlivých článků řízení resortních, školských, stranických institucí, ROH, SDR a společenských organizací, jejichž sladěné působení podporuje, zatímco nesladěné může brzdit fungování celého výchovně vzdělávacího systému.

Ve výchově a vzdělávání pracovníků ZPoK se dosud projevovala tendence zvyšovat kvalifikaci především u vedoucích pracovníků a vybraných THP, a to v souvislosti se změnami systému organizace a řízení, s přechodem na novou účetní evidenci a automatizovaný systém zpracování informací. Pozornost se nevěnovala především masovému zvyšování kvalifikace pracovníků v dělnických profesích v živočišné a rostlinné výrobě. V příštím období je úkolem systému výchovy a vzdělávání dělníků odstranit tento nedostatek a zaměřit se na přípravu dělníků ke složení učňovských zkoušek. U kvalifikovaných dělníků vychází výběr dalších forem studia z inovace výroby, potřeby rekvalifikace, nových profesí, potřeby získávat pracovníky s oprávněním vykonávat spe-

cializované činnosti v rámci jejich profese. Talentovaní dělníci budou vybíráni ke studiu při zaměstnání na středních školách a jako kádrové rezervy k přípravě na výkon odpovědnějších funkcí.

V THP bude výběr pracovníků k doškolování přizpůsoben především koncepčním záměrům organizace (výrobním i kádrovým) a také možnému perspektivnímu uplatnění pracovníků. Při výběru účastníků různých forem studia bude kladen důraz na dosažený stupeň a směr vzdělání, věk a více než dosud bude brána v úvahu vykonávaná funkce. Hledisku pracovní funkce bude podřízeno i stanovení obsahu jednotlivých forem studia.

Vykonávaná funkce včetně perspektivních požadavků na ni klade- ných bude zdůrazněna i při výběru vedoucích pracovníků do příslušných forem doškolování. Důraz se bude klást i na osobní předpoklady a individuální přístup k pracovníkům vybíraným pro studium. Průprava vedoucích pracovníků bude zahájena podle nového projektu a bude realizována ve dvou etapách (do XVI. sjezdu KSČ pro vybrané vedoucí pracovníky a po XVI. sjezdu pro všechny okruhy řídicích pracovníků podle vykonávané funkce). Programy přípravy budou orientovány na aktuální otázky politiky strany v oblasti řešení věcných úkolů a problémů zdokonalování soustavy řízení pro sedmou pětiletku. Mezi základní tendence pronikající do organizace přípravy vedoucích pracovníků patří dělba práce mezi stranickou, školskou a resortní (resp. nad-resortní) vzdělávací soustavou a snahou institucionálně spojit výzkum řízení s přípravou vedoucích pracovníků.

Realizace zdokonaleného systému vyžaduje, aby v období sedmé pětiletky bylo prohloubeno jeho plánování. Plán výchovy a vzdělávání pracovníků byl v minulém období organickou součástí dlouhodobých programů, pětiletých i prováděcích plánů kádrové a personální práce. Nepříznivým momentem při plánování a kontrole plnění výsledků v oblasti výchovy a vzdělávání pracovníků bylo, že dosavadní plány kádrové a personální práce nebyly dosud zařazeny do soustavy plánovitého řízení národního hospodářství. Národohospodářský plán, jako reálný nástroj řízení hospodářských i sociálních procesů, tak nepostihuje jednu z hlavních součástí řídicí činnosti — práci s lidmi. V důsledku této odtrženosti dochází k oslabování vazeb mezi kádrovou a personální prací s reálnými hospodářskými výsledky. Odstranění uvedeného nedostatku předpokládá stanovení souboru závazných ukazatelů (normativů zkonstruovaných na základě statistických, účetních a sociologických informací), umožňujících jak plánování, tak i kontrolu plnění této oblasti sociální reality.

Plán výchovy a vzdělávání pracovníků je nutné navázat především na plán pracovníků i mzdových prostředků. Bude třeba zavést ukazatele základní profesní skladby pracovníků a sledovat je ve všech organizacích ZPoK současně s věkovou strukturou pracovníků (v rozmezí dvou až tříletých období). Základním článkem sestavení plánu je podnik, který se při jeho zpracování bude řídit metodickými pokyny MZVŽ ČSR a SSR. Úlohou středních článků řízení má být koordinace, objektivizace, schvalování a kontrola plánů podřízených organizací.

Za nedílnou součást celého komplexu práce s lidmi, zejména pokud jde o jejich získávání, motivování a organizování pro plnění plánovaných úkolů a rozvoj inovací je nutné považovat rozvoj pracovní inicia-

tivy. Při rozvíjení pracovní iniciativy v náročných podmínkách sedmé pětiletky je třeba se v resortu zemědělství a výživy soustředit na její celkové zkvalitnění, zvýšení účinnosti a zbavování formálnosti. Jde především o větší sepětí pracovní iniciativy s plánovanými úkoly a jejich realizací, o výraznější podněcování a podchycování skutečné iniciativy pracujících, o její účinnější organizování a zabezpečování tak, aby se stalo nedílnou součástí řídicího procesu.

Zaměření pracovní iniciativy musí být orientováno na rozvoj jednotlivých úseků zemědělské výroby a výroby potravin, a to jak z hlediska objemu výroby, tak z kvalitativních hledisek a hledisek efektivity výroby, úspor, využívání pracovní doby ap. Zahrnuje zlepšování pracovních podmínek a rozvoj socialistických vztahů v pracovních kolektivech. Toto zaměření lze pro období sedmé pětiletky pokládat za vcelku vyhovující, i když předpokládá průběžné zpřesňování, případně posun priorit. Pracovní iniciativu je třeba zaměřit na slabá místa, na zvyšování efektivity a kvality práce. Důležitým cílem soutěžení, zejména BSP a KRB, je odstraňování neodůvodněných rozdílů ve výsledcích jednotlivých kolektivů, provozů a pracovišť, pozvedání zaostávajících a průměrných na úroveň předních. V souvislosti s mezinárodními podmínkami zabezpečení výživy nabývá na významu zejména rozvoj iniciativy na úseku výroby, uchování a zpracování obilovin a celého cyklu výroby krmiv, v potravinářském průmyslu — v oblasti zvyšování zhodnocování zemědělských surovin a péče o maximální využití odpadu, zejména ke krmným účelům v zemědělství. V obou odvětvích je důležité rozvíjení pracovní iniciativy na úseku úspory energie a pohonných hmot.

Těžiště pracovní iniciativy je třeba zaměřit především do vnitropodnikové sféry, do jednotlivých pracovišť, dílen, provozů. Toto zaměření je závislé na konkrétních výrobních a ekonomických problémech podniků v jednotlivých obdobích výrobního cyklu a mělo by být východiskem vlastních programů pracovní iniciativy, vycházejících z těchto konkrétních podmínek. Měla by přitom být brána v úvahu celospolečensky závažná hlediska, obsažená v uvedených materiálech.

Na základě analýzy dosavadního rozvoje pracovní iniciativy v resortu, je třeba pro období sedmé pětiletky zdůraznit především tyto základní principy rozvoje pracovní iniciativy:

- zkvalitnění pracovní iniciativy (překonání formálnosti v soutěžení) je nutné vidět v zdůraznění nikoliv počtu socialistických závazků bez návaznosti na plán, nýbrž v účinnosti socialistické soutěže;
- při plnění a překračování plánovaných úkolů, zejména v řešení slabých míst plánu a jeho zabezpečení;
- pracovní iniciativu a uzavírání socialistických závazků je třeba rozvíjet v těsné návaznosti na plány, výrobu a činnosti organizace (podniku), rozepsané na jednotlivé provozy, pracoviště a jednotlivce s tím, že pracovníci budou seznámeni s úkoly a pro ně požadovanými normami rozsahu a kvality a termíny plnění nejen vlastního pracoviště, ale i ostatních pracovišť organizace a bude jim vysvětlena spojitost jejich činnosti všech úseků organizace;
- úkoly pracovní iniciativy (závazky) by se neměly zaměřovat na plnění úkolů, které vyplývají z pracovních povinností pracovníků, nýbrž na ty, které vyžadují ze strany pracovníků přidat práci nebo um navíc (plnění plánovaných úkolů, které je spojeno se zvýšením

efektivnosti nebo s náhradou nezajištěných podmínek, překračování plánovaných úkolů jak v ukazatelích množství, tak kvality, dosahování zkrácení lhůt a zejména řešení nedostatečně zajištěných míst plánu];

- je nutné včas reagovat na výrobní problémy podniků zejména včasným vypisováním vnitropodnikových soutěží a tematických úkolů zaměřených na nejslabší místa;
- základem rozvoje soutěžení jsou osobní závazky pracovníků (dělníků i THP), které jsou základem i kolektivních a závodových závazků. Celopodnikový (celozávodní) socialistický závazek může být vyhlášen jen za předpokladu, že je podložen konkrétními socialistickými závazky jednotlivců a kolektivů na všech pracovištích;
- soutěžící musí konkrétně znát cíle a úkoly soutěže (závazků), přesně rozepsané a termínované podmínky jejího zabezpečení a konkrétní podobu hmotné a morální odměny za splnění závazků;
- je důležité, aby se jednotlivá hlediska zaměření pracovní iniciativy (např. množství, kvalita, úspory, termíny) vzájemně nepotírala;
- stimulační efekt pracovní iniciativy je třeba zabezpečovat jasným a srozumitelným vytyčováním kritérií a podmínek soutěžení a neměnit je bez vážných důvodů;
- je třeba výrazněji hmotně i morálně (veřejně) oceňovat nejlepší pracovníky i kolektivy;
- je třeba lépe a účinněji zevšeobecňovat pracovní metody nejlepších pracovníků, kolektivů a podniků, předávat zkušenosti průměrným a zaostávajícím;
- stanovení úkolů rozvíjení pracovní iniciativy i jejich zabezpečení musí mít charakter plánovité činnosti, musí být v zemědělských a potravinářských podnicích přímo součástí plánu. Je třeba, aby úkoly pracovní iniciativy měly časovou, odpovědnou, materiální a finanční návaznost. Např. úkoly v produkci mléka navíc musí být kryty příslušnými úkoly (závazky) v jednotlivých fázích výroby krmiv a dalších činnostech, které podmiňují jejich splnění. Předpokládá to včasné rozpracování materiálně technického zásobování. V úkolech celopodnikové nebo dokonce mezipodnikové soutěže musí mít tyto vazby charakter dobře sladěných odběratelsko-dodavatelských vztahů. Pouze takto zabezpečené úkoly pracovní iniciativy mají reálný smysl a motivační dosah;
- rozvoj pracovní iniciativy a socialistického soutěžení se musí stát součástí každodenní řídicí práce;
- nadpodnikové řídicí orgány se musí zejména soustředit na podporování rozvoje pracovní iniciativy tam, kde hospodářské výsledky dosahují výrazně nižší úroveň proti organizacím s podobnými podmínkami.

Rozvoj pracovní iniciativy musí být především součástí řídicí práce hospodářských pracovníků: plánovací, koordinační, organizátorské, motivační apod., na níž se podílí ROH, SDR a jiné společenské organizace a jejich zástupci. Schopnost řídit pracovní iniciativu se musí stát součástí kvalifikace řídicích hospodářských pracovníků resortu. Jsou stanoveny úkoly vedoucích hospodářských pracovníků v oblasti řízení pracovní iniciativy, úkoly odborných orgánů, orgánů SDR a SSM. Mají-li se překonat nedostatky v řízení pracovní iniciativy, je třeba tyto úkoly

důsledně uvádět do praxe, a to zejména na nižších stupních řízení zemědělské a potravinářské výroby.

Cestou k zlepšení řídicí činnosti hospodářských vedoucích ve sféře rozvoje pracovní iniciativy je především zlepšení znalostí řídicích pracovníků v oblasti práce s lidmi, zejména v řízení pracovní iniciativy, docenění významu pracovní iniciativy v podmínkách zemědělské výroby a potravinářského průmyslu. Tato problematika by se měla stát součástí nejrozšířenější formy zvyšování kvalifikace vedoucích hospodářských pracovníků [dosavadní politicko-odborná příprava] i individuálních plánů osobního rozvoje těchto pracovníků. Je třeba též zvýšit hmotnou zainteresovanost hospodářských vedoucích pracovníků na rozvoji a výsledcích pracovní iniciativy. Hodnocení rozvoje pracovní iniciativy a úrovně socialistického soutěžení by se mělo stát v organizacích resortu jedním z kritérií hodnocení řídicích pracovníků.

Došlo dne 6. 4. 1981

КРУЧЕК, З. (Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Прага): Работа с людьми в условиях концентрации и специализации сельскохозяйственного производства. Сбор. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 17, 1981 (2) : 83-92.

Система работы с людьми в условиях концентрации и специализации сельскохозяйственного производства должна исходить из основы научного познания кадровой, персональной и социальной работы. Существующие сведения о плановом управлении кадровой, персональной и социальной работой свидетельствуют о том, что дальнейшее повышение эффективности форм и методов этих деятельности зависит от общегосударственного единого содержания и методического направления вместе с остальными частями плана хозяйственного и социального развития. Управленческий труд — профессия высокообщественной важности; при воспитании кадровых резервов необходимо не только воспитывать работников для бесперебойного и планового создания материальных баз, но и для политически важной задачи всестороннего руководства трудящихся. Совершенствование системы воспитания и образования, кроме изменения концепции, также заключается в новых требованиях к управлению и функции ее частных subsystemов. Развитие трудовой инициативы необходимо понимать как неделимую составную часть всей системы работы с людьми в данный момент.

управление социальным развитием; планирование; работа с людьми

KRŮČEK, Z. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Praha): *Work with People under the Conditions of Concentration and Specialization in Agricultural Production*. Сбор. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 17, 1981 (2) : 83-92.

Under the conditions of the concentration and specialization of agricultural production, the system of work with people must be based on scientific knowledge for cadre, personnel and social policies. The hitherto obtained findings from the planned pursuance of cadre, personnel and social policy show that further improvement of the effectiveness of the forms and methods of these activities depends upon the existence of unified nation-wide methodical and conceptual control, closely combined with the other parts of the plan of economic and social development. Managing work is a profession of a high social importance. The preparation of reserve cadres implies the need to develop the ability to produce material riches without failures and on the basis of the plan; at the same time, these cadres are to develop the ability to lead working people, which is a politically important task. Besides on conceptual changes, the improvement of the system of education and training is also based on new requirements for management and for the function of partial subsystems. The development of work initiative should be regarded as an integral part of the whole system of work with people at present.

control of social development; planning; work with people

KRŮČEK, E. (Forschungsinstitut für Ökonomik der Landwirtschaft und Ernährung, Praha): *Arbeit mit dem Menschen unter Bedingungen der Konzentrierung und Spezialisierung der landwirtschaftlichen Produktion*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 17, 1981 (2) : 83-92.

Das System der Arbeit mit den Menschen unter Bedingungen der Konzentrierung und der Spezialisierung der landwirtschaftlichen Produktion muß von der Basis des wissenschaftlichen Erkennens für die Kader-, Personal- und Sozialarbeit ausgehen. Die bisherigen Erkenntnisse über die planmäßige Leitung der Kader-, Personal- und Sozialarbeit zeigen, daß eine weitere Erhöhung der Wirksamkeit der Formen und Methoden dieser Tätigkeiten von der gesamtstaatlichen einheitlichen methodischen Inhaltsgleichschaltung in einer unmittelbaren Bindung an die anderen Teile des Planes der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung abhängt. Die leitende Arbeit ist die Profession einer hohen gesellschaftlichen Wichtigkeit und es ist nötig, bei der Erziehung der Kaderreserven die Beschäftigten für eine störungsfreie und planmäßige Bildung von materiellen Gütern und auch für eine politisch anspruchsvolle Aufgabe der allseitigen Leitung der Beschäftigten auszubilden. Die Vervollkommnung des Systems der Erziehung und der Ausbildung stellt außer den Konzeptionsänderungen auch neue Anforderungen an die Leitung und Funktion seiner Teilsysteme dar. Die Entwicklung der Arbeitsinitiative muß man als unteilbaren Bestandteil des ganzen Systems der Arbeit mit den Menschen in der Gegenwart verstehen.

Leitung der sozialen Entwicklung; Planung; Arbeit mit den Menschen

Adresa autora:

Ing. Zdeněk Krůček, CSc., Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Dlážděná 6, 110 00 Praha 1
