

SKÚSENOSTI Z PLÁNOVANIA KÁDROVÉHO, PERSONÁLNEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA V POĽNOHOSPODÁRSTVE

J. Barto, S. Buchta

BARTO, J. — BUCHTA, S. (Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava): *Skúsenosti z plánovania kádrového, personálneho a sociálneho rozvoja v poľnohospodárstve*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeméd., 18, 1982 (1) : 53-62.

Na základe dotazníkov, päťročných plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja a vykonávacích plánov na rok 1981 ako aj ďalších materiálov autori analyzujú skúsenosti z vypracovania plánov personálneho a sociálneho rozvoja v poľnohospodárskych podnikoch, ich kvalitu, úroveň, stupeň ich previazania s hospodárskymi plánmi, ich postavenie a význam v plánovacích činnostiach podniku. Analyzujú kádrové a organizačné problémy z vypracovania a realizácie plánov a ich väzby na materiálnu zainteresovanosť. Plány personálneho a sociálneho rozvoja sa zatiaľ javia málo účinné. V návrhoch päťročných plánov sa zatiaľ prejavuje tendencia k zvyšovaniu rozdielov medzi trvale poprednými a trvale zaostávajúcimi podnikmi, medzi podnikmi v kukuřičnej a v horskej výrobnjej oblasti. Článok obsahuje návrhy na zdokonalenie a na zvýšenie účinnosti plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja.

previazanie plánov; účinnosť plánov; ukazovateľ; pracovná náplň; materiálna zainteresovanosť; prémieové listy

V 7. päťročnici sa po prvýkrát pristúpilo k riadeniu sociálnych procesov v podnikovej sfére pomocou päťročných a ročných vykonávacích plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja. Oproti šiestej päťročnici ide v riadení sociálnych procesov o kvalitatívnu zmenu. Komplexné programy starostlivosti o pracujúcich boli málo účinné jednak pre ich programový charakter a jednak pre ich nedostatočnú previazanosť s hospodárskymi plánmi.

Plány prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja sú koncipované ako súčasť hospodárskych plánov. V súvislosti s ich zavádzaním sa objavil celý rad problémov, najmä pokiaľ ide o zabezpečenie po finančnej, materiálnej, organizačnej a kádrovej stránke.

Zavádzanie týchto plánov treba analyzovať, vyhodnocovať, tak z pozitívnej, ako aj z negatívnej stránky a navrhovať opatrenia na ich ďalšie zdokonalenie, ktoré by zvýšili ich účinnosť. Uvedenými problémami sa zaoberá výskumná úloha Väzby medzi sociálnymi a hospodárskymi plánmi poľnohospodárskych podnikov (VÚEPP, Bratislava 1981). Pre potreby výskumu bola vybraná vzorka 56 podnikov (38 JRD, osem ŠM, dva SŠM a podnik MPV Agrokomplex Nitra).

V tejto výberovej vzorke riešitelia získali za každý podnik tieto podklady:

- Dotazníky pre vedúcich KPÚ a plánovačov;
- Päťročné plány prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja;
- Vykonávacie plány prípravy kádrov personálneho a sociálneho rozvoja na rok 1981;

— Prehľad vybraných ukazovateľov komplexných programov starostlivosti o pracujúcich na rok 1980.

Základným kritériom vnútorného delenia výskumnej vzorky bolo členenie poľnohospodárskych podnikov podľa hospodárskych výsledkov na trvale popredné, trvale zaostávajúce a ostatné podniky a ďalej podľa výrobných oblastí. V skupine trvale popredných bolo 19 podnikov, trvale zaostávajúcich bolo 12 a 25 podnikov bolo v skupine — ostatné. V kukuričnej výrobnjej oblasti bolo 27 podnikov, v horskej výrobnjej oblasti 12 podnikov. Zvyšok, t. j. 17 podnikov bolo z ostatných výrobných oblastí. Tieto základné kritériá umožnili posúdiť a analyzovať heterogenitu sociálneho rozvoja v poľnohospodárskych podnikoch a tým aj kvalitu a úroveň sociálno-ekonomického plánovania.

ANALÝZA VYPRACOVANÝCH PLÁNOV

V metodických pokynoch FMPSV je medzi obsahovým vymedzením plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja a ich ukazovateľovým vyjadrením značná disproporcia. FMZVž a MPVž SSR mali možnosť tento problém riešiť rozšírením plánovacích ukazovateľov z hľadiska potrieb a podmienok rezortu. Túto možnosť ministerstva nevyužili. Ďalším problémom je, že neexistuje možnosť kvantifikácie niektorých sociálnych procesov a aktivít. Preto sa musia tieto problémy riešiť v prvej časti plánu vytýčením cieľov a menovitých úloh vo všetkých oblastiach podnikových sociálnych činností. Je to najnáročnejšia časť plánu, ktorej vypracovaniu treba venovať najväčšiu pozornosť. Od jej úrovne a kvality závisia aj ostatné časti plánu.

Ďalej budeme analyzovať nedostatky vo vypracovaných podnikových plánoch.

Najväčšie nedostatky sme zistili v štruktúre plánov. Z 56 podnikov výskumnej vzorky vypracovalo plány len päť podnikov, ktoré približne zodpovedali požiadavkám metodických pokynov FMPSV. Vo všetkých ostatných podnikoch chýbajú v plánoch dve závažné časti: ciele a hlavné úlohy a technicko-organizačné zabezpečenie plánu. V štyroch podnikoch sa plány redukovali len na plánovacie formuláre. V ostatných podnikoch plány pozostávajú len z plánovacích formulárov, ku ktorým je pripojený stručný komentár, ktorý však nezodpovedá požiadavkám metodických pokynov.

Štruktúrne nedostatky plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja majú za následok ich neúplnosť, absenciu riešenia niektorých závažných sociálnych problémov. Absencia technicko-organizačných opatrení na zabezpečenie vytýčených úloh ohrozila ich realizáciu. Týmito nedostatkami sa značne znížila kvalita plánov.

Štruktúrne nedostatky sú umocňované vo väčšine podnikov ďalšími: vecnými, absenciou väzieb na hospodárske plány, na predvolebné programy NV. Vecné nedostatky sa týkajú vyplňovania plánovacích formulárov. V niektorých podnikoch nevyplnili niektoré plánovacie formuláre, resp. niektoré ukazovatele v nich. V týchto podnikoch sa tak plány prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja scvrkli na torzo.

Ďalšími vecnými nedostatkami je chybné vyplňovanie plánovacích ukazovateľov. Vo väčšine podnikov pri plánovaní personálneho rozvoja sa chybné vyplňuje ukazovateľ počet miest, pre ktoré je predpísané vyučenie v odbore, alebo v príbuznom odbore. Analýza plánov personálneho rozvoja naznačuje neznalosť predpisov a samotných metodických pokynov.

Obdobná situácia je aj s vyplňovaním ďalších ukazovateľov. Časť

podnikov do sociálnych investícií zaradila aj výrobné investície. Väčšina podnikov má chybné vyplnený ukazovateľ neinvestičné výdavky (a zdroje jeho krytia) na kádrový, personálny a sociálny rozvoj. U väčšiny skúmaných podnikov badať neistotu, najmä vo využívaní prevádzkových prostriedkov na financovanie sociálnych aktivít podniku a sociálnych potrieb svojich pracovníkov, preto značná časť podnikov plánuje hradenie neinvestičných výdavkov výhradne len z FKSP. Nejasnosť v tejto otázke sme zistili aj na niektorých OPS, ktoré pri sumarizácii tohoto ukazovateľa za okres plánované finančné prostriedky z nákladov škrtli. Neinvestičné výdavky na kádrový, personálny a sociálny rozvoj redukovali buď len na krytie z FKSP, prípadne aj na krytie z ostatného rozdelenia zisku.

Ide o závažný nedostatok, ktorý je v rozpore s platnými metodickými pokynmi a predpismi. Takéto tendencie by mohli vážne poškodiť nielen sociálny, ale aj ekonomický rozvoj poľnohospodárskych podnikov.

Dalším závažným nedostatkom je absencia väzieb päťročných plánov prípravy kádrov a personálneho a sociálneho rozvoja na päťročné hospodárske plány. V JRD a na ŠM v roku 1980—1981 neboli zostavené päťročné hospodárske plány, preto nemohlo dôjsť k ich prepojeniu s plánmi personálneho a sociálneho rozvoja.

Päťročné plány personálneho a sociálneho rozvoja sa tvorili za situácie, keď neboli plne známe ekonomické možnosti podnikov. Za tejto situácie možno v oblasti investičnej sociálnej výstavby, a do istej miery aj v oblasti zabezpečenia sociálnych aktivít z neinvestičných prostriedkov, vidieť tri tendencie.

Väčšina podnikov výskumnej vzorky sa usilovala vypracovať reálne päťročné plány investičnej sociálnej výstavby, opierajúce sa o predpokladané ekonomické možnosti podnikov. Druhá skupina podnikov, spravidla ekonomicky zaostávajúcich, odložila vypracovanie investičných plánov na obdobie, keď sa budú vypracovávať päťročné hospodárske plány. Tretia skupina podnikov k vypracovaniu investičného plánu pristupovala z hľadiska potrieb podniku, bez prihliadnutia k jeho ekonomickým možnostiam. Tieto podniky z väčšej časti plánovali pokrytie investičnej výstavby úverom, čo sa ukázalo ako nereálne. OPS väčšinu plánovaných akcií škrtla pre nedostatok limitov.

Za obdobnej situácie sa vypracovávali aj vykonávacie plány personálneho a sociálneho rozvoja. Tak päťročné, ako aj vykonávacie plány boli vypracované v septembri a októbri 1980. K vypracovaniu vykonávacích hospodárskych plánov na rok 1981 došlo až v roku 1982 vo februári. Až v tejto etape plánovacích prác došlo k previazaniu vykonávacích plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja s vykonávacími hospodárskymi plánmi.

Oproti šiestej päťročnici vykonávací hospodársky plán na rok 1981 komplexne premieta do svojich tabuliek plánovacie ukazovatele plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja. Vo vykonávacom hospodárskom pláne je podrobne rozpracovaný ukazovateľ neinvestičných výdavkov podľa jednotlivých činností. Do plánovacieho mechanizmu to znamená značný prínos.

V tejto etape boli koordinátormi plánovacích prác plánovacie útvary. Pri vykonávacích hospodárskych plánoch nešlo a ani nemohlo ísť o mechanický prepis plánovaných údajov z plánov prípravy kádrov, personál-

neho a sociálneho rozvoja, ale šlo o ich ďalšie dopracovanie z hľadiska ekonomických možností podnikov (spresnenie, doplnenie chýbajúcich údajov).

Ide tu o určitú dvojkoľajnosť v plánovacích prácach, v plánovacích ukazovateľoch a v plánovacích centrách. V prvej etape tvorby plánov či už ročných, alebo päťročných plánov prípravy kádrov personálneho a sociálneho rozvoja, koordinačným pracoviskom bol KPÚ. V druhej etape prác, keď šlo o previazanie plánovacích ukazovateľov vykonávacích plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja s hospodárskymi plánmi, bol koordinačným pracoviskom plánovací útvar. Táto dvojkoľajnosť v plánovaní ukazovateľov je zatiaľ nutná. Ak sa plány prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja majú stať skutočnou súčasťou hospodárskych plánov, potom ich plánovacie ukazovatele musia byť premietnuté v hospodárskych plánoch, byť ich organickou súčasťou.

Ako sme už uviedli, všetky ukazovatele vykonávacích plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja boli premietnuté do vykonávacích hospodárskych plánov. Pritom však došlo k nedôslednosti. V metodických pokynoch k vykonávacím hospodárskym plánom je výklad len k finančným ukazovateľom a k ukazovateľom plánu rozvoja závodného stravovania. Chýba výklad k ukazovateľom prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja. Dôsledky tohoto nedostatku sú tieto:

- Plánovacie útvary niektorých VHJ dali pokyn podriadeným podnikom nevyplňovať ukazovatele prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja s tým, že ide len o záležitosť KPÚ. Tieto podniky preto nevyplňovali uvedené ukazovatele. Prax ukázala, že v metodických pokynoch nestačí odvolať sa na pokyny FMPSV; plánovacie útvary ich nepoznajú, pokladajú ich za nepovinné (odporučené), ktoré sa nemusia v hospodárskych plánoch plánovať.
- Väčšina podnikov síce uvedené ukazovatele vyplnila, avšak podnikmi sú pokladané len za orientačné, ktoré nemajú väzbu na materiálnu zainteresovanosť (prémie). Prax teda ukazuje, že väzba uvedených ukazovateľov na hospodársky plán sa buď nerealizovala, alebo je nedostatočná.

Ďalším problémom je plán rozvoja závodného stravovania. Vo vykonávacích hospodárskych plánoch má samostatnú tabuľku (33). Jej vyplnenie je povinné. Avšak jej ukazovatele podniky pokladajú za orientačné. Iste tu ide o špecifický problém a je sotva možné stanoviť tieto ukazovatele za záväzné.

Sociálne aktivity sú však rovnako dôležité, resp. dôležitejšie, ako rozvoj závodného stravovania s tým rozdielom, že sa dajú plánovať s oveľa väčšou presnosťou. U týchto ukazovateľov sú všetky predpoklady pre ich stanovenie za záväzné, s väzbou na materiálnu zainteresovanosť (prémie), podobne ako u vybraných ekonomických a výrobných ukazovateľov.

Avšak aj u finančných ukazovateľov má len ich menšia časť záväzný charakter. Väčšina ukazovateľov má fakticky orientačný význam.

Prax ukazuje, že ukazovatele, ktoré nie sú v hospodárskom pláne, sú pokladané za odporučené, t. j. za ukazovatele, ktoré majú len programový charakter. Z týchto dôvodov je uvedená duplicita v ukazovateľoch nutná a z hľadiska ich plnenia funkčná. Duplicita v plánovaní je len odzrkadle-

ním celkového plánovacieho mechanizmu v národnom hospodárstve. Centrom hospodárskeho plánovania je ŠPK a centrom personálneho a sociálneho plánovania je FMPSV. Táto dvojkoľajnosť sa prenáša aj na rezorty.

Za ďalší nedostatok plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja pokladáme ich nedostatočnú previazanosť s predvolebnými programami. Väzby na teritoriálne predvolebné programy sú pre poľnohospodárske podniky obzvlášť významné.

Táto väzba v podnikových plánoch je zúžená len na účasť na združenej investičnej výstavbe s MNV. V plánoch absentuje účasť poľnohospodárskych podnikov na plnení predvolebných programov MNV, či už brigádnikmi, mechanizáciou, dopravou, alebo aj finančnou pomocou v akciách Z.

PRÍČINY ANALYZOVANÝCH NEDOSTATKOV

Ďalej pristúpime k analýze príčin nedostatkov v plánoch prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja.

Prechod od komplexných programov starostlivosti o pracujúcich k plánom prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja bol závažnou kvalitatívnou zmenou. Predpokladom pre vyhodnotenie dobrého plánu bolo vypracovanie sociálnej analýzy, aby sa na jej podklade stanovili ciele a úlohy plánu tak, aby v sebe zahrnovali všetky sociálne problémy a činnosti podniku a zároveň aby sociálne aktivity a sociálne procesy mali plánovitý charakter. KPÚ k vypracovaniu sociálnych analýz nepristúpili (až na výnimky). Tým si nevytvorili bázu pre formulovanie cieľov a úloh plánu. KPÚ neboli na túto úlohu a na plánovacie práce dostatočne pripravené. Inštruktáže uskutočnené OPS a VHJ boli orientované len na výklad ako vyplniť plánovacie formuláre. Problematikou plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja bola tak redukovaná len na ich jednu časť. Inštruktáže sa nezamerali na výklad celého obsahu plánov kádrového, personálneho a sociálneho rozvoja, na potrebu vypracovávania sociálnych analýz, na stanovenie cieľov a úloh, na technicko-ekonomické a organizačné zabezpečenie plánu. Vzhľadom na podstatné zníženie plánovacích ukazovateľov v plánovacích formulároch oproti Komplexným programom starostlivosti o pracujúcich sa podstatne zvýšila potreba samostatného a tvorivého prístupu k vypracovaniu plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja.

Tým, že nedošlo k synchronizácii prác na plánoch kádrového, personálneho a sociálneho rozvoja s hospodárskymi plánmi, a tým, že neboli vybilancované zdroje a možnosti podnikov, sa k tvorbe kádrových, personálnych a sociálnych plánov, najmä k ich finančným ukazovateľom, pristupovalo s určitou nechuťou. Vo väčšine podnikov sa robil len približný odhad s postojom, že ide o predčasné práce, o predčasné plány, ktoré nemôžu byť previazané s hospodárskymi plánmi. Preto neexistovala dostatočná spolupráca medzi KPÚ a ostatnými podnikovými riadiacimi útvarmi. Vo väčšine prípadov zostali plánovacie práce záležitosťou KPÚ.

Zo strany KPÚ existovala možnosť vypracovať aspoň na patričnej úrovni plány personálneho rozvoja, ktoré v minimálnej miere závisia od vazieb s hospodárskym plánom. Napriek tomu bola viac ako polovica týchto plánov nekvalitná, čo svedčí o neznalosti predpisov a metodických pokynov. Analýza nedostatkov ukazuje na potrebu skvalitnenia prá-

ce KPÚ, zvýšenia ich vedomostí o metodických a praktických problémoch sociálneho plánovania nielen v podnikoch, ale aj na OPS. Polovica podnikov výskumnej vzorky naznačuje potrebu skvalitniť KPÚ aj po kádrovej stránke.

Analýza nedostatkov ukázala, že zo strany OPS sa podnikom neposkytuje dostatočná metodická pomoc, že je nedostatočná vzdelávacia činnosť, ktorá by zvýšila celkovú úroveň a rozhľad pracovníkov KPÚ podnikov, aby mohli v plnej šírke a kvalite plniť všetky úlohy. Ďalej sa ukazuje, že zo strany OPS (KPÚ) je nedostatočná kontrolná činnosť.

Analýza plánov personálneho a sociálneho rozvoja ukázala u podnikov s rozličnými hospodárskymi výsledkami aj značnú diferenciaciu v kvalite úrovne, proporcionálnosti, vnútornej previazanosti a v ostatných formálno-metodologických predpokladoch optimálneho plánovania.

V hospodársky trvale popredných podnikoch je spravidla celková kvalita a úroveň plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja vyššia ako v podnikoch hospodársky zaostávajúcich. Formálnych a vecných nedostatkov je podstatne menej ako u hospodársky zaostávajúcich podnikov. Príčiny tohoto javu vidíme predovšetkým v dôslednejšom prístupe zodpovedných pracovníkov, v ich schopnostiach, vedomostiach a v ich prístupe k plánom ako k základnému nástroju riadenia. Preto hlavnú rezervu pri rozvoji personálneho a sociálneho plánovania, jeho kvality a úrovne, jeho účinnosti, ovplyvňujúceho aj hospodárske výsledky treba vidieť v ľuďoch, v ich tvorivom potenciáli.

HLAVNÉ OBSAHOVÉ ZAMERANIE PÄTROČNYCH PLÁNOV

Takmer vo všetkých podnikoch výskumnej vzorky, bez ohľadu na ich hospodárske výsledky, výrobnú oblasť i bez ohľadu na dosiahnutý stupeň sociálneho vybavenia a sociálneho rozvoja podľa výšky plánovaných investícií, je na prvom mieste výstavba bytov, na druhom zlepšenie pracovného prostredia, pracovných podmienok (výstavba hygienických zariadení a pod.), na treťom je výstavba stravovacích zariadení a na štvrtom mieste výstavba predškolských zariadení.

Rozdiely medzi hospodársky trvale poprednými a trvale zaostávajúcimi podnikmi sú v rozsahu plánovanej investičnej výstavby. U trvale zaostávajúcich podnikov dosahuje návrh plánovaných investícií na sociálne zariadenie v skúmanej vzorke na prepočítaného evidovaného pracovníka 50 % (v porovnaní s trvale poprednými podnikmi). Takýto trend znamená v návrhoch plánov prehlbovanie rozdielov v sociálnej vybavenosti medzi hospodársky zaostávajúcimi a prosperujúcimi podnikmi.

Keď porovnáme návrh plánovanej sociálnej investičnej výstavby medzi kukuričnou výrobnou oblasťou a ostatnými oblasťami, zisťujeme značný rozdiel v neprospech podnikov v horskej oblasti. Investičná výstavba v prepočte na jedného prepočítaného evidovaného pracovníka je nižšia o 27 %. Teda aj tu sa prejavuje tendencia zvyšovania rozdielov medzi extrémnymi výrobnými oblasťami. Tak podniky hospodársky zaostávajúce, ako aj väčšina podnikov v horskej výrobní oblasti, sú menej vybavené podnikovými bytmi, predškolskými a hygienickými zariadeniami, majú horšie pracovné prostredie, taktiež sú horšie vybavené kultúrnymi zariadeniami.

Tieto rozdiely sa prejavujú v pomere pracovníkov k podnikom. V horskej výrobnej oblasti, ako aj v podnikoch hospodársky trvale zaostávajúcich, je podstatne vyššia fluktuácia než v podnikoch v kukuričnej výrobnej oblasti, resp. v podnikoch hospodársky trvale popredných. Tak napr. v JRD v okrese Poprad pripadlo v roku 1980 na 100 pracovníkov 6,7 (horská oblasť), v JRD v okrese Galanta 2,1 a v okrese Nové Zámky 2,61 (kukuričná oblasť) fluktuujúcich pracovníkov. Fluktuácia na ŠM je oveľa zložitejším javom. Je celkove podstatne vyššia ako v JRD, a nezistili sme závislosť od výrobných oblastí. Taktiež sa neprejavuje ani priama závislosť fluktuácie od hospodárskych výsledkov.

Investičná sociálna výstavba by mala v budúcnosti prihliadať k týmto skutočnostiam a mala by byť riadená z OPS a VHJ tak, aby dochádzalo k postupnému vyrovnávaniu podstatných rozdielov. Obrat v tomto smere naznačuje Súbor opatrení na komplexné riešenie problémov intenzifikácie výroby a zlepšenia hospodárskych výsledkov v dlhodobom zaostávajúcich poľnohospodárskych podnikoch, vydaný MPVŽ SSR, ktorý prijal opatrenia aj na riešenie sociálnych problémov.

Vzhľadom na nižšiu vybavenosť sociálnymi, kultúrnymi a ďalšími zariadeniami a na nižšiu tvorbu FKSP v podnikoch hospodársky trvale zaostávajúcich a v podnikoch v horskej výrobnej oblasti, sa veľmi výrazne prejavujú rozdiely v návrhoch plánov na siedmu päťročnicu v neinvestičných výdavkoch na sociálne aktivity. V kukuričnej výrobnej oblasti na jedného prepočítaného evidovaného pracovníka sú plánované výdavky na sociálne aktivity 2,1-krát vyššie ako v horskej výrobnej oblasti, v trvale hospodársky popredných JRD a ŠM sú o 87 % vyššie ako v trvale zaostávajúcich podnikoch.

V návrhoch plánov rozvoja závodného stravovania sa prejavuje tendencia k vyrovnávaniu rozdielov medzi podnikmi bez ohľadu na hospodárske výsledky a výrobnú oblasť.

KÁDROVÉ A ORGANIZAČNÉ PROBLÉMY Z VYPRACOVANIA A REALIZÁCIE PLÁNOV

Z charakteru a obsahu plánov personálneho a sociálneho rozvoja vyplýva nutnosť účasti všetkých podnikových útvarov na ich tvorbe. Ich vypracovanie nie je možné ponechať na KPÚ. Tam, kde sa tieto plány vypracovávali kolektívne, je ich kvalitatívna úroveň vyššia. Zdá sa, že plány sú reálne, a že sú vypracované na podklade ekonomických možností podniku.

Sociálna problematika má oproti výrobe, ekonomike a technike špecifiká v tom, že je súbežným javom všetkých prebiehajúcich procesov v podniku, že s výrobou, ekonomikou a technickým rozvojom tvoria jeden nedeliteľný celok, vzájomne sa ovplyvňujú či už v kladnom, alebo v zápornom zmysle. Preto je nutné, aby každý útvar, každé pracovné miesto THP malo vo svojej funkčnej náplni formulované úlohy na úseku personálneho a sociálneho plánovania a jeho realizácie. KPÚ je koordinátorom pre vypracovanie sociálnych analýz a pre formulovanie cieľov a úloh plánov personálneho a sociálneho rozvoja. Z náplne práce KPÚ vyplýva vypracovanie plánov prípravy kádrov a personálneho rozvoja (plán výchovy, vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie pracovníkov).

Ostatné časti plánu — plán zlepšenia pracovných podmienok a pracovného prostredia, plán ozdravných opatrení, plán investičnej vý-

stavby sociálneho charakteru, plán rozvoja závodného stravovania, zdravotníckej a rekreačnej starostlivosti, zlepšovanie životných podmienok atď., musia byť záležitosťou ostatných útvarov hospodárskeho riadenia podnikov.

Pre všetky tieto činnosti (ich plánovanie, realizáciu, kontrolu a zodpovednosť) treba stanoviť jednotlivých pracovníkov tak, aby to zodpovedalo racionálnej delbe práce. Bolo by správne, aby každý vedúci pracovník vo svojej náplni práce mal presne formulované povinnosti vyplývajúce z vypracovania plánu prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja, jeho realizácie, kontroly a zodpovednosti za plnenie jednotlivých úloh.

Ak je plán prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja súčasťou hospodárskych plánov (päťročného a ročného), mal by sa stať koordinačným centrom plánovacích prác plánovací útvar, tak ako je tomu u výrobnno-ekonomických plánov. Len na základe takéhoto prístupu sa tento plán môže stať rovnocenným s výrobnno-ekonomickým plánom. Tento problém treba doriešiť organizačne, metodicky a technicky.

Domnievame sa, že v budúcej ôsmej päťročnici by mala byť táto

Zvýšenie významu plánov prípravy kádrov personálneho a sociálneho rozvoja boli len súčasťou hospodárskych plánov s jedným plánovacím centrom (plánovací útvar).

PROBLÉMY ZDOKONALENIA A ZVÝŠENIA ÚČINNOSTI PLÁNOV PRÍPRAVY KÁDROV, PERSONÁLNEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA

Zvýšenie významu plánu kádrového, personálneho a sociálneho rozvoja nutne vyžaduje rozšíriť metodické pokyny k vykonávaciemu hospodárskemu plánu o vysvetlivky k jednotlivým ukazovateľom kádrového, personálneho a sociálneho rozvoja.

Podstatným rozdielom medzi plánmi prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja a hospodárskymi plánmi je, že plnenie vybraných ukazovateľov výrobných a ekonomických plánov je viazané na prémie. Každý TH pracovník má vo svojom prémiovom liste presne stanovený počet ukazovateľov, ktorých splnenie je viazané na priznanie prémie. Zatiaľ takáto prax v oblasti plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja je zavedená len formálne. Spravidla majú vedúci KPÚ vo svojich prémiových listoch viazané priznanie prémie na splnenie plánu prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja. To je však nesprávne, pretože KPÚ môžu niesť zodpovednosť len za plnenie časti plánu — príprava kádrov a personálny rozvoj. V náplni práce KPÚ nie je napr. znižovanie počtu pracovníkov na rizikových pracoviskách, znižovanie počtu zien vykonávajúcich na základe výnimky prácu spojenú s manipuláciou s bremenami nad stanovenú hmotnosť, zvýšenie kapacity vlastných rekreačných zariadení, rozvoj závodného stravovania atď. Prax je taká, že keď sa splní hospodársky plán a v dôsledku toho sa realizujú prémie u THP výrobného a ekonomického úseku, automaticky sa realizujú aj u vedúceho KPÚ, resp. jeho pracovníkov.

Zvýšenie významu plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja a ich účinnosti nutne vyžaduje rozdelenie jednotlivých ukazovateľov a úloh podľa ich charakteru a tým aj zodpovednosti za ich plnenie na jednotlivých THP. Vedúci KPÚ a jeho pracovníci by mali byť materiálne zainteresovaní len na plnení plánu prípravy kádrov a perso-

nálneho rozvoja, na zvyšovaní kvalifikácie, na získaní potrebných pracovníkov s predpísanou kvalifikáciou v danom roku. Prémiový list by mal presne určiť konkrétne úlohy, na ktorých splnenie sú viazané prémie, resp. podiely. Za zníženie počtu pracovníkov na rizikových pracoviskách, počtu žien pracujúcich s nadlimitnými bremenami by mal byť zodpovedný bezpečnostný technik, resp. ďalší pracovník, ktorý zodpovedá za technické inovácie na základe ktorých by bol znížený počet pracovníkov na rizikových pracoviskách, resp. žien manipulujúcich s nadlimitnými bremenami. Stanovenie zodpovednosti za splnenie jednotlivých ukazovateľov, resp. úloh v pracovnej náplni a ich väzba na materiálnu zainteresovanosť zabezpečenú v prémiových listoch, sa musí riešiť v každom podniku zvlášť podľa jeho podmienok. Podniky by pri stanovení záväzných ukazovateľov mali vychádzať z metodických pokynov MPSV, ktoré navrhlo šesť záväzných ukazovateľov.

Pri stanovení záväzných úloh a ukazovateľov by mali podniky vychádzať z tretej časti (technicko-ekonomické a organizačné opatrenie) plánu prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja, ktorá u každej úlohy a ukazovateľa má stanoviť jej konkrétne zabezpečenie s uvedením zodpovedného pracovníka a termínu splnenia.

Podniky by na podklade tejto časti plánu mali u dôležitých úloh a ukazovateľov viazať ich splnenie na priznanie prémie v prémiových listoch. Takýto spôsob riešenia by postavil plány prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja na rovnakú úroveň s ostatnými plánmi podniku. Nutne by viedol k zvýšeniu zodpovednosti pri ich vypracovávaní, aj pri ich realizácii.

Doterajšie plány personálneho a sociálneho rozvoja vo svojich ukazovateľoch len čiastočne zachytávajú personálnu a sociálnu problematiku. Prehĺbenie personálneho a sociálneho plánovania a zvýšenie jeho významu nutne vyžaduje rozšíriť plánovacie ukazovatele v personálnej a sociálnej oblasti. Pôvodný predpoklad metodických pokynov MPSV je, že podniky budú na základe obsahového zamerania plánov personálneho a sociálneho rozvoja formulovať ciele a úlohy plánu a rozširovať jeho ukazovateľovú časť. Výsledky analýzy ukázali, že plány sa zúžili len na plánovacie formuláre s povinnými ukazovateľmi. V dôsledku toho v plánoch personálneho a sociálneho rozvoja absentujú niektoré dôležité činnosti. Preto je potrebné primerane (vzhľadom na konkrétne potreby a možnosti) rozšíriť plánovacie ukazovatele pre podnikovú sféru. Rozšírenie ukazovateľov v plánovacích formulároch nie je problémom. V podnikových hospodárskych plánoch je možné personálny rozvoj, vzhľadom na prázdne riadky, rozšíriť o dva ukazovatele. Sociálne ukazovatele možno rozšíriť o šesť ukazovateľov. Aj finančné ukazovatele je možné rozšíriť o dva ukazovatele.

Ďalej treba rešpektovať pripomienky podnikov k technickej úprave plánov. Vo vykonávacích plánoch rozdeliť stĺpce podľa jednotlivých štvrtrokov, v päťročných plánoch zaradiť stĺpce plán a skutočnosť.

Týmito úpravami a doplnkami by tabuľky hospodárskeho plánu, ako aj plánovacie formuláre plánov prípravy kádrov, personálneho a sociálneho rozvoja nadobudli komplexnejší charakter, zapadajúci do bežnej plánovacej praxe.

Zvýšenie úlohy, účinnosti a významu plánov kádrového, personálneho a sociálneho rozvoja nutne vyžaduje skvalitniť prácu a štruktúru PKÚ.

Došlo dňa 11. 1. 1982

BARTO, J. — BUCHTA, S. (Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Братислава): *Опыт планирования кадрового, персонального и социального развития в сельском хозяйстве*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeméd., 18, 1982 (1) : 53-62.

На основе вопросников, соответствующих планов подготовки кадров, планов персонального и социального развития и производительных планов на 1981 год, а также и других материалов авторы анализируют опыт в области разработки планов персонального и социального развития в сельскохозяйственных предприятиях, их качество, уровень, степень их работы с хозяйственными планами, их положение и значение в плановых деятельностих предприятия. Анализируют кадровые и организационные проблемы из разработки и реализации планов и их связи с материальной заинтересованностью. Планы персонального и социального развития пока кажутся мало эффективны. В проектах соответствующих планов пока проявляется тенденция повышения различий между предприятиями занимающими первые места и постоянно отстающими предприятиями, между предприятиями в кукурузной и в горной производственных областях. В статье проекты по усовершенствованию и повышению эффективности планов подготовки кадров, персонального и социального развития. производство планов; эффективность планов; показатель; программа работы; материальная заинтересованность; премиальные листы

BARTO, J. — BUCHTA, S. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Bratislava): *Experience with the Planning of Cadre, Personnel and Social Development in Agricultural Enterprises*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeméd., 18, 1982 (1) : 53-62.

On the basis of questionnaires, five-year plans of cadre preparation, plans of personnel and social development and executional plans for the year 1981, and other materials, the experience is analyzed with the elaboration of plans of personnel and social development in agricultural enterprises, their quality, level, and the degree of their interlinking with the economic plans, their position and importance in relation to the planning activities. The cadre and organisational problems experienced during elaboration and realisation of plans, as well as their relation to material interest, are analysed. Until recently the plans of personnel and social development have not been very effective. In the proposed five-year plans there has been so far a tendency to point out the differences between the permanently active and passive enterprises, between enterprises in maize-production regions and mountainous regions. The proposals for improvement and increase in the effectiveness of plans of cadre preparation, personnel and social development, are presented.

plan interlinking; plan effectiveness; indicator; contents of work; material interest; premium cards

BARTO, J. — BUCHTA, S. (Forschungsinstitut für Ökonomik der Landwirtschaft und Ernährung, Bratislava): *Erfahrungen aus der Planung der Kader-, Personal- und Sozialentwicklung in der Landwirtschaft*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeméd., 18, 1982 (1) : 53-62.

Aufgrund der Fragebogen, der fünfjährigen Pläne der Vorbereitung von Kadern, der Pläne der Personal- und Sozialentwicklung und der ausübenden Pläne für 1981 sowie weiterer Materialien analysieren die Autoren Erfahrungen aus der Ausarbeitung der Pläne der Personal- und Sozialentwicklung in landwirtschaftlichen Betrieben, ihre Qualität, ihr Niveau, den Grad ihrer Koordinierung mit Wirtschaftsplänen, ihre Stellung und Bedeutung in Planungstätigkeiten des Betriebes. Sie analysieren Kader- und Organisationsprobleme mit der Ausarbeitung und Realisierung der Pläne, und ihre Bindungen an die materielle Interessiertheit. Die Pläne der Personal- und Sozialentwicklung sind einstweilen wenig wirksam. In Vorschlägen der fünfjährigen Pläne zeigt sich vorläufig eine Tendenz zur Vergrößerung der Unterschiede zwischen dauernd besten und dauernd zurückbleibenden Betrieben zwischen Betrieben im Maisanbaugebiet und im Berganbaugebiet. Die Arbeit beinhaltet Vorschläge für Vervollkommung und Besserung der Wirksamkeit der Pläne der Vorbereitung der Kader und der Pläne der Personal- und Sozialentwicklung. Koordinierung der Pläne; Wirksamkeit der Pläne; Kennziffer; Arbeitsinhalt; materielle Interessiertheit; Prämienlisten

Adresa autorov:

Doc. PhDr. Jaroslav Barto, CSc., PhDr. Stanislav Buchta, Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava
