

Zemědělská ekonomika

9

ROČNÍK 23

© Ústav vědeckotechnických informací pro zemědělství, Praha 77

SMĚ- ROVACÍ ZNAK	TEXT	Pořadové číslo záznamu: zařazení:
AUTOR	BAUMGARTNEROVÁ, E.	
PRACOVISTĚ	Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trnčianska 55, 880 27 Bratislava.	
NÁZEV ORIGINÁLU	K niektorým problémom uplatnenia odvetvového princípu v organizácii zlúčených JRD.	
PŘEKLAD NÁZVU		
TITUL	Zeměd. Ekon.,	
CITACE	23, 1977, č. 9, s. 571-577. - 3 tab.	
HESLA	zemědělství, úroveň podniku, koncentrace, specializace, dělba práce, řízení.	
ANOTACE	Proces plošnej koncentracie družstiev, rozvoj výrobných síl, špecializácia a koncentrácia výroby vyvolávajú nutnosť novým spôsobom riešiť delbu práce vo vnútri podniku. Na základe výsledkov výskumu šiestich zlúčených JRD na Slovensku sa poukazuje na podmienky a predpoklady prechodu a úspešného pôsobenia odvetvového princípu v organizácii JRD.	
TAG	INPUT DATA	Record Number: Category:
AUTHOR	BAUMGARTNEROVÁ, E.	
INSTITUTION ADDRESS	Economic Research Institute for Agriculture and Food, Trnčianska 55, 880 27 Bratislava.	
ORIGINAL TITLE	K niektorým problémom uplatnenia odvetvového princípu v organizácii zlúčených JRD.	
TRANSLATION	On Some Problems of Applying the Branch Principle to the Organization of the Joint Unified Agricultural Cooperatives(UAC).	
JOURNAL TITLE	Zeměd. Ekon.,	
COLLATION	23, 1977, No. 9, pp. 571-577. - 3 tabs.	
SUBJECT HEADINGS	agriculture, enterprise level, concentration, specialization, division of work, management.	
ABSTRACT	The process of the areal cooperative concentration, productive forces development, specialization and concentration of production bring about the necessity to solve the division of work within the enterprise in a new way. According to the research results attained in six joint UACs in Slovakia, the conditions and prerequisites of the shift to, and of successful existence of the branch principle in the organization of the UACs are pointed out.	

КОД	ТЕКСТ	Е п/п
		док. описания классификация
АВТОР	BAUMGARTNEROVÁ, E.	
МЕСТО РАБОТЫ	Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Тренчанска 55, 880 27 Братислава.	
НАЗВАНИЕ ОРИГИНАЛА	K niektorým problémom uplatnenia odvetvového princípu v organizácii zlúčených JRD.	
ПЕРЕВОД НАЗВАНИЯ	К некоторым проблемам введения отраслевого принципа в организации объединенных ЕСХК.	
ТИТУЛ	Zeméd. Ekon.,	
ВЫДЕРЖКИ	23, 1977, № 9, с. 571-577. - 3 табл.	
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	сельское хозяйство, уровень предприятия, концентрация, специализация, разделение труда, управление.	
АННОТАЦИЯ	Процесс горизонтальной концентрации кооперативов, развитие производительных сил, специализация и концентрация производства заставляют по-новому решить разделение труда внутри предприятия. На основе результатов исследования шести объединенных ЕСХК в Словакии приводятся условия и предпосылки перехода к успешному действию отраслевого принципа в организации ЕСХК.	
КАТЕ- ГОРИЕ	AUFNAHMEBOGEN	Ref. Nr.:
		Fachgebiet:
АУТОР	BAUMGARTNEROVÁ, E.	
ОРТ ИНСТИТУЦИОН	Forschungsinstitut für Agrarökonomik und Nahrungsgüterwirtschaft, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
ТИТЕЛ	K niektorým problémom uplatnenia odvetvového princípu v organizácii zlúčených JRD.	
ÜBERSETZUNG DES TITELS	Zu einigen Problemen der Anwendung vom Fachzweigprinzip in der Organisation vereinigter LPG.	
ZEITSCHRIFT	Zeméd. Ekon.,	
BIBL. ANGABE	23, 1977, Nr. 9, S. 571-577. - 3 Tab.	
SCHLAGWORTE	Landwirtschaft, Niveau des Betriebes, Konzentration, Spezialisierung, Arbeitsteilung, Leitung.	
KURZREFERAT	Prozess der Flächenkonzentration bei Genossenschaften, Entwicklung der Produktivkräfte, Spezialisierung und Konzentration der Produktion verursachen die Notwendigkeit, Arbeitsteilung innerhalb des Betriebes auf eine neue Weise zu lösen. Aufgrund der Forschungsergebnisse bei sechs vereinigten LPG in der Slowakei werden Bedingungen und Voraussetzungen eines Übergangs und einer erfolgreichen Einwirkung des Fachzweigprinzips in der Organisation der LPG gezeigt.	

SMĚ- ROVACÍ ZNAK		TEXT	Pořadové číslo záznamu: zařazení:
AUTOR	HORVÁTH, E.		
PRACOVÍŠTĚ	Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.		
NÁZEV ORIGINÁLU	Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru a riadiace procesy v JRD a ŠM.		
PŘEKŁAD NÁZVU			
TITUL	Zeměd. Ekon.,		
CITACE	23, 1977, č. 9, s. 579-585. - 1 obr., lit. 5.		
HESLA	zemědělství, úroveň podniku, koncentrace, specializace, řízení, struktura řízení.		
ANOTACE	Príspevok teoreticky skúma vplyv plošnej koncentrácie a výrobkovej špecializácie v poľnohospodárskych podnikoch na organizačnú a riadiacu štruktúru, na procesy riadenia a na rozhodovanie. Teoreticky sa dochádza k záveru, že hlavným faktorom vplyvu na uvedené prvky je štruktúra výroby a prihliadnutím na to, či ide o mnohoozvetovú alebo špecializovanú výrobu. Organizačná štruktúra a riadiace procesy sú o to zložitejšie, o čo má podnik viac finálnych výrobkov, a o to jednoduchšie, o čo je užšeniejší výrobný program.		
TAG		INPUT DATA	Record Number:
			Category:
AUTHOR	HORVÁTH, E.		
INSTITUTION ADDRESS	Economic Research Institute for Agriculture and Food, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.		
ORIGINAL TITLE	Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru a riadiace procesy v JRD a ŠM.		
TRANSLATION	The Effect of Concentration and Specialization on the Organizational Structure and Management Processes in the UAC and on State Farms.		
JOURNAL TITLE	Zeměd. Ekon.,		
COLLATION	23, 1977, No. 9, pp. 579-585. - 1 fig., refs 5.		
SUBJECT HEADINGS	agriculture, enterprise level, concentration, specialization, management, management structure.		
ABSTRACT	The paper theoretically studies the effect of areal concentration and product specialization in agricultural enterprises on the organizational and management structure, on the management processes and the decision-making. Theoretically, it is concluded that the production structure is the main factor affecting the mentioned elements, with regard to the fact whether this is the question of multi-branched specialized production. The organizational structure and management processes are the more complicated the more final products in the enterprise, and the simpler the narrower is the production programme.		

КОД	ТЕКСТ	№ п/п диск. описания
		классификация
АВТОР	HORVÁTH, E.	
МЕСТО РАБОТЫ	НИИ экономики сельского хозяйства и продовольствия, Тренчанска 55, 880 27 Братислава.	
НАЗВАНИЕ ОРИГИНАЛА	Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru a riadiace procesy v JRD a ŠM.	
ПЕРЕВОД НАЗВАНИЯ	Влияние концентрации и специализации на организационную структуру и процессы управления ЕСХН и госхозами.	
ТИТУЛ	Zeměd. Ekon.,	
ВЫДЕРЖКИ	23, 1977, № 9, с. 579-585. - 1 рис., лит. 5.	
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	сельское хозяйство, уровень предприятия, концентрация, специализация, управление, структура управления.	
АННОТАЦИЯ	В статье теоретически изучается влияние горизонтальной концентрации и производственной специализации в сельскохозяйственных предприятиях на структуру организации и управления, на процессы управления и на принятие решения. Теоретически приходят к заключению, что главным фактором влияния на приведенные элементы является структура предприятия с учетом того, говорится ли о многоотраслевом или специализированном производстве. Организационная структура и процессы управления тем сложнее, чем больше имеет предприятие конечных продуктов, и тем проще, чем уже производственная программа.	

KATEGORIE	AUFNAHMEBOGEN	Ref. Nr.:
		Fachgebiet:
AUTOR	HORVÁTH, E.	
ORT INSTITUTION	Forschungsinstitut für Agrarökonomik und Ernährung, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
TITEL	Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru a riadiace procesy v JRD a ŠM.	
ÜBERSETZUNG DES TITELS	Einfluss der Konzentration und Spezialisierung auf Organisationsstruktur und Leitungsprozesse in den LPG und VEG.	
ZEITSCHRIFT	Zeměd. Ekon.,	
BIBL. ANGABE	23, 1977, Nr. 9, S. 579-585. - 1 Abb., Lit. 5.	
SCHLAGWORTE	Landwirtschaft, Niveau des Betriebes, Konzentration, Spezialisierung, Leitung, Leitungsstruktur.	
KURZREFERAT	In dem Beitrag wird theoretisch der Einfluss der Flächenkonzentration und der Produktspezialisierung in landwirtschaftlichen Betrieben auf Organisations- und Leitungsstruktur, auf Leitungsprozesse und auf Beschlussfassung untersucht. Theoretisch kann gefolgert werden, dass der Hauptfaktor des Einflusses auf die angeführten Elemente die Produktionsstruktur ist unter Berücksichtigung, ob es sich um eine Mehrzweiger oder spezialisierte Produktion handelt. Organisationsstruktur und Leitungsprozesse sind umso komplizierter, je mehr Finalprodukte der Betrieb hat und umso einfacher, je enger das Produktionsprogramm ist.	

SMĚ- ROVACÍ ZNAK	TEXT	Pořadové číslo záznamu: zařazení:
AUTOR	BERNÁT, J.	
PRACOVIŠTĚ	Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
NÁZEV ORIGINÁLU	K funkcii plánu pri uplatňovaní vnútropodnikového chozrasčotu.	
PŘEKLAD NÁZVU		
TITUL	Zeměd. Ekon.,	
CITACE	23, 1977, č. 9, s. 587-595. - lit. 3.	
HESLA	Řízení, vnítropodnikový chozrasčot, plánování.	
ANOTACE	Vnútropodnikový chozrasčot patrí medzi hlavné nástroje zdokonalovania vnútropodnikového riadenia. Autor príspevku sa zaoberá podstatou a funkciami vnútropodnikového chozrasčotu, postavením a funkciou plánu pri uplatňovaní chozrasčotu a plánovaním úloh vnútropodnikových chozrasčotných útvarov.	
TAG	INPUT DATA	Record Number: Category:
AUTHOR	BERNÁT, J.	
INSTITUTION ADDRESS	Economic Research Institute for Agriculture and Food, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
ORIGINAL TITLE	K funkcii plánu pri uplatňovaní vnútropodnikového chozrasčotu.	
TRANSLATION	Function of the Plan in Applying the On-farm Cost-accounting Systems.	
JOURNAL TITLE	Zeměd. Ekon.,	
COLLATION	23, 1977, No. 9, pp. 587-595. - refs 3.	
SUBJECT HEADINGS	management, on-farm cost-accounting, planning.	
ABSTRACT	On.-farm cost-accounting belongs to the main factors underlying the improvement of enterprise management. The author deals with the principles and functions of cost-accounting in the enterprise, with the status and function of the plan in applying cost-accounting and planning the tasks of enterprise cost-accounting systems.	

КОД	ТЕКСТ	Е П/П ДОК. ОПИСАНИЯ
		КЛАССИФИКАЦИЯ
АВТОР	BERNÁT, J.	
МЕСТО РАБОТЫ	НИИ экономики сельского хозяйства и пищевой промышленности, Тренчанска 55, 880 27 Братислава.	
НАЗВАНИЕ ОРИГИНАЛА	K funkcii plánu pri uplatňovaní vnútro podnikového hospodárstva.	
ПЕРЕВОД НАЗВАНИЯ		
ТИТУЛ	Zeméd. Ekon.,	
ВЫДЕРЖКИ	23, 1977, № 9, с. 587-595. - лит. 3.	
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	управление, внутрихозяйственный хозяйственный, планирование.	
АННОТАЦИЯ	Внутрихозяйственный хозяйственный относится к главным средствам совершенствования внутрихозяйственного управления. Автор рассматривает сущность и функции этого хозяйственного, место и функцию плана в ходе выполнения заданий внутрихозяйственных хозяйственных организаций.	
КАТЕ- ГОРИЕ	AUFNAHMEBOGEN	Ref. Nr.:
		Fachgebiet:
АУТОР	BERNÁT, J.	
ОРТ ИНСТИТУЦИОН	Forschungsinstitut für Ökonomik der Landwirtschaft und Ernährung Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
ТИТЕЛ	K funkcii plánu pri uplatňovaní vnútro podnikového hospodárstva.	
ÜBERSETZUNG DES TITELS	Zur Funktion des Planes bei Anwendung der innerbetrieblichen wirtschaftlichen Rechnungsführung.	
ZEITSCHRIFT	Zeméd. Ekon.,	
BIBL. ANGABE	23, 1977, Nr. 9, S. 587-595. - Lit. 3.	
SCHLAGWORTE	Leitung, innerbetriebliche wirtschaftliche Rechnungsführung, Planung.	
KURZREFERAT	Die innerbetriebliche wirtschaftliche Rechnungsführung gehört zu den Hauptinstrumenten für Vervollkommen der innerbetrieblichen Leitung. Der Autor des Beitrags befasst sich mit dem Grund und den Funktionen der innerbetrieblichen wirtschaftlichen Rechnungsführung, mit der Position und Funktion des Planes bei der Anwendung, und mit der Planung der Aufgabe der Organe der innerbetrieblichen wirtschaftlichen Rechnungsführung.	

SMĚ- ROVACÍ ZNAK	TEXT	Pořadové číslo záznamu: zařazení:
AUTOR	ČALKOVSKÝ, S.	
PRACOVIŠTĚ	Ústav pro vědeckou soustavu hospodaření - ekonomické pracoviště, Smetanova 49, 602 00 Brno.	
NÁZEV ORIGINÁLU	Normy a normativní ukazatele při vnitropodnikovém řízení.	
PŘEKLAD NÁZVU		
TITUL	Zeměd. Ekon.,	
CITACE	23, 1977, č. 9, s. 597-608. - 3 tab., lit. 8.	
HESLA	zemědělství, rostlinná výroba, normy, normování, metodologie, výzkum.	
ANOTACE	Autor se ve svém příspěvku zabývá otázkami tvorby s použitím normativních, plánovacích, kontrolních a limitujících ukazatelů, které by zvýšily úroveň vnitropodnikového řízení. Rozvádí jejich význam a vymezuje jejich pojetí, analyzuje normy spotřeby práce, normy času a normy spotřeby pohonných hmot v rostlinné výrobě. Pojednává o významu norem pracovních postupů, norem jakosti práce, jakož i o významu hodnotových ukazatelů.	
TAG	INPUT DATA	Record Number:
		Category:
AUTHOR	ČALKOVSKÝ, S.	
INSTITUTION ADDRESS	Institute for the Scientific System of Agriculture, Economic Branch, Smetanova 49, 602 00 Brno.	
ORIGINAL TITLE	Normy a normativní ukazatele při vnitropodnikovém řízení.	
TRANSLATION	Standards and Normative Indicators Used in Enterprise Management.	
JOURNAL TITLE	Zeměd. Ekon.,	
COLLATION	23, 1977, No. 9, pp. 597-608. - 3 tabs, refs 6.	
SUBJECT HEADINGS	agriculture, crop production, standards, standardization, methodology, research.	
ABSTRACT	The author analyzes problems of the formation and use of normative, planning, controlling and limiting indicators for the improvement of enterprise management. Their importance is shown in detail and their conception is defined. The standards of the consumption of work, the standards of time, and the standards of fuel consumption in crop production are analyzed. There is also an account of the importance of the standards of work processes, standards of the quality of work, and of the importance of value indices.	

КОД	ТЕКСТ	№ п/п ДОК. ОПИСАНИЯ
		КЛАССИФИКАЦИЯ
АВТОР	ČALKOVSKÝ, S.	
МЕСТО РАБОТЫ	Институт научной системы ведения сельского хозяйства, экономический отдел, Сметанова 49, 602 00 Брно.	
НАЗВАНИЕ ОРИГИНАЛА	Normy a normativní ukazatele při vnitropodnikovém řízení.	
ПЕРЕВОД НАЗВАНИЯ	Стандарты и нормативные показатели при внутрихозяйственном управлении.	
ТИТУЛ	Zeměd. Ekon.,	
ВЫДЕРЖКИ	23, 1977, № 9, с. 597-608. - 3 табл., лит. 8.	
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	сельское хозяйство, растениеводство, стандарты, нормирование, методология, исследование.	
АННОТАЦИЯ	Автор в своей статье рассматривает вопросы создания и применения нормативных, плановых, контрольных и лимитирующих показателей, которые повысили бы уровень внутрихозяйственного управления. Подробно приводятся их значения и определяется их понятие, анализируются стандарты затраты труда, стандарты времени и стандарты потребления горючего материала в растениеводстве. Обсуждается значение стандартов рабочих приемов, стандартов качества труда, а также значение стоимостных показателей.	
КАТЕ- ГОРИЕ	AUFNAHMEBOGEN	Ref. Nr.:
		Fachgebiet:
AUTOR	ČALKOVSKÝ, S.	
ORT INSTITUTION	Institut für wissenschaftliches Wirtschaftssystem, Abteilung für Ökonomie, Smetanova 49, 602 00 Brno.	
TITEL	Normy a normativní ukazatele při vnitropodnikovém řízení.	
ÜBERSETZUNG DES TITELS	Normen und normative Kennziffern bei innenbetrieblicher Leitung.	
ZEITSCHRIFT	Zeměd. Ekon.,	
BIBL. ANGABE	23, 1977, Nr. 9, S. 597-608. 3 Tab., Lit. 8.	
SCHLAGWORTE	Landwirtschaft, Pflanzenproduktion, Normen, Normierung, Methodologie, Forschung.	
KURZREFERAT	In seinem Beitrag befasst sich der Autor mit Fragen der Bildung und Anwendung normativer, limitierender, Planungs- und Kontrollkennziffern, durch die das Niveau der innenbetrieblichen Leitung erhöht werden könnte. Er erläutert ihre Bedeutung und legt ihre Auffassung fest, analysiert Normen für Arbeitsaufwand, Zeitnormen und Normen für Kraftstoffverbrauch in der Pflanzenproduktion. Er behandelt die Bedeutung der Normen für Arbeitsverfahren, der Normen für Arbeitsqualität sowohl die Bedeutung der Wertkennziffern.	

SMĚ- ROVACÍ ZNAK		TEXT	Pořadové číslo záznamu: zařazení:
AUTOR	KAĽAVSKÝ, M.		
PRACOVISŤE	Vysoká škola poľnohospodárska, 949 67 Nitra.		
NÁZEV ORIGINÁLU	K problematike vnútropodnikovej hmotnej zainteresovanosti v poľnohospodárskych podnikoch.		
PŘEKLAD NÁZVU			
TITUL	Zeměd. Ekon.,		
CITACE	23, 1977, č. 9, s. 609-617. - 4 tab., lit. 5.		
HESLA	zemědělství, úroveň podniku, podíly, rozdělování, vnitropodnikový chozrasčot.		
ANOTACE	Uvádza dva návrhy na spôsob hodnotenia a postup priznania podielov. Prvý návrh je vhodný pre JRD, ktoré na začiatku roka nemožu garantovať vyplatenie podielov strediskám, ktoré splnia, resp. prekročia plánovaný hospodársky výsledok. Druhý návrh je vhodný pre podniky, ktoré môžu zaručiť vyplatenie podielov strediskám, ktoré splnia, resp. prekročia plánované úlohy. Návrhy spĺňajú požiadavky, aby sa systém hmotnej zainteresovanosti stal účinným nástrojom riadenia vnútropodnikových útvarov a vytváral predpoklady pre uplatňovanie zásad vnútropodnikového chozrasčotu vo vnútropodnikovom riadení JRD.		
TAG		INPUT DATA	Record Number:
			Category:
AUTHOR	KAĽAVSKÝ, M.		
INSTITUTION ADDRESS	University of Agriculture, 949 67 Nitra.		
ORIGINAL TITLE	K problematike vnútropodnikovej hmotnej zainteresovanosti v poľnohospodárskych podnikoch.		
TRANSLATION	On the Problems of the Enterprise Material Interest in Agricultural Enterprises.		
JOURNAL TITLE	Zeměd. Ekon.,		
COLLATION	23, 1977, No. 9, pp. 609-617. - 4 tabs, refs 5.		
SUBJECT HEADINGS	agriculture, enterprise level, shares, distribution, on-farm cost-accounting.		
ABSTRACT	The author presents two suggestions as to the method of evaluation and that of share awarding. The first one suits for those UACs which, at the beginning of the year, cannot guarantee the share payment to the centres that will have fulfilled or overfulfilled the planned economic output. The second suggestion is suitable for those enterprises that can guarantee the share payment to the centres that will have fulfilled or overfulfilled the targets. The suggestions meet the requirements that the system of material interest should become an effective instrument of managing the farm units, and form prerequisites for applying the principles of on-farm cost accounting to the enterprise management of the UACs.		

КОД	ТЕКСТ	№ п/п документа
		классификация
АВТОР	KAĽAVSKÝ, M.	
МЕСТО РАБОТЫ	Сельскохозяйственный институт, 949 67 Нитра.	
НАЗВАНИЕ ОРИГИНАЛА	K problematike vnútro podnikovej hmotnej zainteresovanosti v poľnohospodárskych podnikoch.	
ПЕРЕВОД НАЗВАНИЯ	К проблематике внутрихозяйственной материальной заинтересованности в сельхозпредприятиях.	
ТИТУЛ	Zeměd. Ekon.,	
ВЫДЕРЖКИ	23, 1977, № 9, с. 609-617. - 4 табл., лит. 5.	
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	сельское хозяйство, уровень предприятия, пак, распределение, внутрихозяйственный хозрасчет.	
АННОТАЦИЯ	Автор приводит два предложения оценивания и способа утверждения премиальных вознаграждений. Первое предложение годится для ЕСХК, которые в начале года не могут гарантировать выплату поев организациям, которые выполняют или перевыполняют намеченные экономические параметры. Второе предложение пригодно для тех предприятий, которые могут гарантировать это. Предложения отвечают требованиям, чтобы сама система материальной заинтересованности стала эффективным средством управления внутрихозяйственными единицами и позволяла применять внутренний хозрасчет во внутреннем управлении ЕСХК.	

KATEGORIE	AUFNAHMEBOGEN	Ref. Nr.:
		Fachgebiet:
AUTOR	KAĽAVSKÝ, M.	
ORT INSTITUTION	Landwirtschaftliche Hochschule, 949 67 Nitra.	
TITEL	K problematike vnútro podnikovej hmotnej zainteresovanosti v poľnohospodárskych podnikoch.	
ÜBERSETZUNG DES TITELS	Zur Problematik der innerbetrieblichen materiellen Interessiertheit in landwirtschaftlichen Betrieben.	
ZEITSCHRIFT	Zeměd. Ekon.,	
BIBL. ANGABE	23, 1977, Nr. 9, S. 609-617. - 4 Tab., Lit. 5.	
SCHLAGWORTE	Landwirtschaft, Niveau des Betriebes, Anteile, Verteilung, innerbetriebliche wirtschaftliche Rechnungsführung.	
KURZREFERAT	Der Verfasser führt zwei Methodenprojekte der Bewertung und der der Anteilzuweisung an. Der erste Projekt eignet sich für die LP3, die zu Jahresbeginn die Anteilausszahlung solchen Zentren nicht garantieren können, die das geplante Wirtschaftsergebnis erfüllen oder übererfüllen. Der andere Projekt ist für Betriebe geeignet, die die Anteilausszahlung an solche Zentren gewährleisten können. Die Projekte erfüllen die Anforderungen, dass das System der materiellen Interessiertheit zum effektiven Instrument der Leitung der innerbetrieblichen Organe wird und Voraussetzungen für Anwendung der Grundsätze von innerbetrieblicher wirtschaftlicher Rechnungsführung in der innerbetrieblichen Leitung der LP3 schafft.	

SMĚ- ROVACÍ ZNAK	TEXT	Pořadové číslo záznamu: zařazení:
AUTOR	BLAAS, G.	
PRACOVNÍSTĚ	Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
NÁZEV ORIGINÁLU	Prehľbovanie foriem účasti na riadení poľnohospodárskych podnikoch v podmienkach koncentrácie a špecializácie.	
PŘEKLAD NÁZVU		
TITUL	Zeměd. Ekon.,	
CITACE	23, 1977, č. 9, s. 619-625. - lit. 3.	
HESLA	zemědělství, úroveň podniku, JZD, řízení, účast pracujících, koncentrace, specializace.	
ANOTACE	Práca rozoberá problematiku rozvoja účasti pracujúcich na riadení v podmienkach ďalšieho rozvoja koncentrácie a špecializácie v poľnohospodárstve, pričom hlavnú pozornosť venuje zmenám v družstevnom sektore. Autor zdôrazňuje sociálno-ekonomickú podmienenosť foriem a metód vnútropodnikového riadenia a ich vzťah k rozvoju podmienok účasti na riadení. Z tohoto hľadiska stručne rozoberá vplyv centralizácie rozhodovania, systému informácií, organizácie vnútropodnikového operatívneho a ekonomického riadenia a hmotnej zainteresovanosti na rozvoj participácie.	
TAG	INPUT DATA	Record Number:
		Category:
AUTHOR	BLAAS, G.	
INSTITUTION ADDRESS	Economic Research Institute for Agriculture and Food, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
ORIGINAL TITLE	Prehľbovanie foriem účasti na riadení poľnohospodársky podnikov v podmienkach koncentrácie a špecializácie.	
TRANSLATION	Improving the Forms of Employees' Involvement in the Management of Agricultural Enterprises under the Conditions of Concentration and Specialization.	
JOURNAL TITLE	Zeměd. Ekon.,	
COLLATION	23, 1977, No. 9, pp. 619-625. - refs 3.	
SUBJECT HEADINGS	agriculture, enterprise level, agricultural co-operative, management, employees involvement, concentration, specialization.	
ABSTRACT	The author analyzes the problems of the development of employees' involvement in management under advanced concentration and specialization, of agriculture. Attention is mainly paid to changes on co-operative farms, emphasis is laid on the social and economic factors underlying the forms and methods of enterprise management and their relation to the development of the conditions for employees' involvement in management. From this point of view, the author analyzes in brief the effect of the centralization of decision-making, information system, organization of executive and economic management of the enterprise, and material incentives, as influencing employees' participation.	

КОД	ТЕКСТ	№ п/п ДОК. ОПИСАНИЯ
		КЛАССИФИКАЦИЯ
АВТОР	BLAAS, G.	
МЕСТО РАБОТЫ	НИИ экономики сельского хозяйства и пищевой промышленности, Тренчанска 55, 880 27 Братислава.	
НАЗВАНИЕ ОРИГИНАЛА	Prehľbovanie foriem účasti na riadení poľnohospodárskych podnikov v podmienkách koncentrácie a špecializácie.	
ПЕРЕВОД НАЗВАНИЯ	Углублении форм участия в управлении сельхозпредприятиями в условиях концентрации и специализации.	
ТИТУЛ	Zeméd. Ekon.,	
ВЫДЕРЖКИ	23, 1977, № 9, с. 619-625. - лит. 3.	
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	сельское хозяйство, уровень предприятия, ЕСХК, управление, участие трудящихся, концентрация, специализация.	
АННОТАЦИЯ	В работе рассматривается проблематика развития участия трудящихся в управлении в условиях подъема концентрации и специализации в сельском х-ве, причем главное внимание уделяется изменениям в кооперативном секторе. Автор подчеркивает социально-экономическую обусловленность форм и методов внутрихозяйственного управления и их связь с участием в управлении, рассматривая в данном аспекте влияние централизации в области принятия решений, системы информации, организации внутрихозяйственного и экономического оперативного управления и материальной заинтересованности на развитие участия и управления.	
KATE- GORIE		Ref. Nr.:
AUFNAHMEBOGEN		Fachgebiet:
AUTOR	BLAAS, G.	
ORT INSTITUTION	Forschungsinstitut für Agrarökonomik und Ernährung, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava.	
TITEL	Prehľbovanie foriem účasti na riadení poľnohospodárskych podnikov v podmienkách koncentrácie a špecializácie.	
ÜBERSETZUNG DES TITELS	Vertiefung der Teilnahmeformen an der Leitung der landwirtschaftlichen Betriebe unter Bedingungen der Konzentration und Spezialisierung.	
ZEITSCHRIFT	Zeméd. Ekon.,	
BIBL. ANGABE	23, 1977, Nr. 9, S. 619-625. - Lit. 3.	
SCHLAGWORTE	Landwirtschaft, Niveau des Betriebes, LPG, Leitung, Teilnahme der Werktätigen, Konzentration, Spezialisierung.	
KURZREFERAT	Die Studie analysiert die Entwicklungsproblematik der Teilnahme von Werktätigen an der Leitung unter Bedingungen der weiteren Entwicklung der Konzentration und Spezialisierung in der Landwirtschaft, wobei die Aufmerksamkeit besonders den Veränderungen im Sektor der Genossenschaften gewidmet wird. Der Verfasser betont die sozial-ökonomische Bedingtheit der Formen und Methoden der innerbetrieblichen Leitung, und deren Beziehung zur Entwicklung von Bedingungen für die Teilnahme an der Leitung. Von diesem Gesichtspunkt aus analysiert er kurz die Einwirkung der Entscheidungszentralisation, des Informationssystems, der Organisation der innerbetrieblichen operativen und ökonomischen Leitung und der materiellen Interessiertheit an der Entwicklung der Teilnahme.	

SMĚ- ROVACÍ ZNAK	Pořadové číslo záznamu: zařazení:
AUTOR	NOVÁK, K.
PRACOVIŠTĚ	Vysoká škola zemědělská, Zemědělská 1-3, 662 65 Brno.
NÁZEV ORIGINÁLU	Specifika odvětvové organizace a řízení JZD v podmínkách okresu Frýdek-Místek.
PŘEKLAD NAZVU	
TITUL	Zeměd. Ekon.,
CITACE	23, 1977, č. 9, s. 627-638. - 3 grafy.
HESLA	JZD, úroveň okresu, integrace, dělba práce, organizace, řízení.
ANOTACE	Autor se v příspěvku zabývá popisem a analýzou odvětvové organizace řízení JZD, na okrese Frýdek-Místek. Tato organizace je ekonomicky velmi účinná, neboť došlo ke snížení počtu technicko-hospodářských pracovníků na 100 ha z.p. i podílu trvale činných osob. Celkově došlo ke zvýšení produktivity práce. Autor dále uvádí návrhy, které by směřovaly k prohloubení odvětvového řízení v blízké budoucnosti.
TAG	INPUT DATA Record Number: Category:
AUTHOR	NOVÁK, K.
INSTITUTION ADDRESS	University of Agriculture, Zemědělská 1-3, 662 65 Brno.
ORIGINAL TITLE	Specifika odvětvové organizace a řízení JZD v podmínkách okresu Frýdek-Místek.
TRANSLATION	The Peculiarities of Co-operative Farm Organization and Management according to the Branches of Production in the Frýdek-Místek District.
JOURNAL TITLE	Zeměd. Ekon.,
COLLATION	23, 1977, No. 9, pp. 627-638. - 3 graphs.
SUBJECT HEADINGS	co-operative farms, district level, integration, labour division, organization, management.
ABSTRACT	The organization and management of co-operative farms according to the branches of production are analyzed, as practised in the Frýdek-Místek district. This organization is very effective: its introduction reduced the number of employees in technical and administrative functions as well as the number of permanently engaged persons per 100 ha of farm land. Labour productivity was generally increased. Further, the author presents proposals designed to improve the system of management according to the branches of production in the nearest future.

КОД	ТЕКСТ	№ п/п док. описания
		классификация

АВТОР	NOVÁK, K.	
МЕСТО РАБОТЫ	Сельскохозяйственный институт, Земедельская 1-3, 662 65 Брно.	
НАЗВАНИЕ ОРИГИНАЛА	Specifika odvětvové organizace a řízení JZD v podmínkách okresu Frýdek-Místek.	
ПЕРЕВОД НАЗВАНИЯ	Специфика отраслевой организации и управления ЕСХК в условиях района Фридек-Мистек.	
ТИТУЛ	Zeměd. Ekon.,	
ВЫДЕРЖКИ	23, 1977, № 9, с. 627-638. - 3 диагр.	
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	ЕСХК, уровень района, интеграция, разделение труда, организация, управление.	
АННОТАЦИЯ	В статье автор описывает и анализирует отраслевую организацию управления ЕСХК в районе Фридек-Мистек. Эта организация экономически весьма эффективна, так как при этом сократилось число технико-административных работников на 100 га сельхозугодий и доля постоянно занятых лиц. В общем повысилась производительность труда. Автор далее предлагает пути по углублению отраслевого управления в ближайшее время.	

KATEGORIE	AUFNAHMEBOGEN	Ref. Nr.:
		Fachgebiet:

AUTOR	NOVÁK, K.	
ORT INSTITUTION	Landwirtschaftliche Hochschule, Zemědělská 1-3, 662 65 Brno.	
TITEL	Specifika odvětvové organizace a řízení JZD v podmínkách okresu Frýdek-Místek.	
ÜBERSETZUNG DES TITELS	Spezifik der Fachzweigorganisation und Leitung der LPG in Bedingungen des Kreises Frýdek-Místek.	
ZEITSCHRIFT	Zeměd. Ekon.,	
BIBL. ANGABE	23, 1977, Nr. 9, S. 627-638. - 3 Diagr.	
SCHLAGWORTE	LPG, Niveau des Kreises, Integration, Arbeitsteilung, Organisation, Leitung.	

KURZREFERAT	Der Verfasser befasst sich in seinem Beitrag mit der Beschreibung und Analyse der Fachzweigorganisation und Leitung der LPG im Kreis Frýdek-Místek. Diese Organisation ist ökonomisch sehr wirksam, da eine Herabsetzung der Anzahl technisch-wirtschaftlicher Arbeiter je ha L.N. sowohl des Anteils dauernd tätiger Personen erfolgte. Der Verfasser führt weiter Vorschläge zur Vertiefung der Fachzweigleitung in naher Zukunft an.	
-------------	---	--

E. Baumgartnerová

K niektorým problémom uplatnenia odvetvového princípu v organizácii zlúčených JRD
К некоторым проблемам введения отраслевого принципа в организации объединенных ЕСХК

On Some Problems of Applying the Branch Principle to the Organization of the Joint Unified Agricultural Cooperatives (UAC)

Zu einigen Problemen der Anwendung vom Fachzweigprinzip in der Organisation vereinigter LPG

E. Horváth

Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru a riadiace procesy v JRD a ŠM

Влияние концентрации и специализации на организационную структуру и процессы управления ЕСХК и госхозами

The Effect of Concentration and Specialization on the Organizational Structure and Management Processes in the Unified Agricultural Cooperatives and on State Farms

Einfluss der Konzentration und Spezialisierung auf Organisationsstruktur und Leitungsprozesse in den LPG und VEG

J. Bernát

K funkcii plánu pri uplatňovaní vnútropodnikového chozrasčotu

К функции плана при применении внутрихозяйственного хозрасчета

Function of the Plan in Applying the On-farm Cost-Accounting Systems

Zur Funktion des Planes bei Anwendung der innerbetrieblichen wirtschaftlichen Rechnungsführung

S. Čalkovský

Normy a normatívni ukazatele při vnitropodnikovém řízení

Стандарты и нормативные показатели при внутрихозяйственном управлении

Standards and Normative Indicators Used in Enterprise Management

Normen und normative Kennziffern bei innerbetrieblicher Leitung

M. Kaňavský

K problematike vnútropodnikovej hmotnej zainteresovanosti v poľnohospodárskych podnikoch

К проблематике внутрихозяйственной материальной заинтересованности в сельскохозяйственных предприятиях

On the Problems of the Enterprise Material Interest in Agricultural Enterprises

Zur Problematik der innerbetrieblichen materiellen Interessiertheit in landwirtschaftlichen Betrieben

G. Blaas

Prehľadovanie foriem účasti na riadení poľnohospodárskych podnikov v podmienkach koncentrácie a špecializácie

Углубления форм участия в управлении сельскохозяйственными предприятиями в условиях концентрации и специализации

Improving the Forms of Employees' Involvement in the Management of Agricultural Enterprises under the Conditions of Concentration and Specialization

Vertiefung der Teilnahmeformen an der Leitung der landwirtschaftlichen Betriebe unter Bedingungen der Konzentration und Spezialisierung

K. Novák

Specifika odvetvové organizace a řízení JZD v podmínkách okresu Frýdek-Místek

Специфика отраслевой организации и управления ЕСХК в условиях района Фридек - Мистек

The Peculiarities of Co-operative Farm Organization and Management according to the Branches of Production in the Frýdek-Místek District

Spezifik der Fachzweigorganisation und Leitung der LPG in Bedingungen des Kreises Frýdek-Místek

K PROBLÉMOM VNÚTROPODNIKOVÉHO RIADENIA V ZLÚČENÝCH JRD

Štatistika o intenzite procesu zlučovania jednotných roľníckych družstiev udáva, že v rozpätí rokov 1970—1976 sa počet družstiev v ČSSR zlučovaním znížil zo 6 270 na 2 099 a ich priemerná plošná výmera vzrástla zo 638 ha na 2020 ha. Hoci nejde o priamu závislosť, z tohto údaja sa dá odvodiť, že s výnimkou niektorých odvetví či výrobkov alebo výrobných činností zlučovanie družstiev v uplynulom období bolo hlavnou cestou koncentrácie a špecializácie výroby v družstevnom sektore.

Táto kvantitatívna dynamika sa do vnútropodnikového riadenia nových integrovaných družstiev nepremiela iba ako znásobenie samotného riadenia. Premieňa sa na novú kvalitu v cieľoch, funkciách i metódach vnútropodnikového riadenia tým viac, že približne v tomto období sa v celom našom národnom hospodárstve súčasne posilňuje kurz na zvyšovanie efektívnosti, hospodárnosti a intenzívne cesty rozvoja ekonomiky. Funkciou každého podsystému a prvku vnútropodnikového riadenia je v poľnohospodárskom podniku ako celku, i v každej jeho výrobnno-organizačnej jednotke, plniť základnú požiadavku — s maximálnou efektívnosťou vynakladať rastúci prúd materiálnych i finančných prostriedkov vstupujúcich do výrobného procesu a využívať vlastné podnikové výrobné a ekonomické rezervy.

V zlúčených družstvách sa predovšetkým vytvorili podmienky pre to, aby koncentrované odvetvia rastlinnej a živočíšnej výroby, pomocnej výroby i vnútropodnikových technických služieb boli organizované a centrálné riadené ako celopodnikové, relatívne samostatné útvary, špecializované výrobné jednotky, resp. jednotky technických služieb. Odvetvová organizačná a odvodená aj riadiaca štruktúra v zlúčených JRD bola teoreticky už široko rozpracovaná a v praxi sa ujíma. Skúsenosti však ukázali, že ide o zložitejší a obťažnejší proces jej realizácie, ako boli pôvodné predstavy. Komplexný prístup rešpektujúci všetky vzájomné vzťahy prvkov systému vnútropodnikovej organizácie a riadenia je základnou podmienkou kvalitatívne vyššieho efektu odvetvového princípu. Pre jeho ďalšie výskumné riešenie, dopracovávané do ucelených variantných modelov, bude treba pozorne analyzovať a zovšeobecňovať praktické skúsenosti popredných zlúčených družstiev, ktorým je venovaný aj jeden z príspevkov tohto čísla ZE.

V popredí záujmu teórie i praxe v presadzovaní odvetvového systému v zlúčených družstvách boli dosiaľ predovšetkým otázky inovačných zmien v organizačnej a riadiacej štruktúre. Stupeň koncentrácie a vnútropodnikovej špecializácie, ich prehlbovanie ako cieľový efekt plošnej koncentrácie v zlúčených družstvách však prenikavo zasahuje aj do štruktúry a organizácie riadiacich procesov, rozsahu a proporcií informačných väzieb vnútri podniku i s jeho okolím, ako aj do organizácie rozhodovacieho procesu. Niektoré poznatky z tejto oblasti

vnútropodnikového riadenia zlúčených JRD sa predkladajú v samostatnom príspevku.

Odvetvová organizačná štruktúra a koncentrácia odvetví do vnútropodnikových špecializovaných výrobných jednotiek otvárajú nové možnosti pre využívanie vnútropodnikového chozrasčotu ako aktívneho nástroja riadenia hodnotovej stránky reprodukčného procesu. Vývoj vlastných nákladov a efektívnosti zatiaľ nesvedčí o náležitej pozornosti družstiev vnútropodnikovému ekonomickému riadeniu. Na žiadúcej úrovni nie je predovšetkým vnútropodnikové plánovanie, opierajúce sa o normy, limity a kalkulácie a vytvárajúce pre všetky vnútropodnikové útvary rovnaké ekonomické podmienky pre plnenie plánovaných hodnotových ukazovateľov a pre hmotnú stimuláciu v závislosti od výsledkov a kvality ich práce.

V zlúčených družstvách, najmä v súvislosti s prehlbovaním vnútropodnikového chozrasčotu, sa znásobuje potreba ucelenej sústavy objektivizovaných naturálnych a finančných noriem, normatívo a limitov tak pre zdokonalenie vnútropodnikovej plánovacej činnosti, ako aj pre zvýšenie účinnosti hmotnej zainteresovanosti, objektívne hodnotenie výsledkov vnútropodnikových útvarov, kontrolu a pod. Hľadisko ich komplexnosti a súčasne diferencovanosti a aktualizovania v súlade s dynamikou vedeckotechnického pokroku nastoľuje potrebu kvalitatívne nového pojatia tvorby noriem a normatívo, ako tomu nasvedčuje podnetný príspevok o metodických problémoch tvorby a používania noriem a normatívnych ukazovateľov v riadení rastlinnej výroby.

Prehlbovanie vnútropodnikového chozrasčotu v podmienkach odvetvovej organizovaných a riadených vnútropodnikových útvarov v zlúčených JRD vytvára kvalitatívne nové podmienky pre zvýšenie účinnosti kolektívnej a hmotnej zainteresovanosti v závislosti od zvyšovania produkcie, jej kvality a hospodárnosti. Táto téma je zastúpená príspevkom o kritériách a metodike vyčísľovania podielovej odmeny vo vnútropodnikových chozrasčotných útvaroch, ktorý súčasne navodzuje naliehavosť ďalej výskumne riešiť a v praxi overovať metodické otázky objektivizácie zásluh kolektívov a jednotlivcov na hospodárskych výsledkoch podniku a vnútropodnikových útvarov v kontexte s celou sústavou odmeňovania v JRD.

V zákone o poľnohospodárskom družstevníctve a vzorových stanovách JRD našli odraz nové organizačné predpoklady pre rozvoj iniciatívnej a tvorivej účasti pracujúcich na riadení, vytvorené koncentráciou a špecializáciou výroby, zväčšovaním podnikov a zodpovedajúcimi riadiacimi a organizačnými štruktúrami. Inštitút výrobných porád, posúvajúci prehlbovanie účasti družstevníkov do operatívno-technického riadenia, má v spomenutých a ďalších organizačných formách v zásade vymedzenú funkciu a obsah. Konceptne i pre aplikáciu v praxi bude ju však treba ďalej dopracovávať, aby účasť družstevníkov na riadení a rozhodovaní v každom organizačnom útvere reálne ovplyvňovala plnenie jeho výrobných úloh a ekonomických ukazovateľov.

Príspevky zaradené do tohto tematického čísla podávajú aspoň čiastočný dôkaz, že problémy zdokonaľovania organizácie a riadenia zlúčených JRD sú oprávnené v popredí záujmu výskumu poľnohospodárskej ekonomiky a súčasne pripomínajú naliehavosť intenzívneho a komplexného riešenia všetkých sústavových prvkov vnútropodnikového riadenia.

Rozvoj socialistickej poľnohospodárskej výroby je spätý s plánovitou realizáciou procesu koncentrácie a špecializácie, s uplatnením vedecko-technického pokroku i pokrokových metód a foriem vnútropodnikovej organizácie a riadenia v poľnohospodárskych podnikoch.

Pozornosť, ktorá sa venuje problémom zdokonaľovania organizačných a riadiacich štruktúr hlavne vo veľkých podnikoch, je oprávnená a adekvátna úloha, ktorú zohráva správne pôsobiaci systém organizácie a riadenia v činnosti celého podniku, a v konečnom dôsledku pôsobí na jeho ekonomické výsledky.

Otázky účelnej organizácie a jej riadenie sa stali prvoradým problémom zvlášť v tých poľnohospodárskych podnikoch, kde došlo pri zlučovaní k výraznej plošnej koncentrácii. Dokumentuje to situácia v SSR (podobná tendencia je aj v ČSR), kedy v priebehu roka 1975 došlo k výraznému posunu ako v počte, tak aj vo veľkosti družstiev (tab. I).

I. Počet a percentuálne zastúpenie družstiev podľa veľkostných kategórií v SSR

Ukazovateľ	Rok	Veľkostné kategórie družstiev v ha p. p.				Celkom
		do 1000	1001 až 2500	2501 až 4000	nad 4000	
Počet podnikov	1975	258	491	140	48	937
	%	27,5	52,4	14,0	5,1	100
	1976	112	349	176	84	721
	%	15,5	48,4	24,4	11,7	100

Nové zlúčené družstvá vznikli väčšinou z niekoľkých menších družstiev, ktorých vnútropodniková organizácia bola jednoduchá, členená podľa hlavných odvetví poľnohospodárskej výroby. Po zlúčení však mnoho-odvetvová rastlinná a živočíšna výroba pôvodných JRD neumožnila v novom celku aplikovať dovtedajší systém organizácie a riadenia. Zlúčené družstvá viac-menej automaticky prijali väčšinou územný systém vnútropodnikovej organizácie, uplatňovaný na ŠM. Územnú jednotku tvorili

hospodárstva, alebo „strediská“, totožné s bývalými JRD, pri zachovaní pôvodnej štruktúry výroby.

Zlúčené samo o sebe (okrem niektorých okamžitých centralizačných efektov) nevytváralo primeraný tlak, ktorý by centralizáciou riadenia a výrobných zdrojov pôsobil bezprostredne aj na proces špecializácie a koncentrácie výroby.

Takýto tlak však vyvoláva ďalší rozvoj výrobných síl, najmä produktívnejšie pracovné prostriedky, zavádzanie dokonalejších pracovných a technologických postupov, používanie výkonnejších biologických materiálov vo výrobnom procese.

Vplyvom postupujúcej koncentrácie a špecializácie vzniká nutnosť prestavby celej vnútornej organizácie veľkých zlúčených poľnohospodárskych podnikov. Vo vnútropodnikovej organizácii a riadení sa objektívne presadzuje odvetvový princíp v tvorbe organizačných a riadiacich štruktúr. Uplatnenie odvetvového princípu v organizácii a riadení poľnohospodárskeho podniku znamená, že k tvorbe organizačných jednotiek dochádza bez ohľadu na územie (býv. hospodárstva, strediská na JRD), ale podľa jednotlivých výrobných odvetví, resp. skupín odvetví — úsekov: rastlinná výroba, živočíšna výroba, služby, pomocná výroba, pridružená výroba a pod.

Prechod na odvetvovú štruktúru znamená vážny zásah do organizačného a riadiaceho systému poľnohospodárskeho podniku.

Jedným z dôsledkov takéhoto procesu je organizačné a ekonomické oddelenie rastlinnej a živočíšnej výroby, ako aj pomocných výrobných činností a služieb. Konštituovanie samostatných úsekov výroby v podniku objektivizuje potrebu ich spriemyslenia a koncentrácie a vyvoláva vnútropodnikový tlak na zvyšovanie spoločenskej delby práce v širšom výrobnokoekonomickom priestore, či už územnom (v horizontálnej kooperácii), alebo vertikálnom (vo výrobných väzbách od predvýrobnej fázy až po spracovanie a odbyt).

Zlúčené podniky pociťovali stupňujúce sa ťažkosti v organizácii a riadení. Začali meniť svoju vnútropodnikovú organizáciu podľa vlastných predstáv a poznatkov, nakoľko zásady a princípy prechodu na odvetvovú organizáciu neboli ujasnené a zovšeobecnené. Bolo preto potrebné preskúmať podmienky a predpoklady pre prechod od územnej k odvetvovej organizácii a riadeniu.

II. Zlúčené družstvá tvoriace výskumné objekty

JRD	Výrobná oblasť	Výmera p. p. v ha	Zornenie v %	Počet zlučova- ných JRD	Plocha integrujú- ceho JRD v %
Dunajská Lužná	kukur.	4 939	97,6	6	46
Dobrá Niva	zemiak.	6 108	41,4	6	40
Očová	zemiak.	4 096	48,7	4	78
Kežmarok	horská	4 662	55,0	6	16
Perin	kukur.	2 718	88,0	3	64
Buzica	kukur.	4 378	84,0	5	18

MATERIÁL

Pre podrobný výskum boli vybrané družstvá zlúčené v rôznych výrobných oblastiach na Slovensku, v ktorých sa aplikoval odvetvový princíp v organizácii a riadení. Výskumné objekty tvorili zlúčené družstvá uvedené v tab. II.

Uvedené družstvá vznikli zlúčením troch až šiestich družstiev. Podiel plochy integrujúcich družstiev činí 16 až 78 % novovzniknutého celku. Všetkých šesť JRD má súvislý pôdny celok s dobrými komunikačnými možnosťami.

VPLYV ZLÚČENIA NA ORGANIZÁCIU VÝROBY V SKÚMANÝCH JRD

Analýza skúmaných družstiev ukázala, že ani na jednom družstve nebola pripravená ani po zlúčení vykonaná nová hospodársko-technická úprava pôdneho fondu. Aj napriek tomu sa však vytvorili o 50—100 % väčšie súvislé celky, ako boli v pôvodných družstvách, a tým sa znížil ich celkový počet. Najlepšie výsledky sa dosiahli na družstvách v nížinných oblastiach. V podhorských a horských oblastiach boli prekážkou ťažšie prekonateľné terénne nerovnosti.

Priemerná veľkosť parciel sa pohybovala od 20 ha (JRD Očová) do 42 ha (JRD Perín). Najväčšie celky v nížinných oblastiach boli okolo 110—145 ha, v podhorských oblastiach 60—90 ha. Najmenšie boli o veľkosti 2 ha.

Väčšina podnikov mala pôdu usporiadanú v honoch. V štyroch družstvách previedli ich blokáciu. Pre využitie ťažkých mechanizačných prostriedkov bola snaha koncentrovať plodiny pestované vo väčšom rozsahu na súvislé plochy. Napr. priemerná výmera plôch na JRD Dunajská Lužná bola pri pšenici 75 ha, pri kukurici na zrnno 67 ha a pri cukrovej repe 70 ha.

Výrobné zameranie rastlinnej výroby sa v podnikoch po zlúčení oproti pôvodnému stavu veľmi nezmenilo. Ani u jedného zlúčeného družstva nemožno hovoriť o podstatnom kroku k špecializácii. Vo všetkých družstvách prevažujú v štruktúre osevu obilniny a krmoviny. Najväčšie percento obilnín mali JRD Dobrá Niva, a to 56 %, Očová 52 %, Dunajská Lužná 46 % a Kežmarok 43 %. JRD Perlín a Buzica mali len 38 % obilnín. U nížinných družstiev dopĺňa výrobu zrnín kukurica na zrnno, ktorej sa pestovalo na JRD Dunajská Lužná 13 %.

Krmoviny na ornej pôde sa pestovali v skúmaných družstvách na ploche od 24 do 44 % o. p.

Okrem týchto hlavných druhov plodín pestovali napr. v Dunajskej Lužnej na 2 % o. p. (96 ha) cukrovú repu, na 0,4 % o. p. (17 ha) zeleninu, na 1 % (40 ha) konope. V Očovej pestovali na 1,5 % o. p. (34 ha) repku ozimú, na 9 % o. p. (90 ha) ľan (45 ha stonkový, 45 ha na semeno), 1 % o. p. (20 ha) mak a na 3 % o. p. (67 ha) horčicu. Na všetkých troch družstvách v nížine (Dunajská Lužná, Perín, Buzica) pestovali cukrovú repu v rozsahu okolo 2 % o. p. Družstvá v zemiakárskej a horskej oblasti pestovali zemiaky na ploche od 7 do 13 % o. p. Iba jedno prekročilo 10 %, čo možno považovať v danom prípade za spodnú hranicu pre špecializáciu.

Väčšina družstiev mala snahu zachovávať pravidelné oševné postupy,

ktoré sa organizovali územne, podľa bývalých JRD, alebo podľa čiastočnej špecializácie, ako napr. v Dunajskej Lužnej zeleninársky a poľný. Všeobecne boli oševné postupy, podobne ako štruktúra osevu, ovplyvňované rozpisom štátneho plánu z OPS na podniky.

Úroveň mechanizácie možno čiastočne charakterizovať zložením traktorového parku používaného v rastlinnej výrobe (tab. III).

III. Zloženie traktorového parku

	Celkový počet traktorov používaných v RV	Na 1 traktor pripadá ha p. p.	Podiel traktorov s výkonom do 60 k v %
1. JRD Buzica	70	63	57
2. JRD Dobrá Niva	93	66	77
3. JRD Dunajská Lužná	70	71	70
4. JRD Kežmarok	55	85	63
5. JRD Očová	45	91	73
6. JRD Perín	38	72	50

1 k = 0,735 5 kW

Vo všetkých uvádzaných JRD sa prejavoval tlak novej techniky presadzovaním výkonnejších mechanizačných prostriedkov a ich koncentrovaním. Organizačné ťažkosti, zastaralé mechanizačné prostriedky s menším výkonom, členitosť terénu, možnosti umiestnenia strojov a technická vybavenosť opravárskych dielní boli príčinou toho, že nie všetky družstvá mohli sústredenie mechanizačných prostriedkov previesť v plnej miere.

Preukázal sa nejednotný prístup k organizácii a riadeniu rastlinnej výroby a mechanizácie ako prejav nedostatočnej koncepcnej prípravy. Vplyv zavádzania strojov II. generácie a špecializácia rastlinnej výroby v budúcnosti tvoria faktory, ktoré ovplyvnia ešte výraznejšie organizáciu rastlinnej výroby a v konečnom dôsledku jej efektívnosť.

Podobne ako u mechanizácie, i v opravárstve sa prejavila tendencia koncentrácie. Rozmiestnenie dielní je do značnej miery dané starou výstavbou. Len v jednom prípade bola vybudovaná ústredná dielňa opráv (Dunajská Lužná). Opravárstvo sa zameriava väčšinou na údržbu a stredné opravy, v dvoch podnikoch vykonávali aj generálne opravy.

Možno konštatovať, že prechod na odvetvovú organizáciu pôsobí v rastlinnej výrobe pozitívne na koncentráciu plôch a osevov, na zvýšenie starostlivosti o kvalitu biologického materiálu, výživu a ochranu rastlín, ako aj na kompletizáciu mechanizácie a jej racionálnejšie využívanie.

V odvetví živočíšnej výroby skúmaných JRD má priebeh procesu koncentrácie a vnútropodnikovej špecializácie pomerne pomalú dynamiku. Všetky družstvá mali mnohoozvetvovú výrobu. Niektoré kategórie zvierat mali veľmi nízku koncentráciu, ktorá neumožňuje využiť výhody špecializovaných chovov.

Ani jedno skúmané družstvo nie je podnikovo ani dôsledne vnútropodnikovo špecializované. Minimálny počet kategórií zvierat chovaných na 1 družstve bol sedem. Okrem hlavných kategórií zvierat chovali na piatich družstvách ovce a na troch hydinu. Najďalej v zavádzaní vnútropodnikovej špecializácie pokročili na JRD Očová a Perín, kde priemerný počet kategórií

zvierat pripadajúcich na jednu lokalitu bol 2,1. Najnepriaznivejšia situácia bola na najväčšom skúmanom JRD Dunajská Lužná (ktoré má najvyššiu absolútnu a relatívnu hustotu zvierat), v ktorom pripadlo na jednu lokalitu 4,6 kategórii zvierat.

Najvyšší stupeň koncentrácie bol vo výkrmne ošipaných, v chove oviec a hydiny. Celkove možno konštatovať, že vnútropodniková špecializácia ŽV sa v skúmaných družstvách presadzovala pomaly.

Úroveň použitej technológie a technického vybavenia je v skúmaných družstvách na relatívne nízkej úrovni. Veľkovýrobná technológia je vzácnosťou. V chove dojníc u všetkých družstiev prevládajú dvojradové maštale, niekoľko štvorradových maštali a len po jednom kravíne typu K-320 a K-500. U ostatných kategórií HD a u prasníc sa používajú len tradičné, prípadne adaptované ustajňovacie priestory. Vo výkrmne ošipaných sú okrem tradičným nízkokapacitných ošipární dve veľkovýkrmne o kapacite vyše 3 000 ks. Jedine chov hydiny je koncentrovaný do vyšších kapacít s modernejšou technológiou. Uvedené faktory sa prejavili v produktivite práce, ktorá vyjadrená v normách obsluhy bola (až na výkrm ošipaných) veľmi nízka. V chove dojníc je najnižšia norma obsluhy 13 ks na 1 ošetrovateľa. Zásobovanie obstarávali trvalé zásobovacie skupiny, tvorili ich väčšinou 2 pracovníci a 1 traktor, prípadne konský poťah. Zásobovali podľa lokalít.

Živočišna výroba bola organizovaná do organizačných jednotiek, ktoré sa spravidla zhodovali s lokalitami ŽV zlúčených družstiev. Tieto organizačné jednotky majú svojich vedúcich, ktorí podliehajú vedúcemu úseku ŽV. Vedúcemu úseku podliehajú aj zásobovacie útvary.

Výhody odvetvového riadenia sa v ŽV skúmaných družstiev zatiaľ prejavili hlavne v zmene systému organizácie ŽV a v nadväznosti na to aj v zmene systému jej riadenia. Prejavilo sa to v skvalitnení výživy zvierat a v starostlivosti o ich reprodukciu, v koncepcnej plemenárskej práci a v možnosti lepšie využívať kvalifikáciu a špecializáciu riadiacich pracovníkov. Po vytvorení materiálno-technických podmienok sú predpoklady na zavedenie úzkej vnútropodnikovej a podnikovej špecializácie ŽV s dostatočnou koncentráciou jednotlivých druhov zvierat.

PREKÁŽKY DÔSLEDNÉHO UPLATNENIA ODVETVOVEJ ORGANIZÁCIE

Štruktúra výroby sledovaných JRD so zavedenou odvetvovou organizáciou a riadením ukázala, že tieto družstvá neprekonali tradičnú mnohoštruktúrnú výrobu, a často sa u nich presadzuje tendencia po ďalšom uzatváraní reprodukčného procesu. Majú pocit dostatočného výrobného-ekonomického priestoru pre „bezrizikovú“ univerzálnu výrobu. Neaktivizujú sa dostatočne smerom k maximálnym koncentráciám a ich nová investičná činnosť neprekračuje rámec bezprostredných záujmov podniku. Uspokojovanie sa s okamžitými racionalizačnými efektmi, vyplývajúcimi z centralizácie zdrojov, či už materiálnych, finančných alebo kádrových, je prejavom skutočnosti, že nie je dôsledne vyjasnené ich postavenie v širších súvislostiach spoločenskej deľby práce z hľadiska koncepcie ďalšieho rozvoja v rámci okresov a kooperačných obvodov. Je však aj dôsledkom prekážok a problémov, ktoré pri prehlbovaní odvetvovej organizácie, ako objektívne-

ho produktu koncentrácie a špecializácie výroby, kladú súčasné výrobné, ekonomické a sociálne podmienky.

Tieto prekážky sa nám javia predovšetkým v týchto oblastiach:

1. Na prvom mieste je to investičná a technická vybavenosť, ktorá sa prejavuje:

- v nedostatočnej blokácii honov;
- v nedostatočnom technickom vybavení mechanizáciou, limitujúcou prechod na komplexné linky s viacsmennou prevádzkou;
- v nevybavenosti prevádzok živočíšnej výroby nielen z hľadiska techniky a technológie, ale aj možnosti prechodu k špecializácii na jednu kategóriu dobytká;
- v roztrieštenosti skladov a zásobovacích stredísk (zariadení pre skladovanie);
- v nedostatku investičného limitu a niekedy aj finančných prostriedkov pre riešenie týchto otázok.

2. Doterajšia organizačná a riadiaca prax technicko-hospodárskych pracovníkov nevytvárala dostatok príležitostí pre získanie skúseností s organizáciou a riadením špecializovanej výroby na odvetvovom princípe. Je potrebné, aby získali teoretické a praktické skúsenosti pre túto činnosť v novovytvorených podmienkach.

3. Uprednostňovanie „lokálnych a osobných záujmov“ bývalých družstiev a ich funkcionárov.

4. Neprepracovanosť pravidiel vnútropodnikového ekonomického riadenia a v nadväznosti naň tok informácií, využívanie výpočtovej techniky a operatívneho dispečingu ako predpoklady efektívneho riadenia.

5. Sú aj príčiny vonkajšie, ako je nedostatočný, často až retardačný vplyv rozpisu výrobných úloh z OPS, konzervujúci mnohostruktúrnú výrobu v podniku a nedostatok „záruk“ účelnej podnikovej špecializácie.

Jedným z dôsledkov pôsobenia týchto prekážok je skutočnosť, že odvetvová organizácia a riadenie vo veľkých JRD v prvej etape nemôže plne uplatňovať všetky výhody tohto systému. Napr. nedostatok podkladov pre kvalitatívne hodnotenie produktov rastlinnej výroby obmedzuje zavedenie dôsledných a objektívnych ekonomických vzťahov medzi odvetvím rastlinnej a živočíšnej výroby. Za takýchto podmienok síce odvetvia vystupujú ako samostatné plánovacie a účtovno-evidenčné úseky (hospodárske strediská), ale ekonomické vzťahy medzi nimi sa rozvíjajú len postupne.

VÝCHODISKOVÉ PREDPOKLADY UPLATNENIA ODVETVOVÉHO PRINCÍPU

Výskum ukázal, že skúmané družstvá na Slovensku neboli dostatočne pripravené na zavedenie odvetvového princípu v organizácii a riadení. Ich úsilie o jeho plné uplatnenie stroskotávalo na tom, že neboli v predstihu ujasnené, alebo vytvorené niektoré východiskové predpoklady. Najmä je potrebné:

- vypracovať v predstihu plán špecializácie a koncentrácie výroby v rámci podniku pri rešpektovaní koncepcie rozvoja celého kooperačného obvodu a okresu a tento plán začať realizovať či už v jednotlivých JRD, ktoré sa majú zlúčiť, alebo v útvaroch územnej výrobnnej organizácie (hospodárstvach) zlúčeného družstva;
- zabezpečiť kvalifikovaný výber ľudí pre obsadenie hlavných riadia-

cich funkcií, ako aj stredne technických kádrov a zabezpečiť ich prípravu pre nové funkcie, tzn. zabezpečiť špecialistov pre jednotlivé odvetvia — úseky výroby;

— pripraviť prechod na spravovanie evidencie a miezd na strojno-počtovníckej stanici, vytvoriť predpoklady pre ich rýchlu centralizáciu do jednotného informačného systému a prejsť na racionalizáciu mzdovej sústavy;

— získať skúsenosti s centralizovaným využívaním rozhodujúcej výkonnej machánizácie v komplexných linkách, či už v kooperácii, alebo v rámci veľkého zlúčeného družstva;

— rozvinúť kooperačné vzťahy v živočíšnej výrobe, najmä v chove HD, aby bola možnosť prejsť na užšiu podnikovú špecializáciu v živočíšnej výrobe a ku koncentrácii jednotlivých kategórií zvierat do špecializovaných prevádzok.

SÚHRN]

Proces prehlbujúcej sa spoločenskej deľby práce a jeho konkrétny prejav v špecializácii a koncentrácii poľnohospodárskej výroby, vyvoláva nutnosť novým spôsobom riešiť aj deľbu práce vo vnútri podniku. Prechod na odvetvovú organizáciu a riadenie sa neuskutočňuje jednorázove. Prestavba organizačných a riadiacich štruktúr zlúčených JRD je proces, ktorý musí rešpektovať predovšetkým východiskový stav a konkrétne podmienky, za ktorých sa uskutočňuje. Výsledky výskumu ukázali, že prechod je nevyhnutným procesom, ktorý sa realizuje v závislosti od stupňa technickej, kadrovej, metodickej a v nemalej miere aj psychologickkej pripravenosti poľnohospodárskych podnikov. Uplatnenie odvetvového princípu v organizácii a riadení si vyžaduje dôkladnú a dôslednú politicko-organizačnú prípravu a vytvorenie niektorých predpokladov. Sú to predovšetkým:

a) Pokiaľ možno už pred zlúčením si vyjasniť postavenie každého jednotlivého podniku v spoločenskej deľbe práce, t.j. v širších súvislostiach ďalšieho rozvoja poľnohospodárskej výroby v kooperačnom obvode, okrese a kraji (štruktúru výroby, špecializáciu a pod.).

b) Na základe takéhoto koncepčného prístupu riešiť jednotlivé otázky materiálnych podmienok pre koncentraciu a špecializáciu výroby, kvalifikáciu kádrov, informačný systém, sociálne podmienky a pod., t.j. všetky otázky, ktoré rozhodujú o účinnosti vnútro podnikovej odvetvovej organizácie a riadenia.

Tieto skutočnosti by mal každý poľnohospodársky podnik zvažovať, keď pristupuje k tvorbe, resp. zmene systému organizácie a riadenia vo svojom podniku v súlade s prebiehajúcim procesom koncentrácie a špecializácie.

Došlo dne 16. 3. 1977

Adresa autorky:

Ing. Eva Baumgartnerová, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava

Koncentrácia a špecializácia poľnohospodárskej výroby ako prejav rozvoja výrobných síl a výrobných vzťahov vyvoláva mnohé zmeny aj vo vnútornej organizácii a riadení poľnohospodárskych podnikov. Snahou tohto príspevku je teoreticky skúmať tieto vplyvy v oblasti organizačných štruktúr a riadiacich procesov.

STRUČNÝ NÁČRT VÝVOJA PLOŠNEJ KONCENTRÁCIE

JRD a ŠM možno z hľadiska vnútropodnikovej organizácie začleniť v období od socializácie po šesťdesiate roky do dvoch skupín:

a) Všetky družstvá mali výrobu sústredenú na jednom mieste a zásadne mali výrobnú-územnú (odvetvovú) organizačnú štruktúru.

b) Všetky majetky mali výrobu dislokovanú na viacerých miestach a zásadne používali územno-výrobnú (územnú) organizačnú štruktúru (podľa hospodárstiev).

V šesťdesiatych rokoch došlo k prvému zlučovaniu družstiev. Základnou zmenou organizačnej štruktúry zlúčeného družstva bol fakt, že výroba bola decentralizovaná, a to na toľkých miestach, koľko družstiev sa zlúčilo.

V spomenutom období sa zlučovali 2—3 družstvá a vytvárali nové celky v rozlohe 1000—1200 ha. Toto zlučovanie neprinieslo problémy v organizácii a riadení. Výsledky výskumu ukázali, že väčšina týchto družstiev zaviedla bez váhania odvetvovú organizačnú štruktúru, a to bez ohľadu na to, že sa výrobná štruktúra nezmenila. To dokazuje, že riadiť centrálné hlavné odvetvia poľnohospodárskej výroby, t.j. rastlinnú, živočíšnu a pomocnú výrobu nie je ťažké za predpokladu, že ide o pomerne nízke koncentrácie, a že výroba nie je dislokovaná na príliš veľkom počte lokalít.

Je to preto, že riadené výrobné-organizačné jednotky sú dobre ovládateľné z jedného centra. (Vzdialenosti z centra družstva na najvzdialenejšie prevádzky nie sú spravidla väčšie ako 2—2,5 km, počet riadených jednotiek i pracovníkov je pomerne malý.)

V rokoch 1971—1974 sa proces zlučovania zrýchľoval a v mnohých prípadoch sa zlúčilo 4—8 družstiev; dokonca je známy prípad zlúčenia 18 družstiev (JZD Morkovice, okr. Kroměříž). Zlúčené družstvá dosiahli v niektorých prípadoch výmeru 5—6000 ha p.p. i viac (JRD Vráble, okr. Nitra má 7600 ha p.p.). Z hľadiska ovládateľnosti týchto veľkých celkov

vznikali vo vnútropodnikovej organizácii a riadení mnohé problémy, ktoré neboli doteraz vyriešené.

Treba zdôrazniť, že väčšina družstiev zlúčením nezmenila svoju výrobnú štruktúru a na každej pôvodnej lokalite sa zachovala mnohoo-odvetvová výroba. Organizačná štruktúra týchto družstiev sa veľmi podobala vnútropodnikovej organizácii štátnych majetkov, až na ten rozdiel, že zlúčené družstvá tvoria homogénny celok a majú ucelený pôdny fond.

Osobitý pohľad si zasluhuje organizačná štruktúra štátnych majetkov. Progresívnejšiu vnútropodnikovú organizáciu a riadenie používa len malá časť štátnych majetkov, ako napr. štátne majetky Postřelmov, Brezno, Brodek u Konice, Drnoholec a v poslednom čase na Slovensku Prešov, Šaštín — Stráže a Gabčíkovo.

Väčšina štátnych majetkov však ostáva doteraz v pôvodných organizačných štruktúrach, t.j. hospodárstvach. Ide o farmový spôsob s relatívne značnou hospodárskou samostatnosťou týchto jednotiek. I keď sa ich rozsah stále zväčšoval, ide stále o hospodárstva, ktoré zabezpečujú výrobu všetkých produktov, sú výrobné uzatvorené a nevytvárajú priestor pre rozvoj koncentrácie a špecializácie. Veľmi ťažko sa zabezpečuje účinná spolupráca pri využití techniky medzi hospodárstvami.

Územná organizačná štruktúra prevládajúca na štátnych majetkoch tiež podporuje tendenciu zachovať mnohoo-odvetvovosť poľnohospodárskej výroby na každom hospodárstve. Každé hospodárstvo má totiž záväzný výrobný-finančný plán, a preto tu nevyhnutne existuje tendencia uprednostniť výnosnejšie produkty na každom hospodárstve. Zvlášť výrazné je to na hospodárstvach, ktoré sú lokalizované mimo uceleného pôdneho fondu štátnych majetkov. Existencia týchto hospodárstiev ako súčasti majetku je často ekonomicky neopodstatnená a znemožňuje prestavbu vnútropodnikovej organizácie a riadenia na odvetvovom princípe.

VZŤAH ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY KU KONCENTRÁCII A ŠPECIALIZÁCII

Z uvedeného náčrtu možno usúdiť, že plošná koncentrácia výroby ovplyvnila organizačnú štruktúru JRD najmä preto, že pri zlučovaní družstiev vznikla územná a priestorová dislokovanosť výroby. Na štátnych majetkoch táto územná a priestorová dislokovanosť existovala už dlhší čas. K tomu pristupuje ešte mnohoo-odvetvovosť výroby. Z týchto dôvodov existujú tendencie tvoriť organizačné štruktúry podľa území a nie podľa odvetví výroby.

Ak skúmame podniky s vnútropodnikovou špecializáciou, potom dostávame iný pohľad. Vnútropodniková špecializácia odstraňuje územnú a priestorovú dislokovanosť v tom smere, že na jednom mieste sa pestuje určitá plodina, alebo chová určitá kategória zvierat. Uvedieme príklad: JRD Mliečno, okr. Dunajská Streda sa zameriava na pestovanie kukurice ako monokultúry, na pestovanie obilnín a na chov hovädzieho dobytku. V tomto prípade je vhodným riešením odvetvová organizačná štruktúra, pretože deliť výrobu špecializovaných plodín, resp. špecializované chovy podľa území by bolo neúčelné.

Z uvedeného vplyvu špecializácie možno usúdiť, že plošná koncentrácia výroby, ktorá sa uskotočňuje zlučovaním mnohoo-odvetvových pôvod-

ných organizačných jednotiek, prináša so sebou tendenciu k tvorbe územnej organizačnej štruktúry; naopak špecializácia výroby vo vnútri zlúčených družstiev a štátnych majetkov podnecuje tvorbu odvetvovej organizačnej štruktúry.

Teoreticky možno usúdiť, že tak ako bude pokračovať proces vnútro-
podnikovej špecializácie, tak bude prebiehať i proces dôsledne odvetvovej
organizačnej štruktúry.

VZŤAH ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY K RIADIACEJ ŠTRUKTÚRE

Pod riadiacou štruktúrou chápeme zloženie, resp. zostavenie vnútro-
podnikových orgánov, riadiacich útvarov a ich pracovníkov (funkcií),
ako aj vzťahy medzi nimi, ktoré vzhľadom na činnosť a zodpovednosť
nadobúdajú charakter líniový a štábný a vzhľadom na postavenie v systé-
me, resp. riadiacej štruktúre, charakter: nadriadenosti, rovnocennosti
a podriadenosti. Pri vertikálnom členení riadiacej štruktúry hovoríme
o stupňoch riadenia a pri horizontálnom členení o funkciách. Palášthy
(1972) uvádza, že „vnútropodniková organizácia a vnútropodnikové riade-
nie sú len relatívne samostatné podsústavy, ktoré existujú jedna v druhej,
ako dve stránky toho istého systému, ktoré sa navzájom ovplyvňujú.“
Toto vzájomné ovplyvňovanie sa prejavuje v tom, že organizačná štruk-
túra vždy predchádza riadiacu štruktúru, a preto jej vplyv je zrejmý.
Ak je organizačná štruktúra odvetvová, potom aj riadiaca štruktúra bude
odvetvová.

Na druhej strane však aj riadiaca štruktúra môže ovplyvniť organi-
začnú štruktúru. Je to vtedy, ak v procese koncentrácie pri mnohoodvetvo-
vej výrobe sa má dosiahnuť vplyv nadstavby na výrobo-materiálnu
základňu v tom smere, aby sa urýchlil proces vnútropodnikovej spoločens-
kej delby práce. Pri tomto teoretickom postuláte plní riadiaca štruktúra
funkciu nadstavby vo vnútri podniku tým, že sa táto nadstavba člení
podľa výrobných odvetví, čím sa môže dosiahnuť ich postupná špecializá-
cia, t.j. prechod z mnohoodvetvovosti na vnútropodnikovú špecializáciu.

Aplikácia tohto modelu v praxi je v tom, že sa vytvorí odvetvová
riadiaca štruktúra i tam, kde organizačná štruktúra je územná. Najčastejšie
je to v živočíšnej výrobe, ktorá sa riadi ako súborné odvetvie, hoci jednotli-
vé chovy sú priestorové i územne dislokované, pričom na jednotlivých
lokalitách sa vo fáze zavedenia odvetvovej riadiacej štruktúry neznížil
počet chovaných kategórií zvierat. V procese pôsobenia odvetvovej riadiacej
štruktúry je možné pozorovať tendencie vnútropodnikovej špecializácie
najmä znížením počtu chovaných kategórií hospodárskych zvierat na jednej
lokalite, a to predovšetkým presunom zvierat medzi lokalitami, ale aj
presunom niektorých kategórií zvierat do spoločných podnikov.

Z uvedených javov možno usúdiť, že v procese koncentrácie poľno-
hospodárskych podnikov je možné vytvoriť odvetvovú riadiacu štruktúru
aj vtedy, ak ešte nie je vytvorená odvetvová organizačná štruktúra,
ale ak sú predpoklady, že odvetvová riadiaca štruktúra priaznivo ovplyvní
vnútropodnikovú špecializáciu a umožní tak tvorbu odvetvovej organi-
začnej štruktúry.

VZŤAH KONCENTRÁCIE A ŠPECIALIZÁCIE K RIADIACIM PROCESOM

Organizačná štruktúra každého podniku odzrkadľuje jeho štruktúru výroby a musí byť pre určité plánovacie obdobie konštantná. Naproti tomu proces riadenia sa skladá z nepretržitého prúdu činností najrôznejšieho typu. Tento prúd činností nemá stacionárny charakter a mení sa jednak pravidelne v súvislosti s rôznymi cyklicky sa opakujúcimi situáciami a jednak nepravidelne, ako dôsledok reagovania podniku na zmeny v okolí.

Procesy riadenia vznikajú na základe informačných väzieb vo vnútri podniku a s okolím. Procesy riadenia prebiehajú v poľnohospodárskom podniku a v jeho styku s okolím jednako vo výrobných činnostiach a ďalej i v nevýrobných činnostiach (najmä technický rozvoj a racionalizácia, kádrová a personálna činnosť, zásobovanie a odbyt, ekonomická činnosť). Výrobné a nevýrobné činnosti sú úzko späté, pričom štruktúru a priebeh procesov riadenia určujú výrobné činnosti, pretože výroba je základnou funkciou poľnohospodárskeho podniku.

Z poznatkov výskumu možno usúdiť, že čím zložitejšia je štruktúra výroby, tým zložitejšie budú i procesy riadenia. To sa v praxi prejavuje pri realizácii väzieb s okolím i vo vnútri podniku. Poľnohospodársky podnik s klasickou štruktúrou nešpecializovanej výroby má väzby s 25 až 30 organizáciami v okolí. Tento počet je o to väčší, o čo je viac finálnych výrobkov.

Trapezníkov (1974) charakterizuje „každý hospodársky systém za životaschopný vtedy, ak správne a včas reaguje na podnety z okolia, pričom podnety majú stúpajúcu tendenciu“. Skúmaná prax potvrdzuje tento teoretický postulát.

V koncentrovaných podnikoch s mnohoodvetvovou výrobou sa ukazuje, že procesy riadenia vo vzťahu k okoliu sú väčším problémom, ako tvorba organizačnej a riadiacej štruktúry. Je to preto, že každý finálny výrobok podniku má v okolí iných dodávateľských i odberateľských partnerov. Inými slovami: počet dodávateľov a odberateľov sa pri každom finálnom výrobku zdvojnásobňuje.

Nemenej dôležité je posúdiť riadiace procesy v procese koncentrácie a špecializácie aj z vnútropodnikového hľadiska. Ide najmä o tok informácií od vrcholového vedenia podniku k nižším stupňom riadenia a naopak. Tu opäť vystupuje do popredia alternatíva mnohoodvetvovosti alebo vnútropodnikovej špecializácie. Vrcholové vedenie zabezpečuje tok informácií vo vnútri podniku pri mnohoodvetvovej výrobe často nesystematicky, prevláda operatíva a často sa obchádza niektorý stupeň riadenia. Na druhej strane pri vnútropodnikovej špecializácii sa ľahko vytvorí ucelený systém vertikálneho toku informácií smerom zhora nadol i zdola nahor.

VPLYV KONCENTRÁCIE A ŠPECIALIZÁCIE NA ROZHODOVANIE

Všetky fázy riadiaceho procesu vznikajú na základe rozhodnutí. S ohľadom na to, že riadenie je proces, ktorý vo všetkých svojich fázach prebieha v priestore a čase, vznikajú v priebehu riadiaceho procesu ďalšie rozhodnutia, ktoré sú na jednej strane podnietené pôvodnými rozhodnutiami, ale ktoré na druhej strane ovplyvňujú (doplňujú a menia) pôvodné rozhodnutia.

Cieľovým riešením organizácie rozhodovacieho procesu je uskutočniť každé rozhodnutie pri optimálnom množstve, kvalite i časovosti informácií vo vyjadrení

$$R = \text{opt. } (I, q, t),$$

pričom I = informácia, q = kvalita informácie, t = čas.

Matematicky možno vysvetliť informovanosť ako relatívne množstvo informácie, ktorej základom je maximálna entropia danej množiny javov.

$$I_{\text{rel.}} = \frac{H_{\text{max}} - H_1}{H_{\text{max}}} \cdot 100 (\%)$$

H_{max} — stav pred prijatím informácie
 H_1 — stav po prijatí informácie

Ako sa prejavuje rozhodovanie z hľadiska informovanosti v procese koncentrácie a špecializácie poľnohospodárskych podnikov? Tu možno pozorovať tieto tendencie:

— Každú činnosť a v rámci činnosti každý úsek predstavujú rozhodovacie problémy, o každom rozhodovacom probléme treba rozhodovať osobitne.

— Každý rozhodovací problém zaťažuje kapacitu rozhodovacieho subjektu, pričom nejde len o obyčajný násobok celým číslom, ale o násobok i väčším číslom, pretože v priebehu riešenia viacerých rozhodnutí vznikajú medzi rozhodnutia.

— Rozhodovacie problémy neprebiehajú v jednakom čase, ale diferencovane, takže kroky rozhodovacieho procesu sa vzájomne prekrývajú, čím vzniká často kumulovanie rôznych krokov rozhodovacieho procesu.

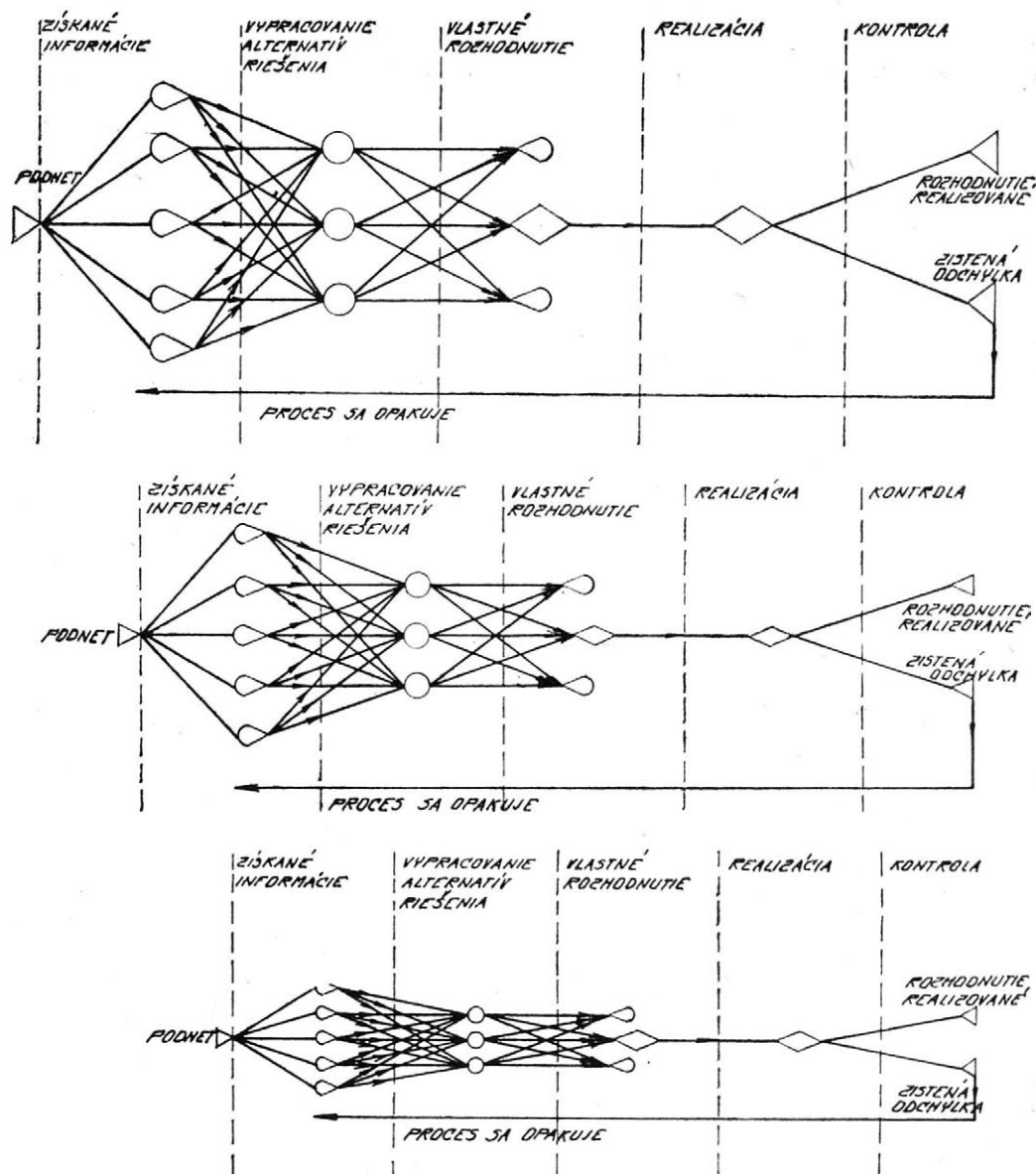
Tieto tendencie zapríčiňujú v mnohoozvetvovej výrobe nesystematické rozhodovanie, ktoré sa prejavuje nedostatkom času pri prijatí, transformovaní a odoslaní informácií. Graficky je model priebehu rozhodovacieho procesu pri troch kategóriách hovädzieho dobytku (výroba mlieka = podnet A, odchov jalovic = podnet B, výroba hovädzieho mäsa = podnet C) znázornený na diagrame (obr. 1). Z hľadiska časového prekrývania priebehu rozhodovania o jednotlivých rozhodovacích problémoch existujú samozrejme aj mnohé ďalšie varianty — graficky model reprezentuje iba jeden z možných variantov.

Z týchto hľadísk možno vplyv existujúcich hlavných foriem koncentrácie a špecializácie na rozhodovací proces charakterizovať takto:

— Zlučovanie družstiev bez vnútornej špecializácie — existuje priestorová diferenciácia rozhodovania, počet rozhodnutí sa zvyšuje: rozhodovací proces je zložitejší.

— Zlučovanie družstiev so zúžením výrobného programu a vnútornou špecializáciou — priestorová diferenciácia sa znižuje, počet rozhodnutí sa znižuje: rozhodovací proces je jednoduchší.

— Spoločné podniky zamerané na jeden produkt — neexistuje priestorová diferenciácia v rozhodovaní, počet rozhodnutí sa podstatne znižuje: rozhodovací proces je podstatne jednoduchší.



1. Model priebehu kolektívneho rozhodovania pri troch kategóriách chovu hovädzieho dobytku (metóda Gert)

SÚHRN

Tento príspevok sa pokúsil teoreticky posúdiť vplyv koncentrácie a špecializácie výroby na organizačnú a riadiacu štruktúru, ako aj na riadiace procesy a rozhodovanie v JRD a ŠM. Hoci empirické overenie načrtnutých teoretických úsudkov bude možné až v priebehu ďalšieho vývoja procesu koncentrácie a špecializácie, predsa je už teraz možné vyvodit tieto poznatky:

— V procese plošnej koncentrácie poľnohospodárskej výroby formou

zlučovania družstiev vzniká územná a priestorová dislokovanosť výroby, ktorá v spojitosti s mnohoozvetvosťou výroby má tendenciu tvoriť organizačné štruktúry podľa území a nie podľa odvetví výroby. Zužovanie výrobného programu a vnútropodnikovej špecializácie, naopak podnecuje tvorbu odvetvovej organizačnej štruktúry.

— Odvetvová riadiaca štruktúra môže urýchliť proces vnútropodnikovej špecializácie a tým i tvorbu odvetvovej organizačnej štruktúry.

— Procesy riadenia vo vzťahu k okoliu i vo vnútri podniku sú o to zložitejšie, čím je viac finálnych výrobkov.

— Grafickou metódou GERT se znázornilo, že stupeň zložitosti rozhodovania je závislý od diferenciacie počtu rozhodnutí, ktorý je najvyšší v zlúčených družstvách bez vnútornej špecializácie a najnižší v spoločných podnikoch.

Literatúra

HORVÁTH, E. et al.: Organizácia rozhodovacích procesov v poľnohospodárskych podnikoch s vysokou koncentráciou výroby. [Záverečná zpráva.] Bratislava, VÚEPVž 1975.

PALÁŠTHY, E.: Súčasný problémy organizácie a riadenia v poľnohospodárskych podnikoch. Materiály zo seminára v Novom Smokovci 11.—13. decembra 1972.

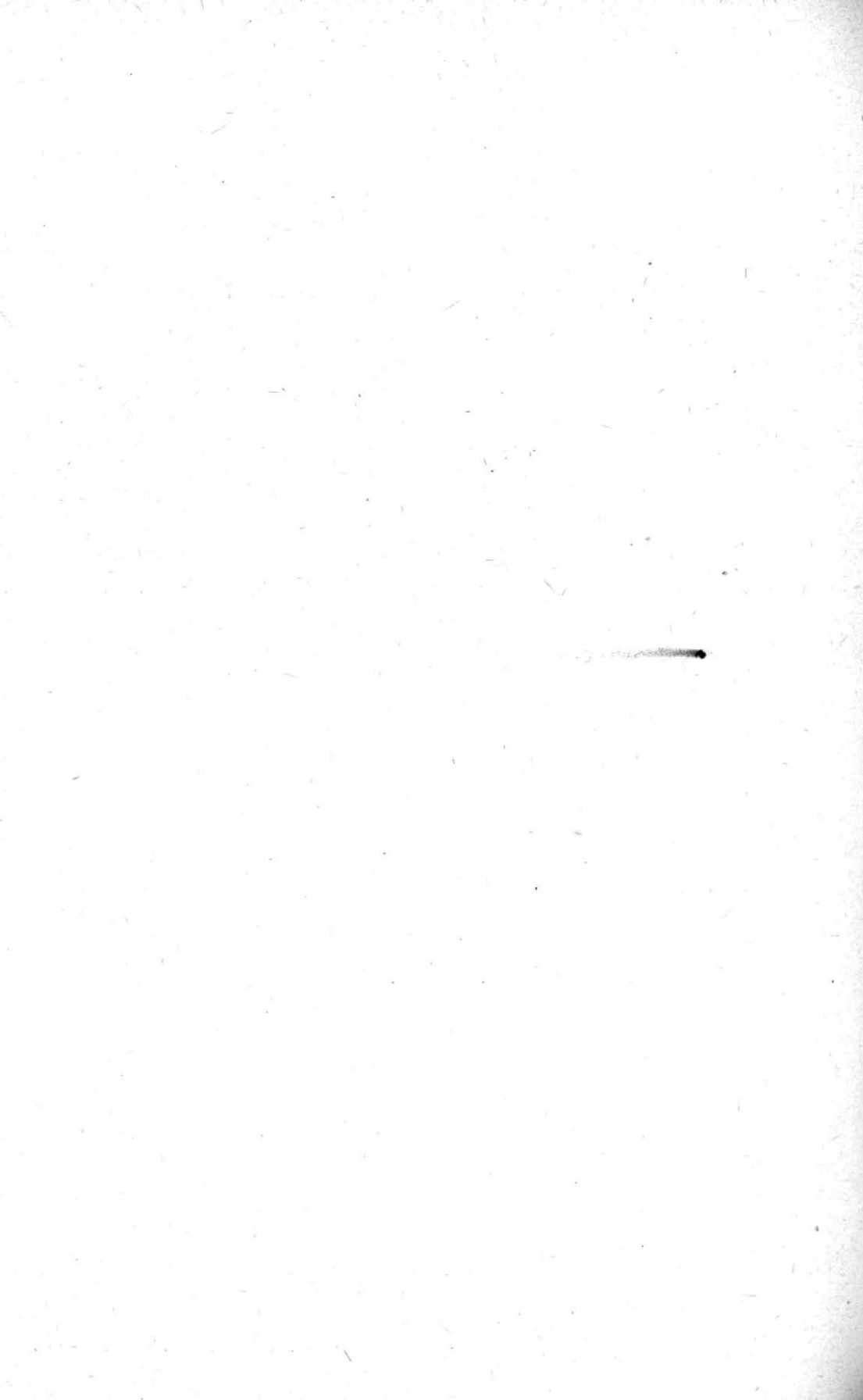
PILÍŠEK, V.: Uplatnění systémového přístupu v zemědělství. In: Aplikční aspekty systémového inženýrství. Praha, Dům techniky ČSTV 1976.

PILNÝ, V.: Informační soustava socialistického podniku a faktory jejího racionálního vytváření. [Záverečná zpráva.] Praha, VŠE — katedra účetnictví 1974.

TRAPEZNIKOV, V. A.: Teoriya upravleniya: razvitiye o problemy. Vestnik Akademii nauk SSSR, 43, 1974, č. 2.

Adresa autora:

Ing. Eugen Horváth, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava



Z plánu rozvoja národného hospodárstva vyplývajú pre naše poľnohospodárstvo stále väčšie a náročnejšie úlohy. V súčasnej etape rozvoja poľnohospodárstva a jeho základných organizačných článkov patrí k ich hlavným úlohám nielen zvyšovanie objemu poľnohospodárskej produkcie, ale aj zvyšovanie efektívnosti jej výroby. Zdroje pre zabezpečenie plánovaného tempa rastu poľnohospodárskej produkcie treba hľadať nielen v oblasti kvantitatívnych, ale i kvalitatívnych faktorov, ovplyvňujúcich reprodukčný proces v poľnohospodárskych podnikoch.

K faktorom, ktoré významnou mierou ovplyvňujú tak rast objemu poľnohospodárskej produkcie, ako aj efektívnosť jej výroby patria i procesy koncentrácie, špecializácie, kooperácie a integrácie poľnohospodárskej výroby. Rozvíjaním týchto procesov nadobúda plošná veľkosť poľnohospodárskych podnikov značné rozmery a vyvíja sa tlak i na zdokonaľovanie ich organizačných a riadiacich štruktúr.

K efektívnemu a účinnému zdokonaľovaniu organizačných štruktúr poľnohospodárskych podnikov dochádza predovšetkým nahradzovaním územných a kombinovaných foriem organizačných štruktúr odvetvovou formou organizačnej štruktúry. Odvetvová organizačná štruktúra sa postupne presadzuje nielen v zlúčených, ale i v ostatných poľnohospodárskych podnikoch.

K nástrojom, ktoré majú významnou mierou prispieť k zdokonaľeniu oblasti vnútropodnikového riadenia i v poľnohospodárskych podnikoch, patrí vnútropodnikový chozrasčot. Na nevyhnutnosť využívania tohoto nástroja je po XIV. zjazde KSČ poukazované i v dokumentoch najvyšších stranických orgánov. V dôsledku toho bolo uplatňovanie vnútropodnikového chozrasčotu zakotvené do Vzorových stanov JRD, Vzoru organizačného poriadku i do dokumentu „Hlavné smery ďalšieho rozvoja štátnych majetkov“.

Vnútropodnikový chozrasčot nie je pre našu poľnohospodársku ekonomickú teóriu, ale ani pre prax novým a neznámym pojmom. V mnohých poľnohospodárskych podnikoch sa vnútropodnikový chozrasčot alebo jeho hlavné prvky uplatňovali už v predchádzajúcich obdobiach. V masovom rozsahu sa však nepresadil aj preto, že mu nebola venovaná dostatočná pozornosť nielen zo strany nadpodnikových, ale ani podnikových riadiacich orgánov. K postupnému obratu v uplatňovaní vnútropodnikového chozrasčotu dochádza koncom šesťdesiatych, ale predovšetkým začiatkom se-

demdesiatych rokov, kedy mu začínajú venovať zvýšenú pozornosť tak nadpodnikové, ako i podnikové riadiace orgány.

Jednou z príčin prečo sa vnútropodnikový chozrasčot v poľnohospodárskych podnikoch uplatňoval a využíval nedostatočne bolo i nesprávne chápanie a vysvetľovanie samotnej podstaty a funkcie vnútropodnikového chozrasčotu. S týmito skutočnosťami sa možno často stretnúť i v súčasnej praxi poľnohospodárskych podnikov, aj keď v značne odlišných podmienkach ako v minulosti.

Problematika vnútropodnikového chozrasčotu je veľmi rozsiahla. V tomto príspevku sa popri podstate a funkcii vnútropodnikového chozrasčotu zaoberáme postavením a funkciou základného nástroja vnútropodnikového riadenia — vnútropodnikového plánu v systéme vnútropodnikového chozrasčotu a plánovaním úloh vnútropodnikových chozrasčotných útvarov.

Pri spracovaní tohoto príspevku sme sa opierali nielen o teoretické poznatky publikované v našej a sovietskej literatúre, ale i o výsledky nášho vlastného výskumu vo vybranom súbore poľnohospodárskych podnikov.

V našom súbore podnikov bolo zastúpených 10 JRD a 2 ŠM zo všetkých troch krajov SSR. Z týchto poľnohospodárskych podnikov hospodáril v kukuričnej výrobnnej oblasti 6, v repárskej 2, v zemiakárskej 2 a v horskej 2 podniky. Jedenásť podnikov už uplatňovalo odvetvovú organizačnú štruktúru. V jednom poľnohospodárskom podniku sa odvetvová organizačná štruktúra uplatňuje od roku 1977.

Všetky údaje o vybranom súbore poľnohospodárskych podnikov sme získali v roku 1976 formou dotazníka a osobnými rozhovormi s vedúcimi pracovníkmi všetkých týchto podnikov. V tomto súbore podnikov boli zastúpené veľké zlúčené poľnohospodárske podniky, v ktorých bolo v roku 1976 zlúčených 69 pôvodne samostatných JRD. Priemerná veľkosť vybraného súboru podnikov vyjadrená výmerou obhospodarovaného pôdneho fondu predstavovala v tom istom roku cca 4 160 hektárov poľnohospodárskej pôdy.

Náš prieskum bol zameraný na získavanie údajov o uplatňovanej sústave vnútropodnikových chozrasčotných útvarov a o využívaní vnútropodnikových plánov v riadení činnosti vnútropodnikových chozrasčotných útvarov.

I keď do nášho súboru bolo vybraných relatívne málo poľnohospodárskych podnikov, domnievame sa, že viaceré získané údaje a poznatky odzrkadľujú súčasný stav väčšiny poľnohospodárskych podnikov a že na ich základe možno robiť aj určité, všeobecne platné zovšeobecnenia.

■

PODSTAT A FUNKCIA VNÚTROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU

Chozrasčot je objektívna ekonomická kategória socializmu a metóda plánovitého ekonomického riadenia organizačných článkov národného hospodárstva. Musí mať preto nie jednu, ale viacero foriem, ktoré sú jeho organickou súčasťou. V našich podmienkach patria k jeho najznámejším formám podnikový a vnútropodnikový chozrasčot.

V ostatnom období sa i v našej, ale predovšetkým v sovietskej literatúre možno stretnúť s pojmom „úplný chozrasčot“. Treba hneď uviesť, že nejde o novú formu chozrasčotu. V podmienkach poľnohospodárstva sa úplný chozrasčot často zužuje len na dôsledné uplatňovanie princípov chozrasčotu

v podmienkach štátnych majetkov. Také ponímanie úplného chozrasčotu je značne zúžené.

Úplný chozrasčot charakterizujú podľa Buniča a kol. (1974) tieto základné črty:

- uplatňovanie chozrasčotu vo všetkých a nielen vo výrobných podnikoch a organizáciách,
- rozvoj chozrasčotných vzťahov medzi podnikmi a nadpodnikovými orgánmi hospodárskeho riadenia,
- dovedenie princípov chozrasčotu až do skupín a k jednotlivým pracovníkom,
- rozšírenie chozrasčotných princípov na všetky druhy činnosti a prostriedky podniku.

Jednou z foriem a organickou súčasťou systému chozrasčotu je i vnútropodnikový chozrasčot. Podľa Kononova a kol. (1975) sú mu tiež prisudzované črty objektívnej ekonomickej kategórie a metódy plánovitého ekonomického riadenia.

Vo vnútropodnikovom chozrasčote ako metóde plánovitého ekonomického riadenia vnútropodnikových organizačných jednotiek sa vzájomne prepája priamy nástroj vnútropodnikového riadenia s nepriamymi ekonomickými nástrojmi riadenia. V ekonomickej literatúre i v poľnohospodárskej praxi je preto často vnútropodnikový chozrasčot nahradzovaný pojmom „vnútropodnikové ekonomické riadenie“.

Vnútropodnikový chozrasčot ako metóda ekonomického riadenia plní v poľnohospodárskych podnikoch tieto základné funkcie:

- vedie poľnohospodárske podniky k zdokonaľovaniu ich organizačných štruktúr,
- prehľbuje celý systém vnútropodnikového riadenia,
- ovplyvňuje efektívnosť činnosti vnútropodnikových chozrasčotných útvarov,
- prehľbuje hmotnú zainteresovanosť kolektívov a pracovníkov vnútropodnikových chozrasčotných útvarov na výsledkoch ich práce,
- vedie kolektívy a pracovníkov vnútropodnikových chozrasčotných útvarov k väčšej zodpovednosti a hospodárnosti pri vynakladaní výrobných prostriedkov a živej práce,
- zapája kolektívy a pracovníkov vnútropodnikových chozrasčotných útvarov do aktívnej riadiacej činnosti a vytvára podmienky pre zvyšovanie ich vlastnej iniciatívy pri zabezpečovaní plnenia plánovaných úloh.

K základným princípom vnútropodnikového chozrasčotu, ktoré sa premietajú do všetkých stránok vnútropodnikových ekonomických vzťahov, patria princípy hmotnej zainteresovanosti a zodpovednosti kolektívov a pracovníkov vnútropodnikových chozrasčotných útvarov na výsledkoch vlastnej činnosti. Týmito základnými princípmi je v koncentrovanej forme vyjadrená aj podstata vnútropodnikového chozrasčotu.

Analýza uplatňovania vnútropodnikového chozrasčotu v poľnohospodárskych podnikoch naznačuje, že sa v ich praxi nevyužíva dostatočne. Príčiny tohoto stavu možno okrem iného hľadať:

- v tom, že vplyvom koncentrácie, špecializácie, kooperácie a integrácie poľnohospodárskej výroby dochádza k výrazným a častým zmenám plošnej veľkosti poľnohospodárskych podnikov a k následným zmenám ich výrobných a organizačných štruktúr,
- v zaostávaní teoretického rozpracovávaní celej problematiky vnú-

tropodnikového chozrasčotu na meniace sa podmienky poľnohospodárskych podnikov,

- v tom, že pripravenosť kádrov poľnohospodárskych podnikov nie je adekvátne ich novým podmienkam,

- v zaostávaní využívania vedeckotechnických poznatkov z oblasti automatizovaných informačných systémov zahrňujúcich informačné toky vnútro podnikového chozrasčotu,

- v nedostatočnom rozpracovaní problematiky vnútro podnikového plánovania, ktoré by adekvátnym spôsobom vystihovalo špecifické podmienky poľnohospodárstva (potreba diferenciácie prírodných podmienok v rámci podniku, vplyv biologického faktora, organický charakter väzieb medzi rastlinnou a živočíšnou výrobou).

SÚSTAVA VNÚTRO PODNIKOVÝCH CHOZRASČOTNÝCH ÚTVAROV

Jedným z prvých a veľmi dôležitých krokov pri zavádzaní vnútro podnikového chozrasčotu je vytvorenie vhodnej sústavy vnútro podnikových chozrasčotných útvarov. Základňou jej tvorby je vnútro podniková organizačná štruktúra. Vnútro podnikovým chozrasčotným útvarom sa môže stať každá vnútro podniková organizačná jednotka, prípadne i jednotka organizácie práce. V podmienkach našich poľnohospodárskych podnikov môže mať vnútro podnikové chozrasčotné útvary charakter hospodárskych a nákladových stredísk.

Hospodárske strediská sú základnými chozrasčotnými útvarmi. Podľa rezortných smerníc pre vnútro podnikové účtovníctvo, rozpočtovníctvo a kalkulácie z roku 1973 sa musia vytvárať vo všetkých poľnohospodárskych podnikoch. Pri ich vytváraní vládne však v poľnohospodárskych podnikoch značná nejednotnosť. Vytvárajú sa tak z veľkých, ako i menších organizačných jednotiek. V mnohých poľnohospodárskych podnikoch sa hospodárskymi strediskami stávajú celé úseky výroby (pri odvetvovej organizačnej štruktúre) alebo hospodárstva (pri územnej organizačnej štruktúre). V niektorých poľnohospodárskych podnikoch sa hospodárske strediská vytvárajú z organizačných jednotiek vo vnútri úsekov alebo hospodárstiev.

K prehĺbeniu vnútro podnikového chozrasčotu, t.j. k tomu, aby sa vnútro podnikový chozrasčot stal skutočne účinnou a efektívnou metódou plánovitého ekonomického riadenia vnútro podnikových organizačných jednotiek, môže sa v poľnohospodárskych podnikoch okrem hospodárskych stredísk vytvárať i ďalší druh chozrasčotných útvarov — nákladové strediská. Na rozdiel od minulosti sa vo všetkých poľnohospodárskych podnikoch vytvárajú fakultatívne, a to iba v rámci hospodárskych stredísk. Sústavu nákladových stredísk je účelné vytvárať hlavne v poľnohospodárskych podnikoch, v ktorých sa uplatňuje systém veľkých hospodárskych stredísk.

V nami skúmanom súbore poľnohospodárskych podnikov bola v ich celej jednej tretine vytváraná sústava vnútro podnikových chozrasčotných útvarov len z hospodárskych stredísk. V dvoch tretinách týchto podnikov sa v rámci hospodárskych stredísk vytvárali aj strediská nákladové.

MIESTO A FUNKCIA PLÁNU VO VNÚTROPODNIKOVOM CHOZRASČOTE

Plánovité riadenie vnútropodnikových organizačných jednotiek zo strany vedenia poľnohospodárskeho podniku a jeho spájanie s poskytovaním primeranej výrobnotechnickej samostatnosti vnútropodnikovým organizačným jednotkám, potrebnej pre zabezpečenie plnenia a prekráčovania ich plánovaných úloh a vytvárajúcej priestor pre iniciatívu a aktivitu ich kolektívov, tvorí jeden z hlavných princípov vnútropodnikového chozrasčotu.

Z uvedeného princípu vyplýva, že i vnútropodnikové chozrasčotné útvary vykonávajú svoju činnosť na základe plánov odvíjajúcich sa z celopodnikového výrobného a finančného plánu a zabezpečujúcich vo svojom komplexe jeho splnenie. Plány vnútropodnikových chozrasčotných útvarov sa zostávajú v procese vnútropodnikového plánovania. Ich hlavnou funkciou je ako uvádza i Grznár (1974) „stanoviť optimálny hmotný objem a štruktúru výroby a jej hodnotové vyjadrenie a určiť materiálnotechnické a pracovné zabezpečenie výroby opäť v hmotnom i hodnotovom vyjadrení tak, aby tieto ukazovatele, ako sú obsiahnuté v uplatňovanej sústave vnútropodnikového riadenia, v etape rozpisu plánu z vedenia podniku a jeho tvorby na úrovni vnútropodnikového útvaru umožnili optimálne využitie pôdy a ostatných zverených výrobných prostriedkov a maximálny podiel na formách hmotnej zainteresovanosti kolektívu pracovníkov“. I vo vnútropodnikovom chozrasčote si plán zachováva charakter základného nástroja riadenia.

V predchádzajúcich etapách vývoja sa vnútropodnikové plánovanie v mnohých poľnohospodárskych podnikoch obmedzovalo len na rozpis hmotných ukazovateľov výrobného a finančného plánu podniku na vnútropodnikové organizačné jednotky. V mnohých poľnohospodárskych podnikoch, najmä menších, sa na vnútropodnikové organizačné jednotky nerozpracovávali ani hmotné ukazovatele celopodnikového plánu.

Jedným zo základných predpokladov účinnosti vnútropodnikového chozrasčotu je, aby sa na vnútropodnikové chozrasčotné útvary rozpracovávali vedľa hmotných aj hodnotové ukazovatele podnikového výrobného a finančného plánu.

PLÁNOVANIE ÚLOH VNÚTROPODNIKOVÝCH CHOZRASČOTNÝCH ÚTVAROV

Vnútropodnikové plánovanie ako proces rozpracovávania celopodnikového výrobného a finančného plánu na vnútropodnikové chozrasčotné útvary sa z hľadiska sústavy týchto útvarov skladá z viacerých na seba nadväzujúcich etáp.

V poľnohospodárskych podnikoch v ktorých sa vytvárajú len vnútropodnikové chozrasčotné útvary typu hospodárskych stredísk a uplatňujú sa tradičné plánovacie metódy bude mať vnútropodnikové plánovanie tieto etapy:

- etapu rozpisu úloh celopodnikového výrobného a finančného plánu na hospodárske strediská,

- etapu vypracovávania vlastných plánov hospodárskych stredísk.

V poľnohospodárskych podnikoch v ktorých sa v rámci hospodárskych stredísk vytvárajú i nákladové strediská budú tieto dve etapy rozšírené o etapu rozpisu úloh plánov hospodárskych stredísk na nákladové strediská.

ROZPIS PODNIKOVÉHO VÝROBNÉHO A FINANČNÉHO PLÁNU NA HOSPODÁRSKE STREDISKÁ

Dodržanie princípu spájania plánovitého riadenia vnútro podnikových chozrasčotných útvarov zo strany vedenia poľnohospodárskeho podniku a ich iniciatívou a aktívnou účasťou vyžaduje, aby sa vnútro podnikovým chozrasčotným útvarom direktívne určovali vedením poľnohospodárskeho podniku základné ukazovatele konkretizujúce v hmotnej a hodnotovej forme vyjadrené výsledky ich činnosti.

Výber ukazovateľov pre rozpis výrobného a finančného plánu podniku na hospodárske strediská je podmienený:

- náplňou činnosti jednotlivých hospodárskych stredísk,
- organizačným stupňom na ktorom je hospodárske stredisko vytvorené,
- možnosťou ovplyvňovania vývoja týchto ukazovateľov činnosťou kolektívu hospodárskeho strediska,
- schopnosťou týchto ukazovateľov byť kritériom pre systém hmotnej zainteresovanosti kolektívu hospodárskeho strediska,
- väzbou týchto ukazovateľov na normatívne predpísanú informačnú základňu poľnohospodárskych podnikov.

Rozpis úloh výrobného a finančného plánu podniku na vnútro podnikové chozrasčotné útvary je nielen východiskovou, ale i kľúčovou etapou súčasného systému vnútro podnikového plánovania. Preto, aby vnútro podnikové plánovanie bolo objektívne a reálne vo všetkých jeho etapách treba, aby sa už pri rozpise úloh podnikového výrobného a finančného plánu na vnútro podnikové chozrasčotné útvary zohľadňovali ich výrobné podmienky a možnosti. To je jeden zo základných predpokladov rovnakej náročnosti a reálnosti plánov vnútro podnikových chozrasčotných útvarov. Jeho vytvorenie vyžaduje urobiť podrobnú ekonomickú analýzu výrobných podmienok a možností každého vnútro podnikového chozrasčotného útvaru.

Ekonomická analýza výrobných podmienok a možností vnútro podnikových chozrasčotných útvarov musí poskytnúť objektívne informácie o ich súčasnom stave, ale aj o ich predpokladanom vývoji v plánovacom období. Musí byť preto zameraná na také podmienky a faktory, ktoré majú na plnenie direktívne stanovených ukazovateľov vnútro podnikovým chozrasčotným útvarom rozhodujúci vplyv. K nim patrí predovšetkým:

- vybavenosť vnútro podnikových chozrasčotných útvarov výrobnými prostriedkami a pracovnými silami,
- uplatňovaná technológia výroby,
- špecializácia vnútro podnikových chozrasčotných útvarov,
- úroveň hektárových úrod plodín, prípadne úžitkovosti hospodárskych zvierat,
- uplatňovaná hmotná a hodnotová normatívna základňa,
- úroveň vlastných nákladov a ich štruktúra,
- uplatňované formy hmotnej zainteresovanosti.

Ukazovatele pre rozpis úloh podnikového výrobného a finančného plánu na hospodárske strediská určuje vedenie poľnohospodárskeho podniku. Pri ich výbere by mala platiť zásada, že hospodárskym strediskám nie je žiadúce direktívne určovať veľký počet úloh podnikového výrobného a finančného plánu.

V našom vybranom súbore sa takmer v polovici podnikov vypracovávali

plány hospodárskych stredísk bez rozpisu ukazovateľov výrobného a finančného plánu podniku. V ostatných podnikoch sa plány hospodárskych stredísk vypracovávali na základe rozpisovaných úloh celopodnikového výrobného a finančného plánu.

Hospodárskym strediskám v úsekoch rastlinnej výroby sa spravidla rozpisovali oševné plochy vybraných plodín, hektárové úrody, objem hrubej a tržnej produkcie, objem pracovných a materiálových nákladov a výsledok hospodárenia.

Hospodárskym strediskám v úsekoch živočíšnej výroby vedenie podniku rozpisovalo spravidla stavy hospodárskych zvierat, ich úžitkovosť, objem hrubej a tržnej produkcie, objem pracovných a materiálových nákladov, limit spotreby krmív na objem hrubej produkcie a výsledok hospodárenia.

V niektorých poľnohospodárskych podnikoch sa na hospodárske strediská rozpisujú len záväzné úlohy vyplývajúce z rozpisu štátneho plánu.

VYPRACOVÁVANIE PLÁNOV HOSPODÁRSKÝCH STREDÍSK

Na základe direktívne rozpisovaných a pre hospodárske strediská záväzných úloh podnikového výrobného a finančného plánu vypracovávajú tieto chozrasčotné útvary vlastné plány. V súčasnom období sa pre ich vypracovávanie odporúča využívať metodické pokyny a formuláre, vydávané každoročne národnými MPVŽ. Musia ich vypracovávať všetky hospodárske strediská.

Z hľadiska vnútropodnikového chozrasčotu sú v plánoch hospodárskych stredísk najdôležitejšími tieto ich časti:

- plán výroby a rozdelenie produkcie,
- plán pracovníkov a mzdových prostriedkov,
- plán nákladov, výkonov a tvorby hospodárskeho výsledku,
- rozpočty nákladov,
- rozpočty výnosov,
- kalkulácie vlastných nákladov.

Najdôležitejšou a východiskovou časťou plánov hospodárskych stredísk je plán výroby a rozdelenia produkcie. Vypracováva sa v hmotných i hodnotových ukazovateľoch. Reálnosťou plánu výroby a rozdelenia produkcie je podmienená aj reálnosť ostatných častí plánov hospodárskych stredísk, ktoré sa od neho odvíjajú.

Plán výroby produkcie je vo všetkých hospodárskych strediskách ovplyvňovaný tak extenzívnymi faktormi (oševné plochy, stavy hospodárskych zvierat a pod.) ako aj intenzívnymi faktormi (hektárové úrody, úžitkovosť zvierat) výroby. Čím reálnejšia bude plánovaná úroveň obidvoch týchto faktorov, tým reálnejší bude i celkový plán objemu produkcie.

Pri vypracovávaní plánu výroby produkcie je nevyhnutné vychádzať nielen z dosiahnutej úrovne extenzívnych a intenzívnych faktorov výroby v predchádzajúcich obdobiach, ale zohľadňovať i komplex opatrení a činiteľov, ktoré majú zabezpečiť zvýšenie úrovne intenzívneho faktora v tomto hospodárskom stredisku.

Ekonomicky zdôvodnené plánovanie hektárových úrod plodín v hospodárskych strediskách úseku rastlinnej výroby a úžitkovosti zvierat v hospodárskych strediskách úseku živočíšnej výroby má zvlášť dôležitý význam

pri vytváraní rovnakých ekonomických podmienok pre všetky hospodárske strediská.

Hektárové úrody plodín a úžitkovosť hospodárskych zvierat sú ovplyvňované viacerými faktormi, ktoré treba pri plánovaní hektárových úrod plodín a úžitkovosti hospodárskych zvierat zohľadniť.

Pri plánovaní hektárových úrod plodín treba vychádzať z ich úrovne dosiahnutej za viacročné predchádzajúce obdobie. V hospodárskych strediskách, v ktorých došlo v tomto období k zníženiu hektárových úrod v dôsledku príčin zavinených ich pracovnými kolektívami, treba dosiahnutú úroveň hektárových úrod primerane upraviť. Rovnaký postup treba uplatniť i v hospodárskych strediskách na úseku živočíšnej výroby.

K nie menej dôležitým častiam plánov hospodárskych stredísk patria i plány nákladov, výkonov a tvorby hospodárskeho výsledku, rozpočty nákladov a výnosov a kalkulácie vlastných nákladov. Z hľadiska ich vypracovávania patria tieto časti plánov k najnáročnejším a najzložitejším. Na rozdiel od priemyslu treba pri ich vypracovávaní zohľadňovať veľké množstvo meniacich sa faktorov. Preto predpokladom na racionalizáciu vypracovávania týchto plánov je i vytvorenie objektívnych a sústavne obnovovaných hmotných a hodnotových nákladových noratívov. V súčasnom období takúto plánovaciu noratívnu základňu postráda väčšina poľnohospodárskych podnikov.

ROZPIS PLÁNOV HOSPODÁRSKÝCH STREDÍSK NA NÁKLADOVÉ STREDISKÁ

V mnohých poľnohospodárskych podnikoch sa v rámci hospodárskych stredísk vytvárajú alebo sa budú z nižších organizačných jednotiek alebo jednotiek organizácie práce vytvárať i chozrasčotné útvary typu nákladových stredísk. V našom vybranom súbore sa vytvárali v dvoch tretinách poľnohospodárskych podnikov.

Pre nákladové strediská nie je účelné a ani efektívne vypracovávať v súčasných podmienkach samostatné a komplexné plány. Nákladovým strediskám sa plánujú spravidla len rozhodujúce výrobné a ekonomické úlohy. Musia sa im plánovať len také úlohy, ktoré môžu svojou činnosťou priaznivo, ale i nepriaznivo ovplyvňovať.

Plánované výrobné a ekonomické úlohy sa nákladovým strediskám určujú formou direktívneho rozpisu ukazovateľov plánov hospodárskeho strediska. Pre každé nákladové stredisko sa stávajú rozpísané úlohy záväznými.

Rozpis úloh plánov hospodárskych stredísk na nákladové strediská je ovplyvňovaný činnosťou a výrobnými podmienkami každého nákladového strediska.

Nákladovým strediskám v úsekoch rastlinnej a živočíšnej výroby sa spravidla rozpisujú a budú rozpisovať oševné plochy a stavy zvierat, hektárové úrody plodín alebo úžitkovosť hospodárskych zvierat, objem produkcie v hmotnom i hodnotovom vyjadrení, priame náklady alebo ich hlavné druhy (spotreba krmív, hnojív, pracovné náklady a pod.) na plánovaný objem produkcie.

Vnútropodnikové plánovanie je nielen procesom tvorby, ale i kontroly a hodnotenia plnenia plánovaných úloh vnútropodnikových chozrasčotných útvarov.

Vnútropodnikový chozrasčot vyžaduje, aby systém kontroly a hodnotenia plnenia plánovaných úloh bol účinný, dôsledný a pravidelný. Len takýto systém umožňuje nielen včas zistiť odchýlky skutočnosti od plánu a ich hlavné príčiny, ale zároveň robiť opatrenia na ich odstránenie.

V chozrasčotných útvaroch, v ktorých sa kontrolou zistí neplnenie plánovaných úloh v dôsledku nimi nezavinенých príčin, treba v ich plánovaných úlohách urobiť korekciu a prispôbiť ich novým podmienkam.

ZHRNUTIE

Jedným z hlavných nástrojov zdokonaľovania vnútropodnikového riadenia je vnútropodnikový chozrasčot. Vnútropodnikový chozrasčot je objektívnou ekonomickou kategóriou socializmu a metódou ekonomického riadenia vnútropodnikových organizačných jednotiek. Jeho podstatu vyjadrujú princípy hmotnej zainteresovanosti a zodpovednosti kolektívov a pracovníkov vnútropodnikových chozrasčotných útvarov na výsledkoch vlastnej činnosti.

Vnútropodnikové chozrasčotné útvary vykonávajú svoju činnosť na základe plánov. Vypracovávajú sa v procese vnútropodnikového plánovania, ktorého etapy sú ovplyvňované sústavou vytváraných vnútropodnikových chozrasčotných útvarov.

Hospodárske strediská vypracovávajú vlastné plány. Pri ich tvorbe sa vychádza z direktívne vedením podniku rozpísaných záväzných ukazovateľov podnikového výrobného a finančného plánu a z podmienok každého hospodárskeho strediska.

Nákladové strediská nevypracovávajú vlastné plány. Plánované úlohy sú im určované priamym rozpisom úloh plánov hospodárskych stredísk. Rozpisujú sa im len také ukazovatele, ktorých vývoj môžu svojou činnosťou priamo ovplyvniť.

BUNIČ, P. et al.: Naučnyje osnovy i praktika chozjajstvennogo rasčeta. Moskva, Ekonomika 1974.

GRZNÁR, M.: Plánovanie v poľnohospodárstve a v poľnohospodárskych podnikoch. Bratislava, Priroda 1974.

KONONOV, A. a kol.: Vnutrichozjajstvennyj rasčot v kolchozach i sovchozach. Moskva, Kolos 1975.

Adresa autora:

Ing. Jozef Bernát, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava

VÝZNAM A POJETÍ NOREM

Jedním ze základních předpokladů a nástrojů pro uplatnění vyšší úrovně vnitropodnikové ekonomiky a vnitropodnikového řízení je dokonalejší plánování a prohloubení hmotné zainteresovanosti pracujících na výsledcích výroby. Předpokladem pro tato opatření jsou ekonomické normy a normativní ukazatele.

Na XV. sjezdu KSČ zdůraznil generální tajemník ÚV KSČ s. Gustáv Husák, že metody plánování je třeba zdokonalit, zpracovávat komplexní a vyvážené plány a že ve větším rozsahu je třeba používat bilančních metod v plánování a zkvalitňovat jejich normativní základnu.

V programovém prohlášení vlády naší republiky, předneseném s. Štrougačem na společné schůzi obou sněmoven Federálního shromáždění dne 14. 12. 1976 bylo zdůrazněno, že „máme-li v nastávajícím období zvýšit efektivnost národního hospodářství, musíme prosadit mnohem účinnější působení finančních a ekonomických nástrojů. To si vyžaduje podstatně zvýšit úroveň tvorby norem a normativů všeho druhu, jejich využívání v zájmu hospodárnosti, produktivity práce i objektivního srovnávání úrovně hospodaření a řídicí práce ve výrobních ukazatelích“.

Jak uvádí Burian (1976), předpokládá systém plánovitého řízení zemědělství rozvíjení normotvorné činnosti ve dvou vzájemně podmíněných oblastech, z nichž každá se vyznačuje specifickými rysy a účelovou funkcí.

Prvou oblast tvoří soubor technicko-hospodářských a technologických norem a normativů (THN) a plánovacích ukazatelů, jež mají význam především pro vnitropodnikovou praxi a vnitropodnikové řízení.

Do druhé oblasti patří plánovací parametry, normativy a orientační propočty, jež slouží především pro transformaci centrálního plánu do plánovacích jednotek středního i základního článku řízení.

Je známo, že norma znamená obecně přijaté pravidlo, předpis, směrnici, měřítko závazně upravující určitou oblast činnosti nebo určující přípustný či požadovaný stav určité složky nebo soustavy. Za normativ považujeme dílčí složku normy nebo normativní ukazatel nižšího, méně obecného charakteru.

Normy mají být výsledkem široce pojaté a socialistickou společností organizované normotvorné činnosti a mají být vypracovány kvalifikovanými pracovníky s použitím vědeckých metod. Normy se širokou (celostátní)

platností jsou zpravidla zpracovávány ve speciálně vytvořených organizacích.

Kromě takto vytvořených norem s celostátní platností uplatní se ve vnitropodnikovém řízení normativní ukazatele jak naturálního, tak peněžního charakteru, vytvořené v podniku v souladu s jeho výrobními podmínkami, čili normy a normativy místního významu. Lze je také nazývat místními normami. Podle cíle a účelu lze takové údaje dělit na plánovací (např. rozpis plánu výroby do vnitropodnikového útvaru), kontrolní (např. potřeba nákladových mezd) a limitní (např. výše nákladů u žňových ztrát).

Článek obsahuje základní přístup k řešení dané problematiky a některé výsledky předvýzkumu v odvětví rostlinné výroby, přičemž výsledky předvýzkumu byly získány jednorázovým předvýzkumem výběrového souboru 20 předních JZD Jihomoravského kraje.

I. Názory vedoucích funkcionářů JZD na potřebu normativních podkladů pro vnitropodnikové řízení (průzkum vybraného souboru JZD Jihomoravského kraje v roce 1976)

Poř. čís.	Požadovaný druh (typ) normativního podkladu	Frekvence požadavků	
		počet	%
1	Pracnost výroby v normohodinách	20	100,0
2	Spotřeba pohonných hmot v l a v Kčs	20	100,0
3	Spotřeba ostatních hlavních materiálových nákladů	19	90,0
4	Náklady na celou výrobu a na její etapy	19	90,0
5	Operativní kalkulace sezónních prací v rostlinné výrobě s racionálním uplatněním mechanizačních prostředků	15	75,0
6	a) Nákladové normativy pro typické modelové podmínky plodin, pro ostatní podmínky diferencovat koeficienty	13	65,0
	b) Na plodiny podle výrobních oblastí	7	37,0
Celkem		20	100,0

Lze plně předpokládat, že při rozvoji odvětvového systému řízení zemědělské výroby (ve výběrovém souboru bylo již 60 % zkoumaných JZD řízeno odvětvově) budou používány normy a normativy při vnitropodnikovém řízení ve dvojí formě: v naturální a v peněžní. Naturální normy budou mít základní význam pro tvorbu norem peněžních. Je proto třeba prozkoumat metody tvorby naturálních norem, aby vyjadřovaly technicky zdůvodněnou potřebu práce a materiálů a odpovídaly daným místním výrobním podmínkám. Obdobně je třeba zkoumat metody vhodného použití obou druhů norem ve vnitropodnikových útvarech, které mají dosud převážně charakter nákladových středisek. (V Jihomoravském kraji je 75 % JZD výběrového souboru se zavedeným vnitropodnikovým řízením.)

Pro tvorbu místních norem a ukazatelů pro vnitropodnikové řízení lze v podstatě použít dvou skupin metod:

1. metod bilančně statistických, jejichž základem je důsledně vedená evidence o spotřebě práce a materiálů, přičemž podklady z evidence jsou soustavně prověřovány úvahou podle zkušeností a srovnáním s obdobnými normativními podklady;

2. metod rozborových, tj. rozborově chronometrážní, rozborově výpočtové a rozborově porovnávací metody nebo jejich kombinací.

Názory vedoucích pracovníků JZD výběrového souboru na potřebu normativních podkladů pro vnitropodnikové řízení jsou uvedeny v tab. I.

Ukazuje se, že nejpožadovanějšími normativními ukazateli jsou normohodiny, spotřeba pohonných hmot v naturálním a peněžním vyjádření a spotřeba ostatních materiálových nákladů v peněžním vyjádření.

Pojednáme podrobněji o jednotlivých druzích norem a normativních ukazatelů a uvedeme názory některých vedoucích pracovníků JZD o jejich současném stavu a vhodnosti pro vnitropodnikové řízení.

NATURÁLNÍ NORMATIVY A NORMATIVNÍ UKAZATELE

Do naturálních norem a normativních ukazatelů lze v rostlinné výrobě začlenit:

1. normy potřeby práce,
2. normy výrobních postupů,
3. normy jakosti práce,
4. normy spotřeby pohonných hmot,
5. normy spotřeby osiv, sadby a hnojiv.

Normy potřeby práce v rostlinné výrobě

Tyto normy se vyjadřují normohodinami na jednotku plochy nebo na jednotku produkce. Poněvadž spotřeba času v rostlinné výrobě je ovlivňována soustavně a výrazně místními výrobními podmínkami, je třeba normohodiny tvořit nebo diferencovat podle těchto podmínek. Z metodického i praktického hlediska lze dělit normy potřeby práce na čtyři skupiny.

Normy času pracovních operací a výkonu souprav

Normy času jsou jednou z modifikací výkonových norem a jsou převrácenou hodnotou norem množství. Jsou základními stavebními prvky všech norem potřeby práce a také podkladem pro stanovení denních sezónních výkonů pracovních souprav.

$$N_c = \frac{T}{N_{mn}}$$

T = časový úsek, v němž je stanovena norma množství (v roce 1977 8,5 h, tj. 510 minut)

Je-li T 1 hodina, platí

$$N_c = \frac{1}{N_{mn}}$$

Normy času jsou vyjadřovány spotřebou času na jednotku množství, v rostlinné výrobě zpravidla na 1 ha, někdy 1 t nebo 1 tkm.

Pro rostlinnou výrobu jsou zpracovány normy spotřeby času centrálně ústavy práce v zemědělství a potravinářském průmyslu a jsou vydávány ve sbornících norem. Při tvorbě norem se používá rozborově chronometrážní metody. Časoměřické studie v terénu konají speciální kvalifikovaní pracovníci. Doplnky norem času pro stroje nově zařazené do výroby jsou uveřejňovány ve věstníku MZVŽ.

Ve sbornících norem jsou normy času diferencovány s ohledem na objektivní přírodní a ekonomické činitele pracovního procesu v rostlinné výrobě jednak přímo, jednak nepřímo.

Přímo jsou diferencovány u všech operací podle svažitosti, u orebných operací ještě podle druhů půd a u sklizňových operací podle výnosu a způsobu sklizně.

Nepřímo jsou diferencovány podle délky honů. K nepřímé diferenciaci jsou uvedeny v úvodě tabulek norem opravné koeficienty a návod, jak jich používat. Jimi je třeba normu času vyhledanou ve sborníku norem vynásobit. U diferenciačních faktorů, které se vyskytují sporadicky, jako je např. kamenitost, nadměrná vlhkost nebo přílišná vyprahlost, je možno diferencovat normy času jednorázově procentní přírážkou ve výši 10–15 %.

V předvýzkumu úkolu jsme zkoumali problém, zda a jak se centrálně stanovené normy osvědčují a které další faktory (kromě používaných) je třeba brát při diferenciaci norem v úvahu a jaké jiné možnosti se pro diferenciaci naskýtají.

Z odpovědí 25 předsedů předních JZD Jihomoravského kraje vyplynulo, že kromě dosavadních používaných diferenciačních faktorů by bylo žádoucí brát v úvahu také přístupnost a tvar honů a překážky v honech.

Odpovědi na otázku, zda a do jaké míry centrálně stanovené (sborníkové) normy vyhovují, jsou patrné z tohoto přehledu:

plně vyhovují	0 %
středně vyhovují	56 %
málo vyhovují	44 %
nevyhovují	0 %

V praxi se používají ve stejném poměru obě formy výkonových norem, tj. norma času i norma množství a jejich kombinace. Asi ve čtvrtině případů se vyjadřuje norma peněžní odměnou.

Při průzkumu problému, jaké bylo skutečné plnění norem času (zda průměrné nebo nízké) a zda pro všechny soupravy používané v roce 1976 byly k dispozici normy času, bylo zjištěno, že v 19,4 % sledovaných případů bylo plnění norem průměrné, ve 34,5 % případů byly normy měkké, v 18,7 % případů tvrdé a v 27,4 % případů, především u operací vykonávaných tahači, nebyly pro praxi dosud vydány normy potřeby času. Plnění norem u jednotlivých skupin operací je patrné z tab. II.

Jak bylo v předvýzkumu zjištěno, využívá možností diferenciacie norem času, daných pokyny ve sbornících norem, pouze 50 % sledovaných JZD,

II. Plnění norem času ve skupinách operací podle průzkumu ekonomického pracoviště ÚVSH v Brně v roce 1976*) v Jihomoravském kraji

Poř. čís.	Skupina operací	Celkový počet sledovaných operací	Počet a podíl operací s plněním norem času						Počet a podíl operací pro něž nebyly dosud stanoveny normy času	
			průměrným		vysokým, normy měkké		nízkým, normy tvrdé			
			počet	podíl v %	počet	podíl v %	počet	podíl v %	počet	podíl v %
1	Orby	19	2	10,5	4	21,0	1	5,3	12	63,2
2	Připrava půdy	17	2	11,8	11	64,7	1	5,9	3	17,6
3	Seti a sázení	22	4	18,2	5	22,7	3	13,6	10	45,5
4	Ošetřování plodin	7	1	14,3	3	42,8	1	14,3	2	28,6
5	Sklizeň obilnin	38	14	36,8	9	23,7	11	29,0	4	10,5
6	Sklizeň slámy	12	1	8,3	2	16,7	7	58,3	2	16,7
7	Sklizeň cukrovky	12	2	16,7	9	75,0	1	8,3	—	—
8	Sklizeň brambor	1	—	—	1	100,0	—	—	—	—
9	Sklizeň kukuřice	9	1	11,1	3	33,4	—	—	5	55,5
10	Sklizeň vojtěšky	2	—	—	1	50,0	1	50,0	—	—
11	Všechny operace	139	27	19,4	48	34,5	26	18,7	38	27,4

*) Průzkumy byly uskutečněny ve vybraných zemědělských podnicích, v nichž bylo sledováno vnitropodnikové řízení a ekonomika pěstování hlavních polních plodin.

přičemž v 44,4 % JZD byly normy času jednotně diferencovány pro celý katastr JZD a pouze v 5,6 % byly tvořeny pro diferenciaci norem času skupiny honů se stejnými výrobními podmínkami. Diferenciace norem času podle jednotlivých honů nebyla dosud používána.

Abyste diferenciaci a kontrola výkonových norem se mohla zdokonalit, požadovalo 96 % dotazovaných, aby u výkonových norem byly uváděny parametry, z nichž byla norma utvořena, a 100 % dotazovaných požadovalo, aby hony byly jednotně zařazovány do obtížnostních tříd.

Na otázku, zda je účelné používat při podnikovém i vnitropodnikovém plánování komplexních norem pro více operací seskupených do výrobních etap, odpovědělo kladně 76 % dotazovaných předsedů.

V předvýzkumu byla také věnována pozornost způsobu kontroly plnění

výkonových norem. Bylo zjištěno, že ve 33,3 % případů bylo prověřování normy podle hodinových výkonů, v 11,1 % podle spotřeby času na 1 ha, v 16,7 % případů nedokonale podle vyplacených hodinových mezd, v 11,1 % případů odhadem a v 27,8 % případů nebylo kontrola plnění výkonových norem prováděna.

Z předvýzkumu je možno učinit závěr, že ekonomické normy, normativy a plánovací podklady je třeba soustavně prověřovat, doplňovat a objektivizovat, aby odpovídaly racionalizačním zásadám v rozvoji výroby a práce a byly spolehlivým podkladem pro plánování, hmotnou zainteresovanost a další aspekty vnitropodnikového řízení.

Jen tak bude splněn požadavek zdůrazněný na XV. sjezdu KSČ členem předsednictva ÚV KSČ a předsedou vlády ČSSR s. L. Štrougalem, že v současné době, zvláště při zavádění zdokonaleného systému odměňování, je třeba objektivizovat výkonové normy tak, aby byly spolehlivým měřítkem výkonnosti a aby při každé změně technických nebo organizačních podmínek byly normy měněny, aby nezastaraly.

Operativní prověřování a diferenciaci norem času podle místních výrobních podmínek je záležitostí zemědělských podniků a středního článku řízení. K takové činnosti je však třeba centrálně vytvořit potřebné předpoklady a vypracovat metodické pokyny.

K diferenciaci centrálně stanovených norem času jsou možné kromě dosavadních ještě tři metodické postupy:

1. Vypracovat systém obtížnostních skupin pozemků, podle nichž by byly normy času jednotně diferencovány. Obtížnostní skupiny pozemků by byly vytvořeny kombinací trvalých faktorů trvání, tj. druhu půd, svažitosti a délky honu u orebných operací a svažitosti a délky honu u ostatních operací. Obtížnostní skupiny je možno vypracovat na podkladě výzkumu vlivu trvalých faktorů trvání.

2. Uvádět vedle konečné výsledné normy ve sbornících norem také normativy, z nichž norma vznikla. Podle normativů bude možno jednak účinněji použítou normu kontrolovat, jednak ji upravovat (diferencovat) podle místních výrobních podmínek a v případě potřeby také tvořit.

Pro takové případy je ovšem třeba vypracovat vhodnou vědecky zdůvodněnou metodu tvorby výkonových norem podle místních výrobních podmínek a k ní systém tabulek vybraných a závazně stanovených normativů.

Centrálně je možno např. stanovit ve zvláštních tabulkách u mechanizovaných mobilních souprav normativy otáček, normativy nasypání a vysypání hmot, normativy času pro cesty na hony a zpět do střediska, normativy na přípravu a ukončení operací, normativy oddechu apod.

Podle místních výrobních podmínek by byly v podstatě stanoveny normativy času vlastní práce, přičemž u mechanizovaných mobilních operací by byla rozhodujícím ukazatelem pro jejich stanovení agrotechnicky i ekonomicky zdůvodněná pracovní pojezdová rychlost. Ta by mohla být také jediným kontrolním ukazatelem normy spotřeby času a podle ní by bylo možno normu času diferencovat.

3. Používat k tvorbě výkonových norem výpočetní techniky, která umožní, aby v každém zemědělském podniku a v jeho vnitropodnikových útvech vyjadřovaly výkonové normy s použitím centrálně stanovených normativů co nejúplněji místní zvláštnosti a výrobní podmínky, ovlivňující spotřebu času. Takto by byly vytvořeny normy „kusové“, tj. normy pro

hony nebo jejich stejnorodé skupiny, což bude důležitým předpokladem pro zdokonalení plánování a hmotné zainteresovanosti u mechanizovaných mobilních operací ve vnitropodnikových útvarech.

Všechny uvedené metodické postupy pro tvorbu místních výkonových norem jsou také objektem výzkumu při řešení státního úkolu SPEV III-4/2.4.

Normy potřeby práce výrobních etap

Tyto normy vyjadřují potřebu pracovního času strojů, mobilních dopravních prostředků a všech pracovníků na provedení souboru operací příslušného úseku výrobního procesu. Jsou vždy vztahovány v rostlinné výrobě na 1 ha. Potřeba práce pracovníků je členěna na potřebu řidičů a ostatních pracovníků.

Normy potřeby práce pracovních etap jsou nutným předpokladem k vypracování operativních plánů na období sezónních prací. Jsou také základním předpokladem pro vypracování norem pracovních nákladů za výrobní etapu.

Normy pracovních výrobků

Normy pracovních výrobků představují souhrn potřeby práce za celý pracovní proces, čili souhrnnou potřebu práce na pěstování a sklizeň plodin. Jsou sestavovány především pro potřebu celoročního plánování potřeby práce, pracovních nákladů a pracovních sil. Jsou buď rozděleny na měsíce nebo období, nebo jsou vypracovány klíče k takovému rozdělení. Obdobně jako u pracovních etap uvádí se v normách pracovních samostatně potřeba práce řidičů a potřeba práce ostatních pracovníků. U norem pracovních se vedle přímé potřeby práce uvádí ještě potřeba práce nepřímá a celková. Potřeba práce je vztahována jak k jednotce plochy, tak k jednotce hmotnosti výrobku.

Při výběrovém průzkumu JZD Jihomoravského kraje bylo zjištěno, že celoroční výrobní plán podniku je v rostlinné výrobě rozpracován podle výrobních období takto: v 55,5 % případů pouze na výrobní období jako celek (čili na celý rok), v 27,8 % případů také na čtvrtletí, v 5,6 % také na výrobní etapy a v 11,1 % případu také na měsíce.

Průzkum dále ukázal, že pouze 50 % JZD zpracovává pro vnitropodnikové útvary celoroční výrobní plán, přičemž v 27,8 % případů je vypracován vedle celoročního ještě plán na čtvrtletí a v 22,2 % plán na měsíce.

Operativní plány na období (jarní, žňové, podzimní práce) zpracovávalo podle vykonaného výběrového průzkumu 61,1 % zkoumaných JZD, přičemž v 27,8 % případů byl sestavován operativní plán za rostlinnou výrobu jako celek a pouze v 33,3 % podle plodin. Pro střediska sestavovalo operativní plán na období pouze 38,9 %, z čehož 11,1 % pro rostlinnou výrobu jako celek a 27,8 % podle plodin.

Plánování a konfrontace plánu se skutečností je dosud slabým místem vnitropodnikového řízení. S ohledem na variabilitu povětrnostních podmínek považujeme výrobní etapy za nejvhodnější plánovací lhůtu pro

vnitropodnikové útvary. Za výrobní etapy považujeme přirozený úsek výroby, sestávající z určených pracovních operací a následného přerušení pracovního procesu, aby mohl proběhnout pochod biologický. Při přerušení pracovního procesu je možno kontrolovat množství a kvalitu vykonaných operací, vyplatit podle určených pravidel pohyblivou část nákladových odměn a konfrontovat plánované a skutečné náklady na výrobní etapu.

Normativy stavů

Normativy stavů v rostlinné výrobě mají význam především při stanovení optimálního stavu a struktury obsluhy stacionárních pracovních linek, osádek pracovních skupin při skupinovém nasazení mobilních a dopravních mechanizačních prostředků a řídicích pracovníků ve vnitropodnikových útvarech.

Řešení všech naznačených problémů bude také obsahem výzkumného úkolu. Využijeme přitom zkušenosti s řešením obdobných problémů v dřívějších letech.

Normy výrobních postupů

Normativní výrobní postupy jsou nutným předpokladem pro stanovení normativní pracovní síly pěstování a sklizně polních plodin a pro stanovení normativní pracovní síly výrobku. Vzhledem k různorodosti výrobních podmínek bude účelné podle našeho názoru stanovit normativní výrobní postupy pro typické výrobní podmínky jednotlivých výrobních oblastí.

Poněvadž v zemědělské praxi je možno zajistit požadované výrobní postupy různou skladbou mechanizačních prostředků, bude pro praktickou potřebu podle našeho názoru účelné vypracovat v každé výrobní oblasti výrobní postupy pro dvě varianty použitých mechanizačních prostředků, a to:

1. pro běžné typické výrobní oblasti a obvyklé sestavy mechanizačních prostředků;

2. pro špičkové sestavy mechanizačních prostředků při uplatnění zásad racionalizace práce (progresivní technika a dobrá organizace pracovního procesu).

Zatímco první ukazatel by sloužil k plánování potřeby práce a pracovních sil, druhý by mohl přispět k hodnocení efektivnosti výrobního procesu s ohledem na úsporu potřeby živé práce.

Tvorba normativních výrobních postupů je odpovědná záležitost, při níž budou využity zkušenosti specializovaných výzkumných ústavů a předních zemědělských podniků dané výrobní oblasti.

Normy jakosti práce

Každá operace polní výroby má být vykonána v takové jakosti, aby bylo dosaženo v daných výrobních podmínkách maximálního výnosu. Ke každé operaci nebo k jejím skupinám je třeba vztahovat jiné ukazatele jakosti

práce. Návrh takových ukazatelů spolu s návrhem bodového hodnocení jakosti hlavních zemědělských prací ve třech stupních byl námi vypracován a vydán v tabulkové formě již v roce 1964.

Pro praktickou potřebu je možno vytyčit pouze malý počet (1—3) rozhodujících hledisek jakosti mechanizovaných mobilních operací, jak je patrné z příkladu: u operace podmítka bylo uváděno 5 podrobných hledisek, a to: hloubka podmítky, obracení vrstvy a její rozdrobení, výskyt vynechávek, zaklopení rostlinného zbytku a hřebenitost. Tato hlediska lze zúžit na dvě hlavní, a to: výskyt vynechávek a zaklopení rostlinných zbytků.

I když většina techniků v rostlinné výrobě dovede i bez pomocných tabulek posoudit jakost vykonávané práce a v běžném provozu nebudou proto normy jakosti práce používány, mohou mít význam pro stanovení výše pohyblivé složky odměn (prémii) za jednotlivé operace nebo jejich komplexy v případech, kdy premie za jakost práce se stanou pravidelnou složkou odměny.

Tato zásada bývá již v mnohých případech, zvláště při sklizni polních plodin, realizována. Zásadní význam má také propracování normativů sklizňových ztrát a vypracování optimálních metod jejich zjišťování.

Za zmínku stojí, že v NDR jsou stupně jakosti mechanizovaných prací jedním z kritérií pro stanovení základních odměn. Pro každou operaci jsou vytyčeny 2—3 hlavní hlediska jakosti práce. Jsou-li všechna hlediska dodržena, vyplácí se pracovníkům plná odměna za vykonanou práci. Při nedodržení všech hledisek se snižuje jakost vykonané práce o 20 % (koeficient 0,80) a při dodržení jen části ukazatelů se snižuje o 10 % (koeficient 0,90).

Normy potřeby pohonných hmot

Stanovit normativně spotřebu pohonných hmot pro mobilní operace polní výroby je obtížný problém, především z těchto důvodů:

1. V podnicích není dosud evidována spotřeba pohonných hmot podle pracovních operací. Bylo zjištěno ve všech sledovaných podnicích, že evidence o spotřebě pohonných hmot se vede dosud pouze podle typů traktorů a pracovních hodin a nikoliv podle jednotlivých operací. Zajímavé ovšem je, že 64,7 % dotazovaných vyžadovalo, aby normy spotřeby pohonných hmot byly zpracovávány podle operací. Takto zpracované normy bude ovšem možno tvořit a používat jen tehdy, bude-li většina traktoristů konat po celou směnu stejnou operaci.

2. Experimentální zjišťování a prověřování spotřeby pohonných hmot v terénních podmínkách je náročným technickým i organizačním úkolem, vyžaduje zacvičené pracovníky i účelné materiální vybavení.

3. Existuje velká proměnlivost výrobních podmínek v zemědělství, což znesnadňuje vypracování normativní potřeby pohonných hmot na jednotku plochy.

Bude proto zkoumáno, zda pro vnitropodnikové řízení nebude účelnější vztahovat spotřebu pohonných hmot na 1 hodinu normativního času, 1 motohodinu nebo 1 průměrný hektar (stanovený podle prověřených koeficientů) než na 1 ha konkrétní operace a spotřebu pohonných hmot kontrolovat za vhodně zvolené delší časové období (výrobní etapy).

Výběrovým šetřením bylo zjištěno, že v praxi se dosud používají normy potřeby pohonných hmot ojediněle (v 15,7 % zkoumaných JZD), a to především proto, že soustava norem potřeby pohonných hmot nebyla dosud propracována.

III. Srovnání vypracovaných norem spotřeby pohonných hmot*) s provedenými měřeními spotřeby pohonných hmot v JZD Jihomoravského kraje v roce 1976 (skutečná spotřeba změřená na honu odměrkami byla porovnáвана s vypracovanými normami)

Poř. čís.	Skupina operací	Celkový počet sledovaných operací	Počet a podíl operací se spotřebou vzhledem k normě ÚPPP Bratislava						Počet a podíl operací pro něž nebyly dosud stanoveny normy PHM	
			průměrný		nižší než norma		vyšší než norma		počet	podíl v %
			počet	podíl v %	počet	podíl v %	počet	podíl v %		
1	Orby	18	3	16,7	4	22,2	2	11,1	9	50,0
2	Příprava půdy	18	3	16,7	4	22,2	5	27,8	6	33,3
3	Setí a sázení	22	2	9,1	12	54,5	2	9,1	6	27,3
4	Ošetřování plodin	5	2	40,0	1	20,0	—	—	2	40,0
5	Sklizeň obilnin	38	3	7,9	17	44,7	9	23,7	9	23,7
6	Sklizeň slámy	9	—	—	1	11,0	—	—	8	89,0
7	Sklizeň cukrovky	12	1	8,3	3	25,0	3	25,0	5	41,7
8	Sklizeň brambor	1	1	100,0	—	—	—	—	—	—
9	Sklizeň kukuřice	9	2	22,2	2	22,2	—	—	5	55,6
10	Sklizeň vojtěšky	2	—	—	1	50,0	1	50,0	—	—
11	Hnojení průmyslovými hnojivy	1	—	—	1	100,0	—	—	—	—
12	Hnojení chlévskou mrvou	2	—	—	—	—	—	—	2	100,0
Úhrnem		137	17	12,4	46	33,6	22	16,0	52	38,0

*) Ministerstvo poľnohospodárstva a výživy SSR, Ústav práce v poľnohospodárstve a potravinárskom priemysle, Bratislava 1975

Pro některé mobilní operace byly však již Ústavem práce v zemědělství a potravinářském průmyslu v Bratislavě vypracovány normy potřeby pohonných hmot (1975), a to metodou porovnávací podle technických charakteristik traktorů.

Porovnání vypracovaných norem spotřeby pohonných hmot s výsledky námi prováděných měření v JZD Jihomoravského kraje uvádí tab. III. Ukazuje se, že asi v 12 % ze 137 případů vypracované normy odpovídaly, v 34 % byly vypracované normy měkké, v 16 % byly tvrdé a v 38 % případů nebyly pro sledované soupravy normy spotřeby pohonných hmot dosud stanoveny.

Normy spotřeby osiv, sadby a hnojiv

Tvorba těchto norem v naturální formě je záležitostí specializovaných výzkumných ústavů. Je možno konstatovat, že řada základních údajů k těmto normativům je již k dispozici a že jich lze použít při sestavování peněžních normativů, jak se o nich dále zmíníme.

PENĚŽNÍ NORMATIVY A NORMATIVNÍ UKAZATELE

S dalším rozvojem vnitropodnikového řízení bude vzrůstat význam peněžních normativních ukazatelů, do nichž lze počítat peněžní ukazatele výkonů a peněžní ukazatele pracovních a materiálových nákladů.

Metodicky bude třeba dořešit, jak převádět naturální spotřebu práce vyjádřenou normohodinami na pracovní náklady a jakých cen (stálých, běžných, vnitropodnikových) bude účelné používat při převodu hmotných naturálních ukazatelů na peněžní.

Obdobně jako normy potřeby práce a pohonných hmot je účelné zpracovat i nákladové normativy pro zvolené typové podmínky výrobních oblastí a pro dvě varianty racionalizace pracovních procesů pro běžnou techniku a organizaci práce a pro progresivní techniku a racionální organizaci práce.

V budoucnu při plném využívání výpočetní techniky bude možno také nákladové normativy stanovit „kusově“ na jednotlivé hony nebo jejich bloky a konfrontovat je se skutečností podle výrobních etap.

Aby kalkulaci nákladů v rozčlenění na výrobní etapy a měsíce bylo při vnitropodnikovém řízení účelně využito, je nutno zajistit již v nejnižších organizačních útvarech přesnou evidenci potřebných podkladů. S ohledem na zaváděný automatizovaný systém řízení bude nutno, aby kalkulace nákladů celé výroby i jejích etap odpovídaly zavedeným systémům ASŘ, případně do nich zapadly jako subsystémy.

Jako nejvhodnější základní forma pro komplexní kalkulace naturálních i hodnotových ukazatelů se jeví v rostlinné výrobě forma postupových listů (technologických karet), v nichž by byly uvedeny pro pracovní etapy a pro celou výrobu na danou plochu potřebné naturální a peněžní ukazatele:

1. potřeba práce řidičů (a tím i mechanizačních prostředků) v normohodinách (v budoucnu může být potřeba práce mechanizačních prostředků plánována odděleně);
2. potřeba práce ostatních pracovníků v normohodinách;
3. potřeba nafty v litrech (tunách);
4. potřeba ostatních hlavních materiálů (v tunách);

5. potřeba pracovních nákladů řidičů (v Kčs);
6. potřeba pracovních nákladů ostatních pracovníků (v Kčs);
7. potřeba provozních nákladů strojů v Kčs;
8. plánované částky na prémie a výkonnostní odměny v Kčs.

Vedle systémů ekonomických normativů a normativních ukazatelů bude dalším předpokladem pro zdokonalení vnitropodnikového řízení taková evidence, aby normativní spotřeby a náklady bylo možno pravidelně v účelně zvolených časových lhůtách (výrobních obdobích) konfrontovat se spotřebami a náklady skutečnými a podle vzniklých odchylek operativně řídit výrobu a její ekonomiku.

SOUHRN

Príspevek je venovaný nástinu a predvýzkumu řešení metodických problémů tvorby a použití normativních ukazatelů naturálního i peněžního charakteru při vnitropodnikovém řízení v rostlinné výrobě.

Po vytyčení pojmů normativních ukazatelů se uvádí přehled hlavních naturálních normativů pro vnitropodnikové řízení, za něž se považují v rostlinné výrobě normy potřeby práce včetně normativů stavů, normy výrobních postupů, normy jakosti práce, normy potřeby pohonných hmot a normy spotřeby osiv, sadby a hnojiv.

Do hlavních peněžních ukazatelů počítáme peněžní ukazatele výkonů a peněžní ukazatele pracovních a materiálových nákladů.

Podle předvýzkumu mají pro vnitropodnikové řízení prvořadou platnost místní normativy spotřeby práce, spotřeby pohonných hmot a spotřeby materiálových nákladů. Ukazují se formy jejich použití v JZD Jihomoravského kraje, navrhuje se metody jejich dalšího rozvoje a formy jejich použití.

Jako optimální forma pro komplexní kalkulace naturálních a peněžních ukazatelů se navrhuje výrobní postupový list a uvádí se jeho ukazatele.

Literatura

BURIAN, J.: Návrh orientačních výchozích parametrů k plánu nákladů hlavních odvětví rostlinné výroby v ČSR. [Závěrečná zpráva.] Praha, VÚEZVŽ 1976.

BURIAN, J.: Analýza účinnosti metod plánovitého řízení a soustavy plánů rozvoje zemědělství. [Závěrečná zpráva.] Praha, VÚEZVŽ 1976.

ČALKOVSKÝ, S.: Tvorba místních norem pro mechanizované polní práce v JZD. Praha, SZN 1964.

ČALKOVSKÝ, S.: Normativní potřeba práce a počtu pracovníků dělnických povolání v zemědělství. [Závěrečná zpráva.] Brno, VÚEZVŽ 1968.

ČALKOVSKÝ, S.: Metodika stanovení místních výkonových norem s využitím samočinného počítače. [Závěrečná zpráva.] Brno, VÚEZVŽ 1970.

ČALKOVSKÝ, S.: Stanovení potřeby práce v zemědělství. Tabulky potřeby práce. Praha, SZN 1972.

Sborník norem času pro práce v zemědělské výrobě. Díl 1. Základní ustanovení a sborníky norem času pro práce v rostlinné výrobě. Praha, MZVŽ ČSR 1973.

Zborník noriem spotreby pohonných hmot. Bratislava, MPVŽ SSR 1975.

Došlo dne 16. 3. 1977

Adresa autora:

Doc. ing. Svatopluk Čalkovský, CSc., Ústav pro vědeckou soustavu hospodaření, Smetanova 49, 602 00 Brno

Októbrové zasadanie ústredného výboru KSC v roku 1975 zdôraznilo potrebu skvalitniť a prehĺbiť vnútropodnikové riadenie v poľnohospodárskych podnikoch vytvorením podmienok pre uplatnenie zásad vnútropodnikového chozrasčotu.

Vnútropodnikový chozrasčot je hlavná metóda ekonomického vnútropodnikového riadenia, pretože uplatňovanie jeho zásad je nevyhnutne spojené so zdokonaľovaním vnútropodnikového plánovania, vnútropodnikovej evidencie, kontroly a foriem hmotnej zainteresovanosti. Spočíva v úprave vzájomných vzťahov kolektívov vnútropodnikových útvarov, vnútropodnikových útvarov s podnikom ako celkom a s inými vnútropodnikovými útvarmi. Je metódou organizácie výrobnno-ekonomickej činnosti týchto útvarov, usmernenej na zvýšenie produkcie a zníženie nákladov na jej jednotku pri využití hmotnej zainteresovanosti na dosiahnutých ekonomických výsledkoch.

Predpokladom uplatňovania vnútropodnikového chozrasčotu je vhodná štruktúra chozrasčotných útvarov. Tvorba chozrasčotných útvarov bezprostredne súvisí s výrobnno-organizačnou štruktúrou poľnohospodárskych podnikov.

Chozrasčotné útvary sa delia na vyššie útvary — hospodárske strediská a na nižšie útvary — nákladové strediská.

Hospodárske strediská sa vyznačujú tým, že majú vlastný výrobnno-finančný plán (rozpočet nákladov a výnosov) a je možné za ne zisťovať úplný výsledok hospodárenia. Pracovníci hospodárskych stredísk sú hmotne zainteresovaní na splnení plánovaného hospodárskeho výsledku.

Nákladové strediská sú nižšie útvary (vytvárajú sa v rámci hospodárskych stredísk). Určujú sa im najdôležitejšie priame náklady, ktoré môžu pracovníci ovplyvniť a výška produkcie.

Vnútropodnikový chozrasčot sa v hospodárskej činnosti poľnohospodárskych podnikov uplatňuje pomocou nástrojov riadenia vnútropodnikových útvarov, ktorými sú:

- vnútropodnikové plánovanie,
- technicko-hospodárske normy,
- vnútropodnikové ceny,
- plánové a výsledné kalkulácie,
- vnútropodniková evidencia,
- rozpočty nákladov, výnosov a vnútropodnikového hospodárskeho výsledku,

- vnútropodnikové rozbory a kontrola,
- vnútropodnikové sankcie,
- hmotná zainteresovanosť.

ZAINTERESOVANOSŤ VNÚTROPODNIKOVÝCH ÚTVAROV NA CELOROČNÝCH HOSPODÁRSKYCH VÝSLEDKOCH

Systém hmotnej zainteresovanosti je jedným z nástrojov zvyšovania záujmu, vynaliezavosti a iniciatívy jednotlivcov a pracovných kolektívov pri plnení stanovených úloh.

Metodicky zložky celkovej odmeny pracovníkov v JRD rozdeľujeme na:

- nákladové zložky (základné odmeny, pohyblivé nákladové zložky a iné),
- odmeny z fondu odmien (podieľ z rozdelenia výsledku hospodárskej činnosti a celoročné odmeny vedúcich pracovníkov a iné).

Zdokonalená sústava odmeňovania okrem iného sleduje cieľ uplatniť v sústave odmeňovania výraznejšiu formu diferenciácie celkových odmien v závislosti od dosiahnutých výsledkov vnútropodnikových útvarov a pracovnej účasti jednotlivých pracovníkov, a tým vyvolávať záujem družstevníkov o rýchly rozvoj poľnohospodárskej výroby.

V základnom odmeňovaní smerujú súčasné tendencie k vytváraniu jednotného systému vo všetkých poľnohospodárskych podnikoch a jednotlivých princípov v celom národnom hospodárstve.

Diferenciáciu výšky celkových odmien pracovníkov v JRD v závislosti od dosiahnutých hospodárskych výsledkov vnútropodnikových útvarov majú zabezpečiť odmeny z fondu odmien (celoročné odmeny vedúcich pracovníkov a podieľ z rozdelenia výsledku hospodárskej činnosti).

V ďalšej časti sa zaoberáme zainteresovanosťou vnútropodnikových útvarov na celoročných hospodárskych výsledkoch, najmä pokiaľ ide o spôsob hodnotenia hospodárskej činnosti a o postup pri priznávaní podielov vnútropodnikovým útvarom a jednotlivým pracovníkom. Sme si pritom vedomí, že len správna kombinácia zainteresovanosti na všetkých zložkách celkovej odmeny pracovníkov JRD vytvára harmonický súlad hmotnej zainteresovanosti na výsledkoch individuálnej a kolektívnej práce.

Priznanie podielov z rozdelenia výsledku hospodárskej činnosti má v rámci zdokonaľovania vnútropodnikového riadenia na zásadách chozraščotu odstrániť anonymitu zásluh vnútropodnikových útvarov na dosiahnutom výsledku hospodárskej činnosti za podnik a anonymitu zásluh jednotlivých pracovníkov na splnení plánovaného výsledku hospodárskej činnosti príslušných vnútropodnikových útvarov.

Pokiaľ ide o spôsoby hmotnej zainteresovanosti vnútropodnikových útvarov, do úvahy by prichádzali tieto:

- a) pracovníci hospodárskych stredísk sú zainteresovaní len na hospodárskom výsledku vlastného strediska;
- b) pracovníci hospodárskych stredísk sú zainteresovaní len na podnikovom výsledku hospodárskej činnosti;
- c) pracovníci hospodárskych stredísk sú zainteresovaní čiastočne na vlastnom (strediskovom) výsledku hospodárskej činnosti a čiastočne na podnikovom;
- d) možný je i taký spôsob, že splnenie plánovaného hospodárskeho vý-

sledku strediska sa pouzije ako prostriedok na rozdelenie určenej čiastky zisku podniku pre fond odmien strediskám.

Uplatnenie prvého spôsobu vyžaduje zobjektivizovať podmienky hospodárskych stredísk na dosiahnutie úmernej výšky zisku. Možno to uskutočniť rozpočtovaním nákladov a výnosov za použitia vnútro podnikových cien, pomocou ktorých by sme vyrovnali rozdielne podmienky jednotlivých stredísk.

Problémy s používaním vnútro podnikových cien v takomto poslaní sú veľmi zložité a prácne a podľa doterajších skúseností z niektorých JRD, ťažko realizovateľné.

Druhý spôsob zohľadňuje iba pracovnú účasť pracovníkov. Používa ho väčšina poľnohospodárskych podnikov na Slovensku. Tento spôsob ponecháva v systéme hmotnej zainteresovanosti anonymitu zásluh jednotlivých stredísk a pracovníkov na dosiahnutom hospodárskom výsledku podniku. Pri tomto spôsobe sa lepšie alebo horšie výsledky práce jednotlivých stredísk neobjavia v diferencovanej výške podielov, ktoré sa ich pracovníkom priznajú.

Tretí spôsob predstavuje kombináciu prvých dvoch a má obdobné nedostatky.

Na štvrtom spôsobe sú postavené naše návrhy na rozdeľovanie podielov z rozdelenia výsledku hospodárskej činnosti strediskám podľa zásluh.

Pri našich návrhoch vychádzame z toho, že zdrojom hmotnej zainteresovanosti na splnení celoročných hospodárskych výsledkov je zisk za podnik, a splnenie plánovaného výsledku stredísk využívame pre diferencované priznanie výšky podielov strediskám, čo odpovedá ich zásluhe na splnení výsledku hospodárenia za podnik. Rozdielne podmienky stredísk zohľadníme v rozpočtoch nákladov, výnosov a hospodárskych výsledkov. V hodnotení splnenia plánovaných úloh je rozhodujúce splnenie plánu a nie objem dosiahnutého zisku. Využívanie splnenia plánovaných úloh strediskami pri prehlbovaní hmotnej zainteresovanosti nám umožňuje zjednodušiť problémy okolo používania vnútro podnikových cien. Vnútro podnikové ceny stačí používať v rozsahu, ako stanovujú Smernice pre vnútro podnikové účtovníctvo, rozpočtovníctvo a kalkulácie poľnohospodárskych podnikov z roku 1973.

Je však potrebné pri oceňovaní medziproduktu, ktorý si strediská vzájomne odovzdávajú, robiť rozdiely s ohľadom na kvalitu. Základom má byť ocenenie stálou zúčtovacou cenou. Treba však používať prirážku k stálej cene za medziprodukt lepšej kvality ako je priemerná a zrážky za horšiu kvalitu oproti priemernej.

Uvedieme dva návrhy na spôsob hodnotenia a na postup priznania podielov strediskám.

Prvý je vhodný pre podniky, ktoré nemajú vytvorené garancie pre priznanie podielov strediskám, ktoré plánované úlohy splnia, resp. prekročia. Tento návrh počíta s tým, že na začiatku roka sa zásady priznania podielov strediskám s pracovníkmi prejednávajú, ale ich uplatnenie na konci roka je viazané na to, že z podnikového zisku sa určia prostriedky na podiely.

Druhý návrh je vhodný pre podniky hospodársky upevnené, ktoré majú vytvorené záruky priznania podielov za splnenie a prekročenie plánovaných úloh.

Uvedené návrhy sú výsledkom riešenia výskumných úloh X-4-4/3, 1970 „Výskum modelov zhromažďovania a spracovania informácií v JRD“,

F-327, 1973 „Výskum projektu vnútropodnikovej evidencie organicky súvisiacej s riešením otázok zdokonaleného riadenia v zlúčených JRD“ a E-II-1-4-1/10.7, 1975 „Výskum evidencie a hmotnej zainteresovanosti pri prehĺbení vnútropodnikového riadenia v JRD“ (Kaľavský M. a kolektív), ktoré riešenou problematikou na seba nadväzovali. Naše návrhy na hmotnú zainteresovanosť vnútropodnikových útvarov na celoročných hospodárskych výsledkoch boli prijaté a stali sa súčasťou plánov rozvoja zlúčených JRD Závada, Nové Sady, Trnava a Dolná Nitra.

Návrh na určenie podielov z rozdelenia výsledku hospodárskej činnosti podniku hospodárskym strediskám podľa splnenia výsledného ukazovateľa

Plánovaný výsledný ukazovateľ pre jednotlivé strediská vypočítame takto:

$$VU_p = \frac{SV_p}{SN_p} \quad VU_s = \frac{SV_s}{SN_s} \quad \% \text{ plnenia} = \frac{VU_s}{VU_p} \cdot 100$$

kde: VU = výsledný ukazovateľ (p = plán, s = skutočnosť)

SV = sledované výnosy (p = plán, s = skutočnosť)

SN = sledované náklady (p = plán, s = skutočnosť)

Postup určenia podielov jednotlivým strediskám je tento:

Časť zisku podniku, ktorý pripadá na podiely z rozdelenia hospodárskeho výsledku, rozdelíme na strediská podľa výšky skutočných základných odmien (paušálny prídel). Podľa percenta splnenia plánovaného výsledného ukazovateľa vypočítame upravené nároky stredísk na podiely tak, že primerane percentu splnenia výsledného ukazovateľa upravíme paušálny prídel. Rozdiel medzi súčtom upravených nárokov stredísk a príslušnou čiastkou zo zisku podniku, ktorá na tento účel pripadá, rovnomerne, t.j. podľa skutočnej výšky základných odmien strediskám pripočítame, resp. odpočítame a dostaneme potom už skutočné nároky stredísk na podiely.

Na jednoduchom metodickom príklade si ukážeme postup výpočtu:

Na konci roka pri rozdelení upraveného čistého zisku podniku na podiely strediskám pripadá 100 000 Kčs. V podniku sú vytvorené štyri výrobné strediská. Postup výpočtu obsahujú tab. I. a II.

I. Údaje pre výpočet podielov strediskám pre prvý návrh

Hosp. stred.	Plán			Skutočnosť		
	výnosy	náklady	VU _p	výnosy	náklady	VU _s
1.	500 000	300 000	1,666	600 000	320 000	1,875
2.	600 000	500 000	1,200	650 000	480 000	1,354
3.	300 000	350 000	0,857	450 000	340 000	1,176
4.	400 000	400 000	1,000	380 000	420 000	0,905

II. Postup výpočtu nárokov stredísk na podiely u prvého návrhu

Hosp. stred.	Skutočná výška základných odmien	Paušálny prídel podielov	% plnenia výsledných ukazovateľov	Upravené nároky stredísk	Skutočné nároky stredísk
1.	250 000	29 050	112,50	32 681	29 135
2.	280 000	32 530	112,80	36 694	32 711
3.	150 000	17 430	137,20	23 914	21 714
4.	180 000	20 990	90,50	18 996	16 440
5. Spolu	860 000	100 000	—	112 285	100 000

Hodnotenie výsledkov a postup priznania podielov hospodárskym strediskám podľa plnenia plánovaného výsledného ukazovateľa je veľmi vhodný, pretože pri ňom nemôže dôjsť k vypočítaniu skreslených percent plnenia hospodárskeho výsledku, pretože vo výslednom ukazovateli hodnotíme obidve zložky plánu stredísk — náklady a výnosy. Prednosti tohoto postupu sú aj v tom, že presne rozdelíme celú sumu zisku podniku, určenú na podiely strediskám.

Družstvá by mali podľa vlastných podmienok stanoviť maximálne percento prekročenia plánovaného výsledného ukazovateľa, ktoré sa do hodnotenia započítava. Nazdávame sa, že kvalitnou prácou strediska, jej dobrou organizáciou a pod. možno dosiahnuť prekročenie o 15 až 20 %. Vyššie prekročenie zapríčiňujú objektívne vplyvy, ako sú nereálny plán, poveternostné podmienky a iné. V našom metodickom príklade sme neuplatnili obmedzenie v započítaní prekročenia plnenia plánovaného výsledného ukazovateľa (3. hospodárske stredisko). Jednotlivým pracovníkom v rámci stredísk sa podiely priznajú podľa výšky základných odmien, s prípadnou úpravou s ohľadom na dodržiavanie pracovného poriadku a pracovnej disciplíny.

Z príkladu tiež vidíme, že uplatnením navrhnutých zásad sme dosiahli pomerne miernu diferenciáciu vo výške priznaných odmien zo zisku jednotlivým strediskám na 100 Kčs základných odmien s ohľadom na splnenie plánovaných úloh. Preto je tento návrh pre družstevníkov pri prechode z paušálneho priznávania podielov na prideľovanie podľa zásluh veľmi vhodný a prijateľný.

Na 100 Kčs základných odmien pripadá strediskám táto výška podielov:

1. stredisko	11,64 Kčs	3. stredisko	14,46 Kčs
2. stredisko	11,67 Kčs	4. stredisko	9,13 Kčs

Keď máme v rámci hospodárskych stredísk vytvorené nákladové strediská a sledujeme u nich plnenie plánu vybraných položiek nákladov a výšku produkcie, priznané podiely hospodárskemu stredisku môžeme nákladovým strediskám diferencovať obdobným postupom, aký sme uplatnili u hospodárskych stredísk. Výnosy by predstavovala hrubá produkcia a náklady vybrané položky najdôležitejších nákladov, ktorých výšku môžu ovplyvniť pracovníci nákladových stredísk.

Návrh na určenie podielov z rozdelenia výsledku hospodárskej činnosti podniku hospodárskym strediskám, vychádzajúci zo stanoveného percenta (na začiatku roka) z výnosov strediska

Podľa zákonnej úpravy FM č. 01-1513/75 zo dňa 30. 12. 75 je vývoj celkových miezd a odmien závislý od rastu výkonov podniku pri súčasnom zohľadňovaní priemernej odmeny na jedného stáleho pracovníka.

Z toho aspektu sa výkony ako ekonomický ukazovateľ stali významným činiteľom hodnotenia hospodárskej činnosti podniku. Analogicky za hospodárske strediská hodnotenie ich hospodárskej činnosti môžeme robiť v posudzovaní plnenia plánu výnosov strediska v závislosti od výšky sledovaných nákladov. V evidencii sledovaných výnosov a nákladov za jednotlivé strediská v rôznych podnikoch môžu byť rozdiely, avšak základný cieľ spočíva v tom, že na základe sledovaných výnosov a nákladov možno posúdiť zásluhu strediska na dosiahnutí výkonov za podnik. Sledované náklady majú obsahovať všetky dôležité položky, ktorých plnenie môžu ovplyvňovať pracovníci stredísk. Dôležité je, aby bol súlad medzi stanovenými položkami v pláne a položkami, podľa ktorých hodnotíme skutočné plnenie. Posudzovanie rastu výnosov pri súčasnom zohľadnení výšky nákladov je veľmi vhodný ukazovateľ pre prehĺbenie systému hmotnej zainteresovanosti, pokiaľ ide o priznávanie podielov z rozdelenia výsledku hospodárskej činnosti podniku podľa zásluh. Tento návrh spočíva práve na využívaní tohoto ukazovateľa.

Návrh vychádza z týchto zásad:

a) Na začiatku roka na základe CVFP za podnik sa stanovia úlohy pre hospodárske strediská vo výnosoch a nákladoch. Súčasne vypočítame koeficient vzťahu medzi plánovanými výnosmi a nákladmi. Splnenie tohoto koeficienta bude základom pre úpravu objemu výnosov (započítateľné výnosy), z ktorých určíme podiely strediskám na konci roka. Na začiatku roka ďalej vypočítame percento, podľa ktorého určíme odmeny zo zisku zo započítateľných výnosov stredísk na konci roka. Percento stanovíme tým spôsobom, že plánovanú čiastku z rozdelenia plánovaného zisku na podiely rozdelíme strediskám plánovane, t.j. podľa výšky plánovaných základných odmien. Potom vypočítame percentuálne zastúpenie plánovanej čiastky podielov stredísk z ich plánovaných výnosov a tak dospejeme k percentu, podľa ktorého budeme určovať výšku podielov strediskám na konci roka. S týmto percentom, s plánovanými výnosmi a nákladmi a plánovaným koeficientom vzťahu medzi plánovanými výnosmi a nákladmi oboznámime pracovníkov stredísk, aby títo mali istotu, že ak plánované úlohy ich stredisko splní, tak sa podľa uvedeného percenta zo započítateľných výnosov určia prostriedky na podiely ich stredisku. Pri určovaní odmien zo zisku musíme ďalej dodržať zásadu, aby tieto neprevyšovali 25 % zo zisku u štátnych organizácií a u družstiev, ktoré prijali novú sústavu odmeňovania.

b) Na konci roka na základe strediskového účtovníctva zistíme skutočné výnosy a skutočné náklady stredísk. Ďalej vypočítame koeficient vzťahu medzi skutočnými výnosmi a nákladmi a vypočítame percento splnenia uvedeného koeficientu vzhľadom na plán. Podľa percentuálneho splnenia koeficientu vzťahu medzi výnosmi a nákladmi upravíme skutočný objem výnosov na započítateľnú čiastku výnosov. Zo započítateľných výnosov určíme výšku podielov strediskám podľa percenta, ktoré sme sta-

novili na začiatku roka (vypočítali sme ho zastúpením plánovaného nároku na podiely z plánovaného objemu výnosov).

Ak máme v podniku vytvorené dostatočné garancie na vyplatenie odmien zo zisku strediskám podľa uvedených zásad, takto určené odmeny zo zisku môžeme považovať za skutočné.

V podnikoch, v ktorých by súčet takto stanovených nárokov prevyšoval čiastku zisku podniku, určenú na konci roka na doplnenie osobnej spotreby, by sme takto stanovené odmeny považovali za predbežné. Skutočné nároky určíme z predbežných nárokov tak, že rozdiel rovnomerne, t.j. podľa výšky plánovaných základných odmien strediskám odpočítame.

Pracovníkom stredísk priznáme podiely podľa pracovnej účasti, t.j. podľa výšky základných odmien s tým, že by sa mala robiť úprava výšky základných odmien ako podkladu pre priznanie podielov podľa dodržiavania pracovného poriadku a pracovnej disciplíny. Takéto zásady by si mal každý podnik vypracovať s ohľadom na vlastné podmienky.

Uvedené zásady objasníme znova na jednoduchom metodickom príklade:

Plánovaná čiastka na podiely činí 800 000 Kčs a skutočná čiastka, ktorá pripadá na tento účel na konci roka, činí 983 000 Kčs. Postup výpočtu obsahujú tab. III a IV.

III. Údaje pre výpočet podielu strediskám pre druhý návrh

Hosp. stred.	Plánované výnosy (v tis. Kčs)	Plánované náklady (v tis. Kčs)	Plán. koef. vzťahu medzi výnos. a nákl.	Plánované základné odmeny (v tis. Kčs)	Plánované nároky stredísk na podiely	% plánovaného nároku z plán. výnosov
1.	5 516	4 903	1,125	1 338	93 887	1,702
2.	19 812	17 607	1,125	4 905	344 183	1,737
3.	14 124	11 861	1,191	3 596	252 347	1,786
4.	384	248	1,548	235	16 486	4,294
5.	1 009	978	1,032	485	34 062	3,375
6.	2 459	2 355	1,044	841	59 032	2,400
6.	2 459	2 355	1,044	841	59 032	2,400
Spolu	43 304	37 952	—	11 400	800 000	—

Ak máme v rámci hospodárskych stredísk vytvorené nákladové strediská, za ktoré sledujeme vybrané druhy najdôležitejších nákladov a výšku hrubej produkcie, priznané podiely hospodárskemu stredisku môžeme diferencovať nákladovým strediskám obdobným spôsobom ako v prvom návrhu.

Prednosti návrhu vidíme v tom, že umožňuje prejednanie zásad priznávania pohyblivej zložky odmeny z rozdelenia zisku s pracovníkmi stredísk na začiatku roka, čo musí aktívne vyplývať na záujem pracovníkov

IV. Postup výpočtu nárokov stredísk na podiely u druhého návrhu

Hosp. stred.	Skutočné výnosy (v tis. Kčs)	Skutočné náklady (v tis. Kčs)	Skut. koef. vzťahu výnosov a nákladov	% splnenia koef. vzťahu výnos. a náklad.	Započítané výnosy (v tis. Kčs)	Predbežné nároky	Skutočné nároky
1.	6 428	5 779	1,112	98,84	6 353	108 128	115 373
2.	25 495	22 692	1,123	99,82	25 449	442 049	422 948
3.	16 963	14 601	1,162	97,56	16 549	295 565	310 075
4.	385	244	1,578	101,93	392	16 832	20 263
5.	1 769	1 719	1,029	99,71	1 764	59 535	41 824
6.	3 141	2 565	1,224	117,24	3 682	88 368	72 517
Spolu	54 181	47 600	—	—	54 189	1 010 477	983 000

o čo najlepšie splnenie plánovaných úloh. Návrh umožňuje strediskám rozdeliť presne stanovenú čiastku, pridelenú z rozdelenia zisku podniku na konci roka podľa zdôvodniteľných a logických zásad. Výška priznaných podielov strediskám sa prideluje v závislosti od plnenia obidvoch rozhodujúcich zložiek plánu stredísk, a to ako výnosov, tak i nákladov. Návrh bude pôsobiť v tom smere, aby sa strediská snažili dosahovať zvýšenie výnosov, pri najúspornejšej spotrebe prostriedkov. Návrh umožňuje plne rešpektovať zásady pre usmerňovanie mzdového vývoja v poľnohospodárstve.

ZÁVER

V príspevku sme sa zaoberali otázkami uplatňovania vnútropodnikového chozračotu v JRD so zameraním na prehlbenie zainteresovanosti vnútropodnikových útvarov na celoročných hospodárskych výsledkoch.

Uviedli sme dva návrhy na spôsob hodnotenia a postup priznania podielov, ktoré vychádzajú z toho, že zdrojom podielov pre strediská je výsledok hospodárskej činnosti podniku a splnenie plánovaných hospodárskych výsledkov strediskami sa využíva ako prostriedok pre priznanie podielov strediskám podľa zásluh.

Prvý návrh je vhodný pre JRD, ktoré na začiatku roka nemôžu garantovať vyplatenie podielov strediskám, ktoré splnia, resp. prekročia plánovaný hospodársky výsledok. So zásadami priznania podielov sa sice pracovníci stredísk oboznámia hneď na začiatku roka, ale ich uplatnenie je závislé od toho, či sa pri rozdelení hospodárskeho výsledku podniku na konci roka pridelia prostriedky na tento účel.

Druhý návrh je vhodný pre podniky, ktoré môžu zaručiť vyplatenie podielov strediskám, ktoré splnia, resp. prekročia plánované úlohy. Hodnotenie splnenia plánovaných úloh robíme podľa obidvoch zložiek rozpočtu stredísk — nákladov a výnosov. Tento návrh spĺňa požiadavky,

aby sa systém hmotnej zainteresovanosti stal účinným nástrojom riadenia vnútropodnikových útvarov a vytváral predpoklady pre uplatňovanie zásad vnútropodnikového chozrasčotu vo vnútropodnikovom riadení JRD.

túra

KALAVSKÝ, M., et al.: Výskum modelov zhromažďovania a spracovania informácií v JRD. [Výskumná správa.] Nitra, VŠP 1970.

KALAVSKÝ, M. et al.: Výskum projektu vnútropodnikovej evidencie organicky súvisiacej s riešením otázok zdokonaleného riadenia v zlúčených JRD. [Výskumná správa.] Nitra, VŠP 1973.

KALAVSKÝ, M. et al.: Výskum evidencie a hmotnej zainteresovanosti pri prehĺbení vnútropodnikového riadenia v JRD. [Výskumná správa.] Nitra, VŠP 1975.

PALÁŠTHY, E. et al.: Organizácia a riadenie v poľnohospodárskych podnikoch, Bratislava, Príroda 1974.

ŠEBESTA, M.: Hmotná zainteresovanosť v poľnohospodárskych podnikoch. Bratislava, Príroda 1970.

Došlo dne 16. 3. 1977

Adresa autora:

Doc. ing. Michal Kalavský, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 01 Nitra

Jednou z hlavných otázok socialistického hospodárskeho riadenia, najmä teraz po XV. zjazde KSČ, je v konkrétnej praxi naplniť priestor, ktorý poskytuje socialistické spoločenské vlastníctvo výrobných prostriedkov, a ďalej prehlbovať spojenie iniciatívy, ktorá je súčasťou každej pracovnej činnosti človeka a kolektívov, s cieľmi a úsilím celej spoločnosti. Zladiť individuálne, skupinové a celospoločenské záujmy tak, aby čiastkové iniciatívy jednotlivca a kolektívov smerovali k uspokojeniu ich vlastných potrieb, ale aj k splneniu potrieb a cieľov celospoločenských. Preto je rozvíjanie rôznych foriem účasti na riadení a prehlbovanie ich obsahu dôležitou súčasťou práce politických a hospodárskych orgánov riadenia, slovami A. N. Kosygina na XXIV. zjazde KSSZ „významnou podmienkou zvyšovania efektívnosti organizácie a riadenia národného hospodárstva je ďalšie rozvíjanie socialistickej demokracie, rozširovanie účasti pracujúcich na riadení výroby“.

TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ

Pri riešení problematiky konkrétnych foriem a predpokladov prehlbovania účasti pracujúcich na riadení v podmienkach súčasných procesov prechodu k priemyslovým spôsobom organizácie výroby a práce v poľnohospodárstve pokladáme za potrebné rešpektovať teoreticko-metodologický rámec, opierajúci sa o tri základné premisy.

Prvou je poznanie, že zmeny v postavení poľnohospodárskych výrobcov ako subjektov sociálno-ekonomických vzťahov sú v dialektickej závislosti od stupňa rozvoja výrobných síl v odvetví a v celej spoločnosti. Rozvinutosť ich hmotno-technickej zložky, predovšetkým pracovných prostriedkov je objektívnym základom, i keď nie jednoducho príčinne, alebo funkčne pôsobiacim. Už preto nie, že konkrétna, javová podoba zmien materiálnych výrobných síl, technická inovácia, sa šíri priestorove a časove nerovnomerne a nezachvacuje naraz na všetkých miestach spoločenskej deľby práce pracovné podmienky celonárodného kolektívu poľnohospodárskych výrobcov rovnako. Javové formy vzťahov ľudí vo výrobe sú regulované normatívne nadstavbovými inštitúciami (právo, politika, štátne hospodárske riadenie), ktoré však na rozdiel od zmien v materiálno-technickej základni, pôsobiacich na bezprostredného výrobcu (kolektív) konkrétne, jedinečne a adekvátne svojej technickej povahe, musia pôsobiť

všeobecne a jednotne, ak majú splniť svoje poslanie. Preto ani nemôžu rešpektovať konkrétne jednotlivosti materiálnych podmienok každého výrobcu. To potom môže viesť k dočasnému nesúladu medzi konkrétnymi formami riadenia a objektívnymi materiálnymi podmienkami, ako aj ich odrazom vo vedomí zúčastnených jednotlivcov a kolektívov.

Druhou z premís, z ktorých vychádzame, je socialistický charakter výrobných vzťahov v našej spoločnosti. Každý jej člen vstupuje do týchto vzťahov svojou prácou. Stáva sa spoluvlastníkom výrobných prostriedkov spoločnosti, nie však ako individuum, ale ako súčasť celospoločenského kolektívu. Právo každého člena spoločnosti zúčastniť sa na riadení spoločenskej výroby vyplýva z jeho role ako subjektu spoločenského vlastníctva. Toto platí v modifikovanej podobe aj pre kategóriu socialistického družstevného vlastníctva ako jednu z foriem spoločenského vlastníctva za socializmu.

Tretia premisa našich úvah sa týka účasti pracujúcich na riadení, ako cesty prekonávania pozostatkov starej delby práce. Ide o postupné prekonávanie oddelenia fyzickej a duševnej práce, práce riadiacej a výkonnej. I keď riadiaca práca, ako realizátorka špecifických funkcií vo výrobnom procese, nezanikne ani v budúcnosti, bude sa postupne stierať jej sociálno-diferenciačný dosah. Rozvíjanie účasti pracujúcich na riadení je cestou, ako systematicky spájať prvky duševnej a fyzickej práce a obohacovať prácu vykonávateľov profesií fyzickej práce o prvky práce riadiacej. Tento proces úzko súvisí s vedeckotechnickým rozvojom a zdokonaľovaním pracovných nástrojov až po úplnú automatizáciu výrobného procesu. Čím viac bude vykonávaná práca vyžadovať umu, vzdelania, kultúrnej úrovne, iniciatívy a samostatnosti v rozhodovaní, tým viac budeme môcť hovoriť o jej približovaní sa práci riadiacej. Čím zložitejšia, kvalifikovanejšia a náročnejšia na duševnú činnosť človeka je práca, tým viac riadiacich prvkov obsahuje. „V procese spoločenského a vedeckotechnického pokroku... sa mení postavenia robotníka vo výrobe, pretože preberá vo výrobnom procese aj funkcie riadiace a kontrolné“ (Širácky 1973).

V naznačenom teoretickom rámci sa pokúsime o konkrétnejšie posúdenie perspektív rozvoja účasti na riadení pracovníkov poľnohospodárskych podnikov v podmienkach akcelerujúcich sa premien vo výrobných silách a ich organizácii. Z nášho hľadiska je dôležité, že v dôsledku technického rozvoja a naň nadväzujúceho rastu koncentrácie a špecializácie výroby sa prehĺbuje spoločenská delba práce a teda aj závislosť jednotlivých podnikových kolektívov na celospoločenských ekonomických a sociálnych procesoch, že sa prudko mení charakter poľnohospodárskej práce a s ním aj požiadavky na kvalifikáciu a celkové pracovné správanie sa pracovníkov. Prehĺbuje sa profesijná delba práce a stále výraznejšiu rolu v družstevných a štátnych poľnohospodárskych podnikoch zohráva profesionálne riadenie ako špecializovaná a vysokokvalifikovaná práca. Prejavuje sa to okrem iného trvalým rastom počtu profesionálneho riadiaceho aparátu absolútne i relatívne.

Pôsobenie rastu zospolečenšťovania poľnohospodárskej výroby a technického vybavenia práce (neslobodno zabúdať, že ešte len smerujeme ku komplexnej mechanizácii) ako činiteľov určujúcich formy a rozsah účasti na hospodárskom riadení, možno veľmi názorne sledovať na vývoji družstevných riadiacich orgánov. V tradičných malých družstvách členská schôdza (ako forma priamej účasti) a predstavenstvo (ako forma za-

stupiteľskej účasti) uplatňovali svoju normatívnu pravomoc — popri koncepcných otázkach, ako rozhodovanie o investíciách a pod. — v mnohých otázkach konkrétneho technicko-operatívneho riadenia výroby. Vo veľkých zlúčených družstvách ako ukázal výskum, ide už iba o následné schválenie, resp. kontrolu príslušných rozhodnutí odborného vedenia a meritorne sa rozhoduje predovšetkým v otázkach sociálnych potrieb a požiadaviek družstevníkov (Sagara et al. 1973).

Rast zospoločenšenia výroby znamená nevyhnutne aj väčšiu rolu centrálného štátneho riadenia hospodárskej činnosti podnikových kolektívov, to znamená prehlbenie úlohy štátneho plánu a operatívneho riadenia zo strany stredného článku riadenia. To nepochybne zužuje priestor strategického hospodárskeho rozhodovania v podnikovom kolektíve. Okrem toho členská schôdza, ako najvyšší riadiaci orgán v zmysle družstvej demokracie, v situácii, keď sa JRD stali rozsiahlymi výrobnými organizáciami so zložitou členitou hospodárskou činnosťou a ďalekosiahlou vnútropodnikovou delbou práce, neumožňuje všetkým členom plne sa zúčastniť na riadení. Nové dimenzie podniku a organizovanie výroby vo veľkých špecializovaných výrobnotechnologických jednotkách vytvára situáciu, keď podnikový kolektív stráca možnosť prehľadu o výrobnom procese ako celku. Stačí pripomenúť, že vo veľkých zlúčených JRD sa už aj zvolanie členskej schôdzy stáva problémom. Preto aj vzorové stanovky JRD, a v súlade s nimi aj vzor rokovacieho poriadku JRD, pripúšťajú zvolávanie čiastkových členských schôdzí. Čiastočne rieši situáciu aj ustanovenie zboru zástupcov, čo je však už prechod od priamej účasti k sprostredkovanej (zastupiteľskej) forme účasti na riadení. Zostáva pritom faktom, že členská schôdza, na ktorej majú členovia uplatňovať svoje právo zúčastňovať sa na správe a riadení družstva, sa môže obmedziť iba na prerokúvanie najdôležitejších záležitostí, ako sa to zakotvuje aj v príslušných normatívnych úpravách. Preto aj v družstvách vyvoláva potrebu organizačných foriem, ktoré vytvoria predpoklady pre uplatnenie iniciatívy družstevníkov v operatívno-technickom riadení výrobného procesu. Touto formou sú výrobné porady, zakotvené aj v nových vzorových stanovkách JRD, ktoré umožňujú spájať bezprostrednú znalosť problémov na pracovisku, zvládnutie pracovných postupov a technológie, poznanie konkrétnych ťažkostí, možností a rezerv vo výrobe, ako aj potrieb a želaní pracovných kolektívov so zdokonaľovaním riadenia.

Cieľom výrobných poradí v pracovných kolektívoch je zaangažovať členov do uvedomelého plnenia úloh plánu, podnecovať ich aktivitu na zlepšovanie organizácie práce a výrobných postupov. Majú prispieť k odstraňovaniu nedostatkov v riadení, pracovnom prostredí, pôsobiť na znižovanie nákladov, úsporu materiálov, surovín a energie. Výrobné porady sú formou operatívneho spojenia odborno-technického riadenia podnikov s iniciatívou a tvorivými schopnosťami družstevníkov.

PÔSOBNIE VNÚTROPODNIKOVEJ ORGANIZÁCIE A RIADENIA NA ROZVOJ ÚČASTI

Keď platí, že medzi formami a metódami riadenia a aktuálnym stavom rozvoja výrobných síl a výrobných vzťahov v poľnohospodárstve panuje úzky vzťah, ktorý organizácia riadenia musí rešpektovať, potom to platí

aj medzi realizáciou účasti na riadení a usporiadaním vnútropodnikového riadenia. Pretože princíp účasti na riadení je v našich podmienkach rovnako vážnym sociálno-ekonomickým faktorom ako napr. delba práce a špecializácia, musíme s ním ako dôležitým činiteľom pri tvorbe riadiacich štruktúr v našich podnikoch s vysokou koncentráciou výroby počítať. Nejde pritom iba o spomenuté výrobné porady, ale aj o ďalšie osvedčené formy iniciatívy, ako sú socialistické súťaženie, hnutie brigád socialistickej práce, zlepšovateľstvo a vynálezectvo, komplexné racionalizačné brigády a pod.

Je preto oprávnené skúmať, ktoré činitele vnútropodnikového riadiaceho systému pôsobia na efektívne prehlbovanie účasti na riadení. Možno sa domnievať, že ide o celý rad objektívnych i subjektívnych vplyvov, z ktorých sa ako najdôležitejšie javia stupeň centralizácie či decentralizácie rozhodovania, systém hmotnej zainteresovanosti, systém informácií a spôsob organizačného usporiadania pracovných kolektívov.

V súčasných podmienkach je stupeň centralizácie rozhodovania azda najdôležitejším činiteľom, pôsobiacim na celú problematiku účasti na riadení. Je zákonité, že zvyšovaním stupňa koncentrácie výroby rastie aj centralizácia rozhodovania. Týka sa to riadenia samotných technologických procesov, i riadenia hospodárskeho reprodukčného procesu. Tento proces však nemožno chápať ako fatálny vývoj k znižovaniu priestoru pre účasť na riadení vo výrobnom procese alebo na nižších riadiacich stupňoch. Práve naopak, rastom technického vybavenia práce a zložitosti technologických postupov rastie aj zodpovednosť výkonných pracovníkov za zverenú výrobnú prostriedky, rastú nároky na ich kvalifikáciu, rozhľad a vzťah k práci. Svojim správaním môžu v ďaleko väčšej miere ovplyvňovať priebeh výrobného procesu. Preto ak chápeme účasť na riadení ako uplatnenie tvorivého prístupu k vykonávanej práci, javí sa nám rast centralizácie formálneho riadiaceho systému v trochu inom svetle. Pravda, za predpokladu, že centralizácia rozhodovania je v súlade s technickým rozvojom podmienenou koncentráciou výroby.

V praxi sa v centralizácii rozhodovania často vidí cieľ organizačných zmien, smerujúcich k vytváraniu veľkých výrobnno-ekonomických celkov. Pritom skúsenosti napr. zo zlúčených družstiev učia, že je nebezpečie poklesu iniciatívy pôvodných kolektívov a ich vedenia. Je to zákonitá reakcia výrobných kolektívov, ktoré za absencie kvalitatívne podstatných zmien v technickom vybavení práce, technológii a organizácii pracovných procesov strácajú súvislosť s celkovými hospodárskymi procesmi v podniku a súčasne sa znižuje aj ich zodpovednosť za čiastkové kolektívne výsledky. Preto sa pre rozvoj iniciatívy a tvorivej účasti na riadiacich procesoch javí nevyhnutnou podmienka neustále obnovovať súlad medzi stupňom technického rozvoja materiálnych výrobných činiteľov a stupňom centralizácie riadenia.

Na predošlý problém úzko nadväzuje pôsobenie systému zainteresovanosti. Rozvoj iniciatívy na plnení a prekračovaní výrobných úloh a zvyšovanie efektívnosti reprodukčného procesu je spojený s uspokojením záujmov jednotlivcov a kolektívov na zlepšení svojich pracovných podmienok a predovšetkým na zlepšení hmotného postavenia. To znamená, že systém vnútorného ekonomického riadenia treba postaviť tak, aby bol jasný vzťah medzi výkonom kolektívu, efektívnosťou využívania zverených výrobných prostriedkov a dosiahnutou odmenou za prácu. Ide tu v podstate o vnútropodnikové riadenie pomocou plánu a chozračotu.

Narážame pritom na ďalší činiteľ rozvoja účasti, a to organizáciu pracovných kolektívov. Nazdávame sa, že reálne pracovné kolektívy, v sociologickom zmysle malé pracovné skupiny, by mali byť najnižšou jednotkou operatívneho riadenia (základnými organizačnými jednotkami) a súčasne aj základnou jednotkou hospodárskeho riadenia a riadenia plánom. Len v nich totiž prebiehajú tie primárne procesy sociálnej interakcie, ktorých mobilizačný účinok na pracovnú výkonnosť, na vzťah k práci a jej výsledok chceme podporiť. Tieto organizačné útvary by mali byť aj miestom zvolávania výrobných porád. Teda základnou bunkou, v ktorej by sa odohrávali pracovné výrobo-reprodukčné a participačné procesy, by mala byť výrobná skupina (brigáda) s počtom 30—40 členov, s vlastným vedúcim a chozraščotne riadená aspoň na úrovni nákladového strediska.

Základné organizačné útvary by teda mali spĺňať dve požiadavky:

1. Mali by byť reálnymi pracovnými skupinami, v ktorých by fungovali sociálne väzby založené na pracovnej interakcii.

2. Mali by byť relatívne ucelenými výrobnými jednotkami, umožňujúcimi zisťovať výsledok, resp. efektívnosť vynakladania prostriedkov.

Uvedené pracovné skupiny je potrebné vytvárať s maximálnym rešpektovaním technologických väzieb a organizácie výrobného procesu, lebo na ich základe sa vytvárajú kooperačné vzťahy medzi účastníkmi pracovného procesu, ktoré sú jadrom interakčnej štruktúry skupín. S rôznymi modifikáciami potom možno vytvárať skupiny výrobkové (spojenie všetkých čiastkových operácií uceleného výrobného cyklu končiaceho výrobkom alebo skupinou výrobkov), skupiny podľa pracovných operácií, prípadne strojových komplexov a skupiny územne organizované. Konkrétna organizačná štruktúra v podniku prirodzene prispôbi uvedené všeobecné princípy a vytvorí ich kombinovanú aplikáciu podľa charakteristických zvláštností výrobného procesu (rastlinná a živočíšna výroba, opravárstvo atď.), podľa stupňa technického vybavenia práce, rozsahu výrobnjej činnosti a podľa priestorového rozmiestenia výrob.

Požiadavkou reálnej účasti členov na riadení uvedených organizačných jednotiek je, aby boli relatívne trvalé, mali pridelené výrobné úlohy plánom, aby bolo možné hodnotiť ich výkony, finančné ukazovatele, náklady, prípadne aj hospodársky výsledok. To zodpovedá postaveniu nákladových, resp. hospodárskych stredísk. Len na tomto konkrétnom základe sa môže rozvíjať iniciatíva ľudí a ich zainteresovaná účasť na zvyšovaní výroby a jej zhospodárňovaní.

Pochopiteľne sa tým vraciame k úlohe zainteresovanosti, to všetko musí byť v nadväznosti na systém odmeňovania, v ktorom by sa mal napriamť vzťah medzi výsledkami kolektívov a dosiahnutou pracovnou odmenou. Z tohoto hľadiska by bolo možné uvážiť popri dôslednom uplatňovaní systému prémiovania a priznávania podielov na hospodárskom výsledku medzi iným aj širšie uplatňovanie kolektívnej akordnej odmeny. V jej prospech okrem iného hovorí aj neobyčajne intenzívne zapojenie výkonných pracovníkov od riadiacich procesov, najmä čo sa týka usporiadania pracoviska, organizácie kooperácie členov, diferenciácie pracovných úloh podľa skutočných schopností a možností členov kolektívu pri tomto spôsobe odmeňovania, čo všetko zvyšuje stupeň efektívnosti využitia hmotných výrobných faktorov i pracovnej výkonnosti človeka.

Informovanosť o úlohách pracoviska, o materiálnych a organizačných predpokladoch ich splnenia o zámeroch vedenia, o perspektívach podniku

a v súvislosti s nimi aj o ďalšom rozvoji podmienok a postavenia každého jednotlivca a kolektívu je dôležitým predpokladom stotožnenia sa s úlohami a iniciatívnej účasti na zdokonaľovaní a zlepšovaní ciest vedúcich k ich splneniu.

Narastanie veľkosti poľnohospodárskeho podniku a pribúdanie zložitosti ekonomicko-reprodukčných a organizačných procesov prirodzene sťažuje informovanosť každého člena kolektívu o celopodnikových záležitostiach. Súčasne aj pomerne diferencovaná kvalifikačná, profesijná a veková štruktúra kolektívov JRD a ŠM neumožňuje všetkým rovnako dobre prijímať tieto informácie, formulované väčšinou pojmovo neprístupnou rečou. Evidentne sa to ukazuje napr. na činnosti členských schôdzí družstiev, ktoré schvaľujú ročnú uzávierku, CVFP atď., ale väčšina družstevníkov nie je pripravená na meritórne pripomienky, resp. návrhy k týmto dokumentom. Prax naopak ukazuje, že aktivita radových pracovníkov je vysoká, keď sa prerokúvajú veci, bezprostredne sa týkajúce ich individuálnych alebo skupinových záujmov, a zmeny ich postavenia, čo sú predovšetkým otázky výkonových noriem, peňažných a naturálnych odmien, časových režimov práce, noriem spotreby materiálu, hygienických podmienok práce, zmien technológie a pod.

To potvrdzuje, že bezprostredná zainteresovanosť pracovníkov na riadení sa viaže na konkrétne pracovisko a jeho pracovné podmienky, ktoré sú hlavnými činiteľmi ovplyvňujúcimi ich manifestné sociálne postavenie a s ktorými ich viaže bezprostredná skúsenosť. Preto informovanosť o problémoch konkrétneho pracoviska a najmä o budúcich zmenách, ktoré pripravuje podnikové vedenie je dôležitou požiadavkou účasti na hospodárskom riadení. Najvhodnejšou inštitucionálnou cestou, ako to dosiahnuť, je pravidelné organizovanie výrobných porád v pracovných kolektívoch a na jednotlivých pracoviskách.

Výrobné porady súčasne umožňujú, najmä účasťou členov predstavenstva a odborných vedúcich, účinne sprostredkovať prítomným celopodnikové hospodárske otázky a spájať ich s konkrétnymi problémami pracoviska. Informácie o celopodnikovom hospodárení sú cenné pre posilňovanie a rozvíjanie vedomia spoluohospodára a postupné chápanie podnikových i širších, národohospodárskych problémov, čo je cieľom leninsky poňatej účasti pracujúcich na riadení hospodárstva, politiky a štátu. Ich význam bude stúpať s rastom kvalifikácie a vzdelania pracovníkov v poľnohospodárstve, rastom technického vybavenia práce a so zlepšovaním pracovných a životných podmienok. V súčasnosti však je treba urobiť tieto informácie zrozumiteľnými, preložiť ich z reči technicko-ekonomických ukazovateľov do konkrétnych hmatateľných skutočností a dať do súvislosti s bezprostrednými zmenami v pracovných podmienkach každého družstevníka a robotníka ŠM. Niektoré JRD si vypracovali úspešné formy sprostredkovania informácií (popri schôdzach) ako sú spravodaje, nástenné noviny, propagačné tabule a pod.

Prechodom na odvetvové riadenie vo veľkých podnikových celkoch, rozložených vo viacerých územných lokalitách, bude mimoriadne dôležité pre pracovníkov základných poľnohospodárskych výrobných odvetví premyslieť systém informovanosti o hospodárení podnikového celku. Zber a spracovanie informácií pre hospodárske riadenie sa centralizuje po prisne odvetvovej línii. Pracovné kolektívy zostávajú však zhruba v nezmenených vecných a sociálnych štruktúrach (na dvoroch, hospodárstvach a pod.).

Prestávajú možnosti informácií osobnými a neformálnymi komunikačnými kanálmi (vedenie, kde sa syntetizujú informácie je aj priestorovo izolované od základných kolektívov) prostredníctvom rozvinutých pospolitostných vzťahov v lokalitách, ktoré by mal zastúpiť nový, teraz už formalizovaný systém. Je pravdepodobné, že túto úlohu bude musieť zohrať posilnená sústava zastupiteľských orgánov účasti na riadení (dielenské výbory ROH, v JRD zbory zástupcov, komisie predstavenstva v JRD a iné).

ZÁVER

Riešenie problémov prehĺbenia účasti pracujúcich na riadení v podmienkach prestavby organizácie výrobných síl k vyššej koncentrácii, sprevádzanej centralizáciou riadenia, cestou posilňovania a rozvíjania iniciatívy priamo v pracovnom procese v základných pracovných kolektívoch je teoreticky odôvodnené a podporujú ho aj poznatky z fungovania participačných procesov v praxi. Pre väčšinu foriem priamej účasti na riadení, predovšetkým pre socialistickú súťaž, výrobné porady a hnutie brigád socialistickej práce sú prirodzenou organizačnou základňou základné pracovné kolektívy. V JRD by sa mala socialistická súťaž rozvíjať predovšetkým ako vnútropodnikové súťaženie medzi výrobnou-organizačnými jednotkami alebo v rámci jednotlivých profesií. U zastupiteľských foriem pôjde o prehĺbenie ich spojenia so základnými pracovnými kolektívami.

Literatúra

- SAGARA, D. — BLAAS, G. — HASPRA, R.: Spoločenská funkčnosť participácie pracovníkov na riadení poľnohospodárskych podnikov. [Záverečná správa.] Bratislava, VÚEPVŽ 1973.
SIRÁCKY, A.: Niektoré problémy rozvoja socialistickej spoločnosti. Pravda, 54, 1973, č. 152, s. 5.
XV. zjazd KSČ. Dokumenty a materiály. Bratislava, Pravda 1976, s. 152.

Došlo dne 16. 3. 1977

Adresa autora:

Ing. Gejza Blaas, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava

Socialistické zemědělské podniky jsou základními články zemědělství, v nichž se realizuje národohospodářským plánem vymezená část společenské reprodukce.

Svoji podstatou, vyjádřenou reálnými vlastnostmi, jsou socialistické zemědělské podniky integrativními prvky zemědělství, protože existují a vyvíjejí se v interakcích s jinými socialistickými hospodářskými organizacemi a dalšími institucemi. Současně jsou socialistické zemědělské podniky integrativními celky (rozčleněnou celistvostí) s nesmírně složitou strukturou a funkcí.

Aby zemědělské podniky jako článek zemědělství mohly plnit úkoly na ně kladené, musí v nich být zavedena dělba práce a musí být organizačně uspořádány kolektivy pracovníků, které ji vykonávají.

Socialistické zemědělské podniky chápáné jako systém mají materiální strukturu, kterou lze definovat jako moment relativního klidu. V této materiální struktuře se uskutečňuje reprodukční proces jako funkce, tj. jako moment pohybu historicky se vyvíjejících socialistických zemědělských podniků.

Materiální struktura socialistických zemědělských podniků je budována v procesu investiční výstavby, kde jsou pro předpokládaný proces výroby určováni pracovníci, kteří mají určitou kvalifikaci, jejich pracovní prostředky a jejich vzájemné vztahy (prostorové vztahy mezi pracovníky a pracovními prostředky uvnitř systému a jejich prostorové vztahy k okolí, společenské vztahy mezi pracovníky uvnitř systému a jejich společenské vztahy k okolí daného systému).

Pracovníky v daném podniku (systému) pokládáme za prvek materiální struktury proto, že jsou přijímáni do podniku na relativně dlouhou dobu (na dobu mnoha cyklů reprodukčního procesu). Obdobné postavení v systému socialistického zemědělského podniku mají pracovní prostředky, které jsou rovněž pořízovány na dobu mnoha cyklů reprodukčního procesu.

Naproti tomu jsou pracovní předměty součástí funkce, protože jsou v neustálém pohybu. Procházejí podnikem jedenkrát, v průběhu jediného cyklu reprodukčního procesu.

Prostorové rozmístění a přiřazování pracovních prostředků pracovníkům jsou základní součástí organizačních projektů, zejména organizačních struktur. Společenské vztahy jsou vztahy mezi lidmi a existují reálně. Pro vytváření těchto vztahů je však nutno, aby pracovníci byli soustředěni

v určitém místě (organizační jednotce) a aby jim byl přidělen pracovní prostředek odpovídající úrovni rozvoje techniky a společenským aspiracím pracovníka.

CHARAKTERISTIKA PŘÍRODNÍCH A SOCIÁLNĚ EKONOMICKÝCH PODMÍNEK

Okres Frýdek-Místek má z hlediska organizace zemědělské výroby podmínky odlišné od jiných okresů v Severomoravském kraji a v ČSR. V okrese existuje mimořádně vysoká členitost terénu. Její nepříznivý vliv je dále ještě zvyšován důsledky slezského zastavovacího zákona. Mimoto je zde značná svahovitost s velkým množstvím přírodních překážek pro socialistickou velkovýrobu, která v důsledku méně úrodných půd, velmi nízkého obsahu humusu a vysoké propustnosti vyžaduje značných intenzifikačních, ale i substitučních nákladů.

Značná část okresu se nachází v horské výrobní oblasti. Mimořádně rozvinutý těžký, ale i zpracovatelský průmysl, uhelné doly, elektrické rozvodny a další umožňují na jedné straně vysokou zaměstnanost včetně nadprůměrné úrovně mezd a na druhé straně, ve vztahu ke kupní síle jaká zde je a ke kalorické spotřebě pracujících, vysoké nároky na zemědělskou produkci, na kvalitní potraviny.

Z toho všeho vyplývají pro JZD a státní statek Hnojník náročné úkoly, které by však nebylo možno splnit při uplatňování zastaralých metod a forem organizace a řízení. Dokladem toho jsou údaje z roku 1970.

V roce 1970 obhospodařovalo 68 JZD a státní statek Hnojník cca 53 tis. ha z. p., z toho 31 tis. ha o. p. V tomto roce byly zemědělské plodiny rozmístěny takto:

4120 ha ozimé pšenice	na 635 honech,
1694 ha ozimého žita	na 303 honech,
2862 ha ovesa	na 602 honech,
1938 ha jarního ječmene	na 307 honech,
1373 ha brambor	na 223 honech.

V živočišné výrobě byla situace obdobná:

- 8257 ks dojnic bylo ustájeno ve 100 objektech,
- 11 736 ks ostatního skotu bylo ustájeno ve 123 objektech,
- 1735 ks prasnic bylo ustájeno ve 43 objektech,
- 11 886 ks prasat na výkrm bylo ustájeno v 86 objektech.

Mnohostranná a roztržitá zemědělská výroba a jí odpovídající systémy řízení neumožňovaly rychlejší růst zemědělské výroby při jejím současném zrentabilnění. Zemědělské podniky začaly ve srovnání s jinými okresy za těchto podmínek zaostávat. Aby se stagnace v rozvoji ještě více neprohlubovala, řešily zemědělské podniky daný problém úvěrem. To se projevilo ve vysokém úvěrovém zatížení 1 ha zemědělské půdy, které dosáhlo u investičních úvěrů 2026 Kčs. Tyto vklady však nebyly (a často ještě nejsou) v daných podmínkách efektivně využívány (např. hodnota strojů v JZD do 150 ha z. p. dosáhla v roce 1970 6350 Kčs, zatímco v JZD nad 800 ha jen 3200 Kčs). Existující výrobní, organizační, ekonomické a sociálně politické problémy bylo možné řešit jedině cestou urychlené koncentrace, specializace a kooperace. S realizací tohoto procesu bylo započato v letech 1972 a 1973.

V současném období je zemědělská výroba organizována v 10 JZD a v jednom státním statku (výměra JZD se pohybuje v rozmezí od 1600 ha z. p. do 5563 ha z. p.). V roce 1990 bude existovat jen 7 JZD o výměře 3211 až 6819 ha z. p. a státní statek o výměře 5410 ha z. p.

Z dosavadního vývoje je patrné, že v okrese došlo (především do roku 1974) k zásadním změnám v organizaci materiálně technické základny, které si objektivně vynutily změny v nadstavbě — v organizaci a řízení podniků. Byly vypracovány modely odvětvové organizace a řízení, které jsou ve všech JZD zavedeny od počátku roku 1974 a jsou autorem příspěvku s použitím vědeckých metod za účasti vedoucích pracovníků JZD a OZS vyhodnocovány a zdokonalovány.

MODELÝ ODVĚTVOVÝCH ORGANIZAČNÍCH A ŘÍDÍCÍCH STRUKTUR

Při tvorbě organizačních a řídicích struktur jsme chápali každé JZD jako systém či množinu systémů, v nichž probíhá řada procesů a činností. Vycházeli jsme ze zásady, že do takových složitých celků nelze proto skládat izolovaně jednotlivé racionalizované činnosti a procesy (příp. racionalizovat jen některé procesy a činnosti), ale že je nutno optimalizovat a racionalizovat celý systém a jeho jednotlivé části. Na podkladě hluboké analýzy jsme dospěli k poznání, že změny uvnitř podniků i ve vnějším prostředí, v němž fungují, si vyžadují novou kvalitu v jejich organizaci a řízení. Proto jsme nezdokonalovali zastaralé, přežitě územní organizační a řídicí struktury, ale přistoupili jsme k tvorbě nových — odvětvových — struktur.

Při jejich tvorbě jsme uplatňovali následující postup:

1. V prvním kroku jsme provedli analýzu cílů, obsažených v uložených plánovaných úkolech i vlastních záměrech JZD z pohledu dalšího rozvoje socialistické společnosti a zemědělsko-potravinářského komplexu jako odvětví národního hospodářství (jednalo se především o charakteristiku hlavních a dílčích cílů, o jejich realizaci při uplatnění progresivních metod a forem organizace zemědělské výroby, rozvoj podniku z pohledu okresní koncepce rozvoje zemědělství apod.).

2. Analýza stávající organizace (zhodnotili jsme především úroveň a charakter současné výrobní a organizační struktury, úroveň organizace materiálně technické základny atd.).

3. Vyprojektování nového modelu organizační a řídicí struktury. V tomto kroku jsme vycházeli ze zásady, že čím bude struktura každého JZD (systému) dokonalejší, tím efektivnější a racionálnější bude jeho řízení. Proto jsme usilovali o to, aby navržené organizační struktury byly pro daná JZD optimální (měly co nejméně organizačních úrovní a stupňů řízení), spolehlivé (zajistily předem věrohodnost přenosu informací), operativní a pružné (zajistily rychlou realizaci přijatých a vydaných rozhodnutí, byly schopny reagovat a akceptovat nové vědeckotechnické poznatky a byly schopny přizpůsobit se měnícím se podmínkám, cílům a úkolům) a přitom se vyznačovaly prokazatelnou ekonomičností (aby vytčených cílů bylo dosaženo při nejnižších nákladech na řídicí aparát).

Z bohaté množiny vnitřních a vnějších vlivů, které ovlivňují formování a vývoj organizačních a řídicích struktur a které jsme při jejich projektování brali v úvahu, uvádíme alespoň následující:

- charakter výroby, její odvětvové zvláštnosti a prostorové rozmístění;
- velikost vyráběné produkce;
- počet manuálních pracovníků jako projev rozsahu výroby a její technicko-technologické úrovně;
- věcné předpoklady pro rozvoj vlastní iniciativy vnitropodnikových útvarů;
- kádrové a organizační předpoklady pro rozvoj iniciativy vnitropodnikových útvarů;
- vztah mezi strukturou výroby a strukturou řídicího aparátu;
- řídicí kapacitu vedoucích pracovníků (rozpětí řízení);
- vztah mezi centralizovanými a decentralizovanými funkcemi řízení;
- vztah mezi liniovou a funkcionální organizací;
- změny ve společensko-ekonomickém systému (především změny ekonomické, politické a kulturní);
- změny v nadřízených orgánech.

Po zhodnocení těchto vlivů jsme při vlastní projekci modelů uplatnili zásady, které jsou patrné i z obr. 1, 2 a 3. Uvádíme z nich jen ty nejvýznamnější:

a) při tvorbě modelů jsme zásadně vycházeli z charakteru a rozsahu výroby, její technicko-technologické úrovně a počtu manuálních pracovníků;

b) v činnostech a funkcích jsme uplatnili hlubokou dělbu práce (lineární a štábní činnosti a funkce);

c) liniové a štábní specialisty jsme zpětně reintegrovali do větších organizačních útvarů, aby tyto útvary byly schopny řešit základní otázky své činnosti samy. Posláním této zásady je, aby vedení JZD nemusela řešit běžné a drobné záležitosti, ale mohla se věnovat koncepční a analytické činnosti;

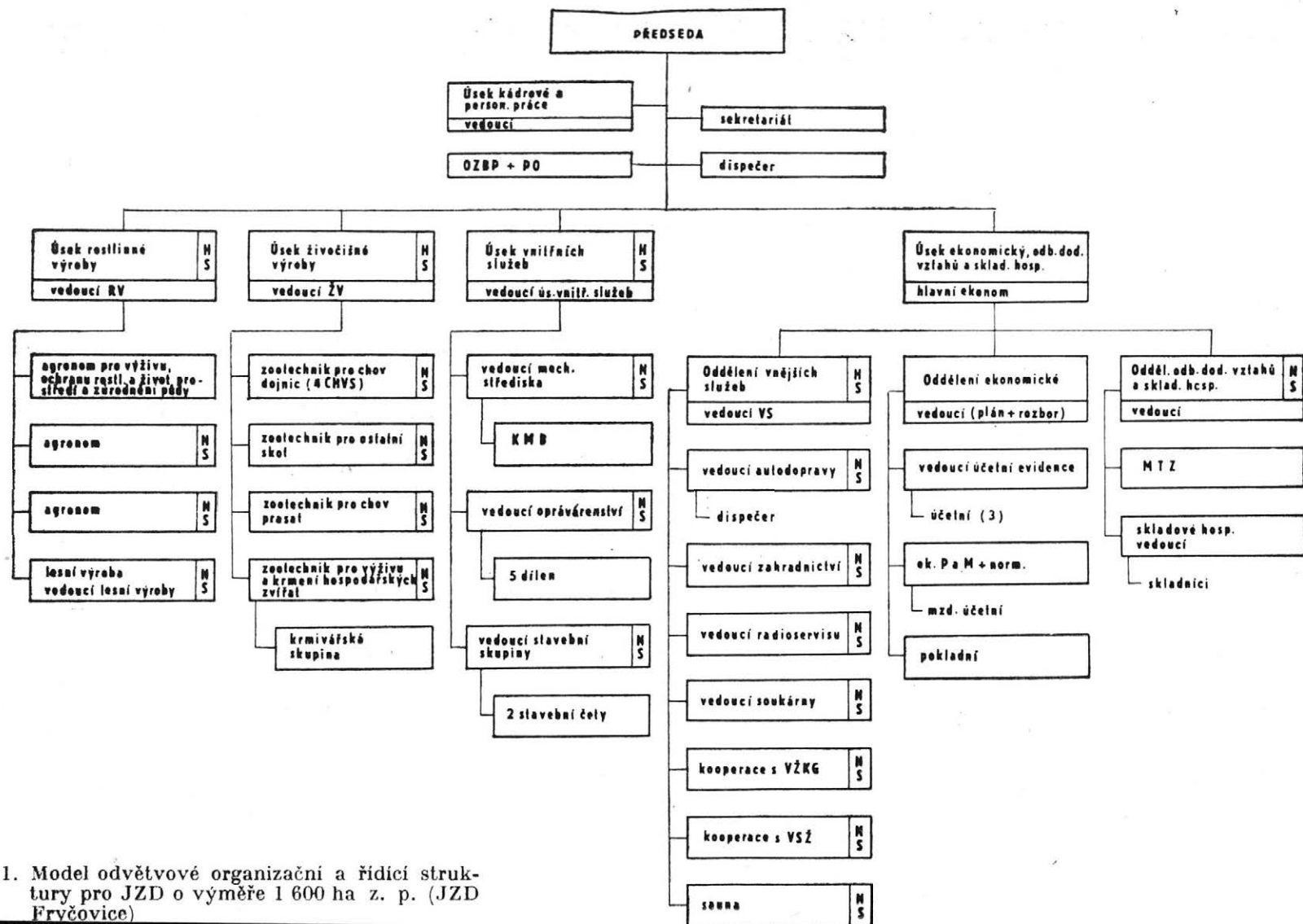
d) vytvořit mezi organizačními útvary určitou dialektickou jednotu protikladů (mezi RV a ŽV, mezi RV, ŽV a vnitropodnikovými službami, mezi výrobou a MTZ apod.), která by podporovala rozvoj iniciativy u organizačních útvarů a jednotlivců. Z těchto důvodů jsme v maximálně možné míře naturálně i ekonomicky rozevřeli výrobní cyklus.

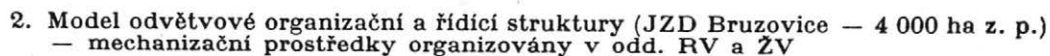
Výsledkem tohoto postupu jsou organizační a řídicí struktury (obr. 1, 2 a 3), které zabezpečují rychlou reakci na změny v daných JZD a současně vytvářejí podmínky pro efektivní využití zdrojů výroby a zvyšují efektivnost práce řídicího aparátu.

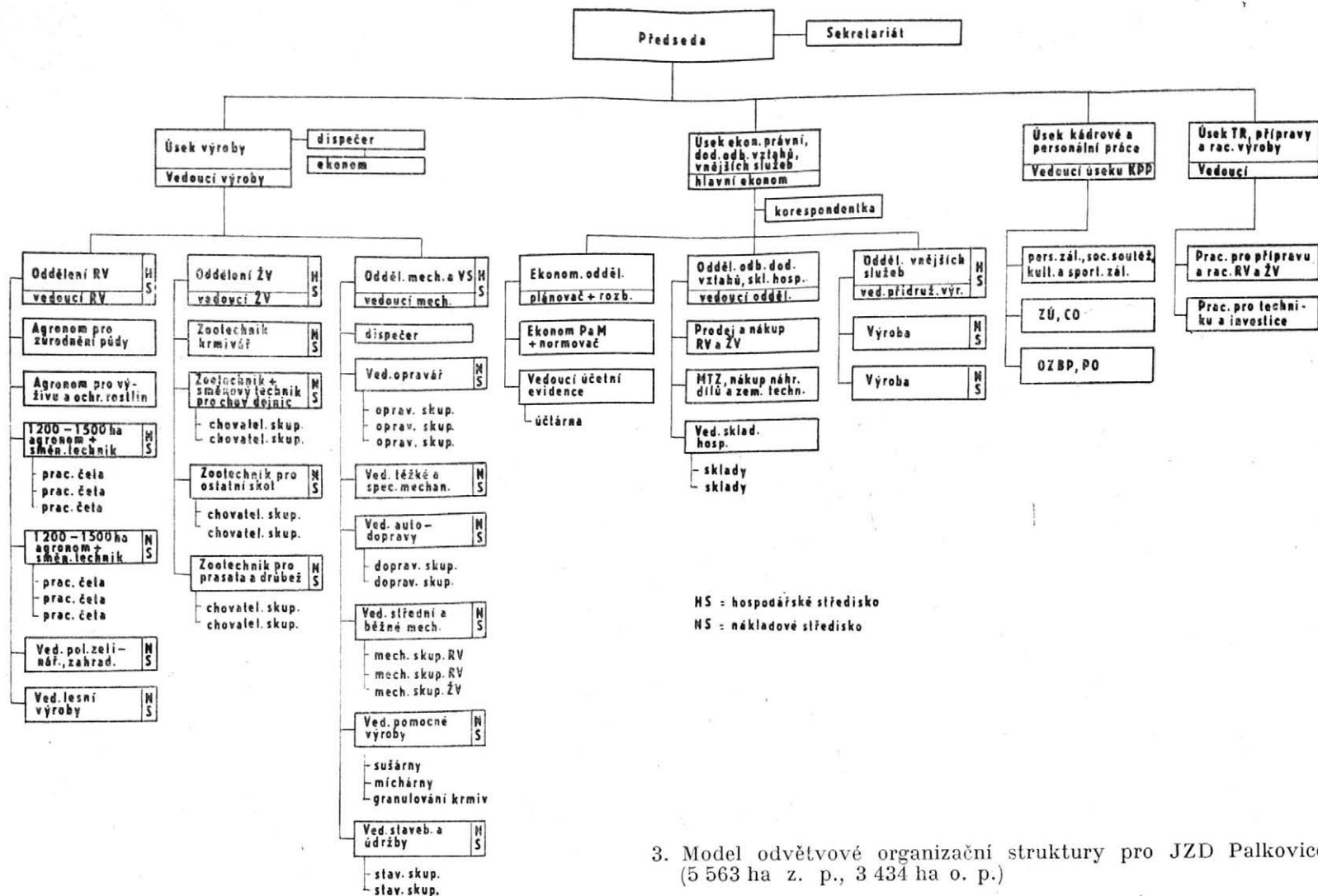
4. Zavedení nové organizace a řízení do praxe a její experimentování (dokonalé seznámení s novou organizací co nejširšího okruhu pracovníků, školení pracovníků, vybavení pracovišť spojovací technikou, vyřešení pracovní motivace atd.).

5. Kontrola procesu realizace a provádění žádoucích korektur v již realizovaném modelu (kontrola se realizuje neustále, zjišťují se odchylky od žádaného stavu a zpětně dalším působením se zajišťuje stabilita organizační a řídicí struktury).

6. Překonávání odporu lidí ke změnám v organizaci daného JZD. O nutnosti tohoto kroku při zavádění nových systémů organizace a řízení svědčí i výsledky dosažené na podkladě analýzy názorů vedoucích pracovníků JZD v okrese Frýdek-Místek.







3. Model odvětvové organizační struktury pro JZD Palkovice
(5 563 ha z. p., 3 434 ha o. p.)

DOSAVADNÍ ZKUŠENOSTI S ODVĚTVOVOU ORGANIZACÍ A ŘÍZENÍM

Odvětvová organizace a řízení je ve všech JZD okresu Frýdek-Místek uplatňována od počátku roku 1974. Vlivem procesu koncentrace zemědělské výroby a specializace zemědělských podniků došlo při důsledném uplatňování odvětvové organizace a řízení k následujícím významným změnám:

a) snížil se počet technicko-hospodářských pracovníků z 1,91 na 100 ha zemědělské půdy v roce 1972 (tj. před zavedením odvětvového systému organizace a řízení) na 1,84 THP v roce 1976 (pokles o 3,7 % na 100 ha z. p.);

b) podíl THP z celkového počtu trvale činných pracovníků v zemědělství se snížil z 12,5 % v roce 1974 na 12 % v roce 1976, celkový počet THP se snížil o 4 %;

c) produktivita práce THP (vyjádřená objemem celkové hrubé produkce v Kčs na 1 THP) se podstatně zvýšila — z 581 614 Kčs v roce 1972 na 823 002 Kčs v roce 1976 (zvýšení o 41,5 %).

Mimo uvedený ekonomický přínos přinesl nový systém vnitropodnikové organizace a řízení zlepšení především v těchto oblastech činnosti:

- zrušením územně výrobního systému byl odstraněn řídicí stupeň (hospodářství, farmy, výrobní střediska), jehož zájmy se vždy neztotožňovaly se zájmy podniku jako celku;

- byla posílena pravomoc vedoucích úseků a oddělení při současném zvýšení jejich zodpovědnosti;

- centralizace činnosti umožnila uplatnit některá významná racionalizační opatření (specializaci dílen, posměnovou údržbu traktorů, soustředěné nasazení a tím zvýšené využití mechanizačních prostředků, centrální zásobování ŽV krmivy atd.);

- byla posílena funkce krátkodobých plánů, zejména sezónních prací;

- zlepšilo se plnění plánu oprav zemědělských strojů, zlepšila se kvalita oprav strojů;

- po ukončení výrobních operací je možné využít traktoristy pro opravy strojů;

- skluz v harmonogramu oprav jednotlivých strojů lze kompenzovat přesunem na jiné dílny;

- zlepšilo se využití nákladních aut, traktorů a vysoce výkonných strojů (vyšší směnnost) a tím se snížila jejich potřeba;

- urychlilo se provádění jednotlivých prací při současném snížení přesčasové práce;

- nedochází ke ztrátovým časům při přechodech na jiné práce, protože traktoristé vykonávají tutéž práci po několik směn;

- organizace živočišné výroby v rámci jednoho organizačního útvaru a organizace skladového hospodářství krmiv v rámci oddělení odběratelsko-dodavatelských vztahů umožňuje stanovit krmné dávky a tím i zásobování krmivy jednotně v rámci JZD — toto opatření umožňuje také uplatnění výpočetní techniky a vytvoření objektivních podmínek pro pracovníky v ŽV z hlediska krmiv;

- zdokonalil se přehled o nezemědělských zásobách, což umožňuje lepší hospodaření s nimi;

- došlo ke zdokonalení a zracionalizování systému řízení JZD.

Dosavadní zkušenosti však současně prokazují, že v systému odvětvové organizace a řízení je žádoucí v zájmu jeho dalšího rozvoje a zvýšení účinnosti provést některá opatření:

a) Zdokonalit a prohloubit spolupráci mezi odděleními. Tento požadavek vyplývá především z toho, že se neplní vždy dohoda a úkoly přijaté na operativních poradách, že jsou opožděně prisunovány technologické linky, jednotlivé stroje a pracovní síly, práce prováděné oddělením vnitropodnikových služeb nejsou vždy kvalitní, často se vyskytují nadměrné požadavky a nároky na práci, není vždy na žádoucí úrovni předvýrobní příprava atd. Z těchto důvodů bude žádoucí posílit funkci a zdokonalit dispečerské řízení (urychleně přejít od víceméně administrativního dispečinku k operativnímu, výkonnému).

b) Přesně vymezit práva a povinnosti jednotlivých stupňů a článků řízení a určit vertikální a horizontální vztahy mezi nimi. Často se totiž stává, že řídicí práce je redukována do podoby základních principů a pravidel všeobecného charakteru. Tento nedostatek vede k narůstání administrativy a mnohdy i k tomu, že se o téže otázce rozhoduje ve stejné poloze na několika různých stupních řízení.

c) Zintenzívnit a prohloubit kontrolní činnost. Zkušenosti prokazují, že nedostatky existující ve spolupráci mezi odděleními jsou způsobeny z velké části nedostatečnou kontrolou na všech stupních řízení (dochází k porušování technologické a pracovní kázně, k nedostatkům v prvotní evidenci apod.). Kontrolní činnost ve vztahu ke svým podřízeným musí zintenzívnit především vedoucí oddělení.

d) Zvýšit účinnost ekonomických nástrojů. Uplatňovaný odvětvový systém organizace a řízení vychází ze zásady, že základní výrobní jednotky ekonomicky fungují jako hospodářská střediska — oddělení rostlinné výroby, živočišné výroby, vnitřních služeb a vnějších služeb — a ta se dále člení na nákladová střediska. Vztahy mezi hospodářskými středisky jsou založeny na principu dodavatel-odběratel. Tyto vztahy však nefungují vždy na žádoucí úrovni a neplní tak zcela svoji funkci. Za tím účelem bude žádoucí ještě více rozvinout:

- vnitropodnikové plánování se soustavou direktivních a orientačních ukazatelů při ponechání přiměřeného prostoru v souladu s delegovanou pravomocí a odpovědností pro rozvoj vlastní iniciativy vnitropodnikových útvarů i jednotlivců;

- soustavu ekonomických nástrojů, založených na uplatňování hodnotových vztahů mezi základními výrobními útvary při aktivním využití funkce ceny;

- soustavu kolektivní a individuální hmotné zainteresovanosti, která by nebyla v rozporu se zájmy jiných útvarů a nevedla k narušování zájmů celého podniku.

Cílem těchto opatření je zabezpečit především všestranný rozvoj pracovní iniciativy u celého kolektivu pracujících v každém JZD, uvolnění tvůrčích sil, rozvoj účasti pracujících na řízení (a to již při tvorbě plánu) a v důsledku toho i o nalezení nových zdrojů intenzivního rozvoje podnikové ekonomiky. Sestavení promyšlených a důkladně propočtených plánů je základním předpokladem správné funkce řídicí činnosti vnitropodnikových útvarů. V tomto ohledu bude žádoucí docenit normotvornou činnost a práci s kalkulacemi. To však neznamená, aby ve vnitropodnikové organizaci a řízení byla jednostranně přeceňována organizační stránka a hodnotové vztahy mezi vnitropodnikovými útvary na úkor věcných, sociálních a jiných otázek vnitropodnikové organizace a řízení. Je třeba si uvědomit, že i v podmínkách okresu Frýdek-Místek spočívá další rozvoj

vnitropodnikové organizace a řízení v uplatňování principů komplexní socialistické racionalizace, zejména vědecké organizace práce ve vnitropodnikových útvarech.

e) Rozpracovat a realizovat sociální programy. Mimořádná pozornost se v tomto ohledu věnuje dopravě pracovníků (zejména z oddělení vnitropodnikových služeb) na pracoviště mimo jejich bydliště, jejich stravování a hygieně.

f) Ve vnitropodnikovém řízení stejně jako v řízení vůbec má značný význam osobnost a styl práce vedoucích pracovníků. V kvalifikaci, v organizaci práce i ve stylu práce jsou stále značné rezervy, které poskytují možnost ke zvyšování jejich úrovně. Zkušenosti ukazují (a to nejen z okresu Frýdek-Místek), že mnohé nedostatky vznikají pro neznalost věci a neschopnost vedoucích (často pro nedostatečnou teoretickou přípravu). Bude nutné věnovat pozornost nejenom kvalitě, ale také množství prací vykonávaných vedoucími pracovníky. Dokladem toho všeho jsou i výsledky ankety, které jsme získali od 61 vedoucích pracovníků JZD okresu Frýdek-Místek.

g) Zdokonalit a zracionalizovat informační procesy. I v odvětvové organizaci a řízení se ukazuje, že vedoucím vnitropodnikových útvarů na jedné straně chybějí potřebné informace ke kvalifikovanému rozhodnutí a na druhé straně jsou nejružnějšími informacemi, které mnohdy k řízení nepotřebují, přetěžováni. V přísunu informací dochází často k opoždování, což je důsledek převážně ručního zpracování. Tyto zkušenosti vedou k závěru, že i ve vnitropodnikovém řízení je nutno řešit informační systémy s cílem vyloučit veškeré zbytečné informace a zastaralé formuláře, zjednodušit informační soustavu a postupně přecházet od ručního zpracování k mechanizovanému nebo automatizovanému zpracování dat.

Zavedením počítačů do jednotlivých oblastí vnitropodnikového řízení dojde v daných JZD k těmto zásadním změnám v systému vnitropodnikového řízení:

1. Podstatně se zlepši úroveň (kvalita) všech druhů plánů, zejména dosažením optimalizace průběhu vnitropodnikových aktivit a využíváním disponibilních zdrojů.

2. Zvýší se objektivnost, reálnost a zajištěnost plánů a objektivnost a pohotovost kontroly jejich plnění. Tím se vytvoří nové podmínky pro další iniciativy pracujících a spravedlivé ocenění jejich podílu na výsledcích vnitropodnikových útvarů.

3. Oproštěním vedoucích pracovníků od mechanických a rutinních prací se vytvoří prostor pro koncepci, rozborovou a účinnou kontrolní činnost. Vytvoří se tak prostor pro tvůrčí práci vedoucích, pro soustavné zlepšování technické a organizační stránky výroby a pro dohled nad dodržováním technologické kázně a kvality vykonané práce.

4. Zvýší se míra organizovanosti práce. Mnohé vnitropodnikové procesy budou probíhat automaticky. To vše přispěje k pravidelné a klidné práci v podniku.

Zdokonalování vnitropodnikové organizace a řízení není ani jednoduchý, ani krátkodobý proces. Vždyť na jeho dobré funkci do značné míry závisí úspěšná realizace závěrů hospodářské politiky socialistického státu.

ANALÝZA NÁZORŮ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ NA SOUČASNOU ORGANIZACI A ŘÍZENÍ JZD

V roce 1976 jsme provedli předběžný průzkum názorů vedoucích pracovníků na současnou odvětvovou organizaci a řízení JZD a na vědeckotechnický rozvoj a problémy s ním spojené (anketa obsahovala celkem 24 otázek). Pro omezený rozsah příspěvku se budeme zabývat jen nejzávažnějšími názory, které vyplývají z popisné analýzy ankety (vztahovou analýzu v tomto příspěvku opomeneme).

Uplatnění organizační a řídicí struktury považuje s ohledem na současnou úroveň vědeckotechnického a sociálně ekonomického pokroku v našem zemědělství za vyhovující 60,7 % respondentů (za nevyhovující 39,3 % z dotázaných). Z pohledu úkolů, které má podnik splnit, považuje odvětvovou organizaci a řízení za vyhovující 52,5 % dotázaných. Z odpovědí na obě otázky je patrné, že mnozí vedoucí pracovníci stále ještě neznají podstatu a poslání odvětvové organizace a řízení, ale současně že je třeba zavedení systém vnitropodnikové organizace a řízení neustále zdokonalovat a prohlubovat. I přesto se 90,2 % respondentů domnívá, že současná organizační a řídicí struktura ovlivňuje hospodaření jejich JZD (9,8 % ne). Za nejvýznamnější nedostatky, které se v organizačních a řídicích strukturách vyskytují, považují především neujasnění vztahů mezi vedoucími a podřízenými, mnohostrannou výrobní strukturu, nízkou koncentraci v RV a ŽV, nedostatek výkonné a spolehlivé zemědělské techniky, nedostatečnou koordinaci činností mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary či jednotlivci, nedostatečnou organizaci využití techniky, neujasněnou koncepci rozvoje podniku, nedostatek řadových pracovníků, nerovnoměrné zatížení vedoucích a příliš časté a nezdůvodněné změny. Z přehledu je patrné, že se jedná především o organizační příp. věcné (technika) nedostatky. Poněkud v pozadí zůstávají záležitosti týkající se člověka, které uvádějí respondenti na posledních místech.

Současnou úroveň organizace a řízení JZD považuje 67,2 % respondentů za vyhovující a 32,8 % za nevyhovující. Za nejzávažnější nedostatky, které snižují účinnost organizace a řízení JZD, označují: nesprávné vedení lidí (18 %), nízké zapojení vedoucích do soustavy řízení (11,5 %), nedostatek finančních a materiálových zdrojů na provedení žádoucích strukturálních změn ve výrobě a zvýšení její intenzity (8,2 %), nízkou úroveň hmotného stimulování (6,6 %), porušování kázně a odpovědnosti pracovníky na všech stupních řízení, nedostatečnou kvalifikaci vedoucích pracovníků, nízkou úroveň kádrové a personální práce. Ve svých odpovědích zcela opomíjejí nedobré vztahy mezi pracovníky na pracovištích, omezování iniciativy a aktivity pracujících, pomalé zavádění vědeckotechnického a sociálně ekonomického pokroku, nedostatečnou spolupráci s vědeckými institucemi a nesprávné postoje vedoucích k vytyčeným cílům a k VTR. A přitom uplatňování a využívání vědeckotechnického pokroku v daných podmínkách není na žádoucí úrovni, ať již z objektivních, či subjektivních příčin. Svědčí o tom fakta získaná průzkumem vedoucích pracovníků. Ta však nejsou v daném příspěvku pro jeho omezený rozsah uváděna.

Socialistické zemědělské podniky jsou integrativními prvky zemědělství, protože existují a vyvíjejí se v interakcích s jinými socialistickými hospodářskými organizacemi a dalšími institucemi. Současně jsou také integrativními celky (rozčleněnou celistvostí) s nesmírně složitou strukturou a funkcí. Aby mohly plnit úkoly na ně kladené, musí v nich být zavedena dělba práce a musí být organizačně uspořádány kolektivy pracovníků, které ji vykonávají. Současně musí být provedeno prostorové rozmístění a přiřazení pracovních prostředků pracovníkům. To je základní součástí organizačních projektů, zejména organizačních struktur.

V předloženém příspěvku je řešena odvětvová organizace a řízení JZD v okrese Frýdek-Místek. Více než tříleté zkušenosti prokazují, že je ekonomicky vysoce účinná. Projevila se především ve snížení počtu THP na 100 ha z. p. i podílu THP na celkovém počtu trvale činných pracovníků a ve zvýšení produktivity práce THP.

V dalším období je žádoucí soustředit pozornost na zdokonalení a prohloubení spolupráce mezi organizačními útvary, zintenzívnění a prohloubení kontrolní činnosti, zvýšení účinnosti ekonomických nástrojů, rozpracování a realizování sociálních programů, zdokonalení a zracionalizování informačních procesů, na osobnost vedoucích pracovníků a styl jejich práce.

Adresa autora:

Doc. ing. Karel Novák, CSc., Vysoká škola zemědělská, Zemědělská 5, 662 67 Brno

K 50. NAROZENINÁM PROF. ING. JAROSLAVA PÍČE, CSc.

V plném rozmachu svých tvůrčích schopností se dne 7. října 1977 dožívá padesátých narozenin prof. ing. Jaroslav Pič, CSc., děkan provozně ekonomické fakulty Vysoké školy zemědělské v Praze a dlouholetý člen redakční rady časopisu Zemědělská ekonomika.

Osobnost jubilanta je široce známa nejen naší, ale i zahraniční odborné veřejnosti, neboť prof. Pič patří zcela nesporně k předním čs. zemědělským ekonomům i k významným pedagogům a organizátorům našeho zemědělského školství.

Záběr jeho činnosti pedagogické, vědeckovýzkumné, organizátorské, propagandistické, publikační, politickovýchovné i společenské je tak široký, že jej nelze v této stručné vzpomínce ani zdaleka obsáhnout. Bez nadsázky lze říci, že prakticky neexistuje v oblasti ekonomiky socialistického zemědělství taková problematika, ke které by jubilant nepřispěl nejen některými novými teoretickými poznatky, ale i doporučeními pro její úspěšné řešení a uplatňování v praxi ve prospěch dalšího rozvoje socialistické zemědělské velkovýroby i celé čs. ekonomiky.

Narodil se v chudé dělnické rodině, bydlící v podnájmu na vesnici (v Budách na okr. Mladá Boleslav), kde jeho matka pracovala jako zemědělská dělnice a otec dojížděl za prací jako pomocný dělník do Mladé Boleslavi. Vyrůstal tedy v prostředí, které mu názorně dalo poznat skutečný význam označení sociálně nejslabší skupiny lidí, žijících na vesnici v podmínkách kapitalismu, tj. venkovské chudiny. Nemohl proto pod pokrokovým vlivem svých rodičů se rozhodnout jinak, než věnovat všechny svoje síly pro odstranění třídních rozdílů na vesnici a pro její lepší budoucnost v novém, spravedlivém společenském řádu.

Po absolvování měšťanské školy v roce 1942 v Bakově nad Jizerou studuje Zemskou rolnickou školu v Mladé Boleslavi, odkud v roce 1943 přechází ke studiu na vyšší rolnickou školu do Poděbrad, kterou však fašisté v roce 1944 uzavírají a s. Pič odchází pracovat na statek. Po osvobození ČSR Sovětskou armádou zakládá jeho otec místní orga-

nizaci KSČ a stává se jejím předsedou, zatímco jeho syn Jaroslav je spoluzakladatelem místní organizace ČSM, členem jejího výboru a stává se členem KSČ. Pokračuje ve svých studiích na vyšší rolnické škole v Poděbradech, kde je také též funkcionářem ČSM a kterou úspěšně končí v roce 1947. V témže roce je přijímán ke studiu na fakultu zemědělského a lesního inženýrství ČVUT v Praze, odkud v roce 1949 odjíždí k pokračování ve studiu na fakultu ekonomiky a organizace socialistického zemědělství VŠZ v Leningradě, kterou úspěšně absolvuje v roce 1953. V témže roce nastupuje na katedru zemědělské ekonomiky provozně ekonomické fakulty VŠZ v Praze a v roce 1955 je přijat k výkonu vědecké aspirantury na Vysokou školu ekonomickou v Moskvě. Zde v roce 1958 obhájí kandidátskou disertační práci a je jmenován kandidátem ekonomických věd. Vrací se zpět na katedru zemědělské ekonomiky PEF VŠZ v Praze, kde je v roce 1962 ustanoven docentem, od roku 1964 jmenován jejím vedoucím, jímž je dosud, a v roce 1967 je jmenován mimořádným profesorem pro obor zemědělská ekonomika. Během svého působení na VŠZ zastával různé akademické funkce jak v rámci provozně ekonomické fakulty, tak i celé školy. V současné době je od roku 1970 děkanem této fakulty, jímž byl i v období 1960–1962.

Jubilant je znám, především ve studentských kruzích, jako vynikající pedagog, který ve svých přednáškách předmět zemědělská ekonomika, ekonomika služeb, dodavatelsko-odběratelské vztahy aj. dovedl posluchače vždy zaujmout nejen teoretickou hloubkou a jasností výkladu, ale i přesvědčivostí faktů o přednostech socialistické ekonomiky, což vždy dokumentuje konkrétními příklady z praxe nejen naší, ale i bratrských socialistických zemí. V tomto duchu,

při němž vždy vycházel a vychází z konkretizace zákonitostí marxistické politické ekonomie i ostatních částí vědeckého světového názoru, jakož i z konkrétního uplatňování hospodářské politiky KSČ a její vedoucí úlohy ve společnosti, vychoval a dále soustavně vychovává stovky nových inženýrů — zemědělských ekonomů. Jejich vyzbrojování nejen nejnovějšími vědeckými poznatky v daném oboru, ale i jejich světónázorové výchově v odborníky oddané věci socialismu vždy věnoval a věnuje svoji prvořadou péči a pozornost.

Rada jím vypracovaných skript k jednotlivým předmětům (z nichž nejrozsáhlejší jsou čtyřdílná skripta Zemědělská ekonomika), jež vcelku představují mnoho set stránek, jsou vzorovým příkladem vysokoškolských učebních textů, v nichž se harmonicky spojuje výklad nejnovějších vědeckých poznatků s jejich marxisticko-leninským teoretickým základem i konkretizací politiky KSČ a naznačením cest jejich účinného uplatňování v praxi. Proto také jsou všechna jubilatova skripta stále vyhledávána a soustavně používána i mimo školu, zvláště v různých vědeckovýzkumných institucích a řídicích orgánech.

Tato jeho pedagogická a politicko-výchovná práce byla a je téměř po celou dobu jeho činnosti na VŠZ v Praze spojena i s funkcí organizačskou, kdy jednak jako akademický funkcionář fakulty i školy a v posledních letech jako člen oborové komise ministerstva školství ČSR a předseda příslušné sekce se vždy iniciativně a aktivně snažil o modernizaci a takovou strukturu výuky, která by v předstihu zabezpečovala i budoucí potřeby zemědělské praxe. Především jeho zásluhou byly a jsou do učebních osnov zahrnovány nové perspektivní disciplíny a na vlastní fakultě jako na první fakultě VŠZ v ČSSR je dokonce již v roce 1973 zřízen nový studijní obor Automatizované systémy řízení v zemědělství.

Velmi rozsáhlá je i jeho vědeckovýzkumná a z ní vyplývající publikační činnost. Výsledkem jeho soustavné vědeckovýzkumné činnosti jsou nejen významné a v mnohém směru stále aktuální závěrečné zprávy o vyřešených výzkumných úkolech z oblasti cenové tvorby v zemědělství, rentability výroby, produkčních, nákladových, nabídkových a poptávkových funkcí v zemědělství, z oblasti efektivnosti substituce živé práce prací zvěčnělou, nákladovosti a fondové náročnosti produkce, ekonomického hodnocení výrobních procesů v zemědělství atd., ale i jeho knižní publikace a zejména několik desítek původních vědeckých

studií, odborných a odborně populárních článků publikovaných jak v odborných časopisech a sbornících domácích i zahraničních, tak i v denním tisku. Z více jak 28 knižních publikací (včetně skript), jichž byl jubilat autorem nebo spoluautorem, si kromě již zmíněné vysoké úrovně a široké popularity jeho skript zaslouží vyzdvihnouti zejména publikace Zemědělská ekonomika v příkladech, která byla napsaná pod jeho autorským vedením především pro potřeby zemědělské praxe při plném zachování její vědecké úrovně a jež je stále vyhledávanou publikací k nejrůznějším aktuálním problémům zemědělské ekonomiky.

Jubilantova vědecká erudice a zkušenost i výsledky z jeho pedagogické i ostatní činnosti byly a jsou mj. vyjádřeny v tom, že jubilat se stal v roce 1970 řádným členem ČAZ, je členem jejího ekonomického odboru a předsedou jeho komise ekonomiky odvětví, předsedou redakční rady vědeckého časopisu *Scientia agriculturae Bohemoslovaca*, členem vědeckých rad různých fakult, škol i výzkumných ústavů, předsedou státních zkušebních komisí na PEF VŠZ v Českých Budějovicích, Brně a Nitře, členem komisí pro obhajoby disertačních prací atd. Zároveň je často jmenován členem čs. delegací i jako jejich vedoucí na různá mezinárodní sympozia a konference, včetně zastupování naší země v pracovní skupině expertů Zemědělského výboru EHK/FAO v Ženevě.

Velmi rozsáhlá byla a je jubilatova činnost propagandistická, kdy jako lektor různých orgánů KSČ, Socialistické akademie apod. svými přednáškami na různých konferencích, seminářích, v rozhlasu i na besedách s praxí objasňoval a objasňuje nejen různé problémy ekonomiky socialistického zemědělství, ale také problémy kapitalistického zemědělství, které měl možnost poznat, mj. i během svého několikaměsíčního studijního pobytu v USA. Také jeho recenzi a oponentskou činnost nelze pro její rozsah obsáhnout několika slovy, neboť každoročně vypracovává desítky oponentských a lektorských posudků na závěrečné zprávy o vyřešených výzkumných úkolech nebo na metodiky jejich dalšího řešení, na kandidátské disertační práce a práce habilitační, na různé vědecké studie, články apod.

Nelze při této příležitosti nezpomenout i na jeho činnost v řadě organizací Národní fronty (SČSP, ROH, Čs. myslivecký svaz, Čs. rybářský svaz aj.), jichž je jubilat aktivním členem a kde vždy ochotně poskytuje svoji pomoc, kdykoliv je toho zapotřebí.

Zdá se téměř neuvěřitelné, jak veliký rozsah nejrůznorodější činnosti odborné, politické i společenské jubilant nejen dosud vykonal, ale kterou i nadále soustavně s mimořádnou pracovitostí a pílí ve prospěch celé naší společnosti vykonává. Tato jeho vždy obětavá činnost pro výchovu nové generace zemědělských odborníků, pro rozvoj vědy a pro rozvoj socialismu v naší zemi vůbec byla po zásluze již několikrát oceněna udělením řady čestných uznání a vyznamenání a která je a bude i nadále vážena a oceňo-

vána nejen u nás, ale i v bratrských socialistických zemích.

Redakční rada časopisu Zemědělská ekonomika spolu s kolektivem pracovníků katedry zemědělské ekonomiky provozně ekonomické fakulty Vysoké školy zemědělské v Praze z celého srdce přeje svému členovi prof. ing. Jaroslavu Pičovi, CSc., k jeho významnému životnímu jubileu stejné nadšení a elán, které ho až dosud provázely, i do mnoha dalších let tvůrčí práce při plném zdraví a osobní spokojenosti.

Prof. ing. Karel Svoboda, CSc., předseda redakční rady časopisu Zemědělská ekonomika a člen kolektivu katedry zemědělské ekonomiky PEF VŠZ v Praze

ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA č. 10/1977

bude obsahovat tyto články:

Varga J.: K šedesátému výročí Velké říjnové socialistické revoluce

Šmelev G. I., Mymrikov N. S.: Sovětské zemědělství v předvečer šedesátého výročí Října

Burian J.: Orientační normativy vlastních nákladů v rostlinné výrobě

Janeček J. a kol.: Služby v zemědělství

Bezvoda F., Knob M.: Perspektivní záměry na úseku služeb v posklizňové úpravě a skladování obilovin a brambor ve vybraných okresech

Hurta J.: Příspěvek k metodice odhadu vlivu úrovně řízení na hospodářské výsledky JZD pomocí kovarianční analýzy

Dvořák J.: Ekonomická efektivnost obnovy základních fondů a výstavby nových závodů v potravinářském průmyslu

Recenze

Choma D., Voženílková J.: Podnětná publikace o ekonomické analýze

Příloha

Statistické přehledy o čs. a zahraničním zemědělství (Výsledky hospodaření státních statků podle výrobních oblastí — Výsledky hospodaření JZD podle výrobních oblastí)

Zemědělská ekonomika čl 10/1977 stojí 12,— Kčs. Objednávky přijímá Ústav vědeckotechnických informací pro zemědělství, Slezská 7, 120 56 Praha 2, Poštovní novinová služba, Jindřišská 14, 110 00 Praha 1

BAUMGARTNEROVÁ E., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava

K niektorým problémom uplatnenia odvetvového princípu v organizácii zlúčených JRD

Zeměd. Ekon., 23, 1977, č. 9, s. 571—577. — 3 tab.

zemědělství, úroveň podniku, koncentrace, specializace, dělba práce, řízení

Proces plošnej koncentrácie družstiev, rozvoj výrobných síl, špecializácia a koncentrácia výroby vyvolávajú nutnosť novým spôsobom riešiť delbu práce vo vnútri podniku. Na základe výsledkov výskumu šiestich zlúčených JRD na Slovensku sa poukazuje na podmienky a predpoklady prechodu a úspešného pôsobenia odvetvového princípu v organizácii JRD.

HORVÁTH E., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava

Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru a riadiace procesy v JRD a ŠM

Zeměd. Ekon., 23, 1977, č. 9, s. 579—585. — 1 obr., lit. 5

zemědělství, úroveň podniku, koncentrace, specializace, řízení, struktura řízení

Príspevok teoreticky skúma vplyv plošnej koncentrácie a výrobkovej špecializácie v poľnohospodárskych podnikoch na organizačnú a riadiacu štruktúru, na procesy riadenia a na rozhodovanie. Teoreticky sa dochádza k záveru, že hlavným faktorom vplyvu na uvedené prvky je štruktúra výroby s prihliadnutím na to, či ide o mnoho-odvetvovú alebo špecializovanú výrobu. Organizačná štruktúra a riadiace procesy sú o to zložitejšie, o čo má podnik viac finálnych výrobkov, a o to jednoduchšie, o čo je zúženejší výrobný program.

BERNÁT J., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava

K funkcií plánu pri uplatňovaní vnútropodnikového chozrasčotu

Zeměd. Ekon., 23, 1977, č. 9, s. 587—595. — lit. 3

řízení, vnitropodnikový chozrasčet, plánování

Vnútropodnikový chozrasčet patri medzi hlavné nástroje zdokonaľovania vnútropodnikového riadenia. Autor príspevku sa zaoberá podstatou a funkciami vnútropodnikového chozrasčotu, postavením a funkciou plánu pri uplatňovaní chozrasčotu a plánovaním úloh vnútropodnikových chozrasčotných útvarov.

ČALKOVSKÝ S., Ústav pro vědeckou soustavu hospodaření — ekonomické pracoviště, Smetanova 49, 602 00 Brno

Normy a normativní ukazatele při vnitropodnikovém řízení

Zeměd. Ekon., 23, 1977, č. 9, s. 597—608. — 3 tab., lit. 8

zemědělství, rostlinná výroba, normy, normování, metodologie, výzkum

Autor se ve svém příspěvku zabývá otázkami tvorby a použitím normativních, plánovacích, kontrolních a limitujících ukazatelů, které by zvýšily úroveň vnitropodnikového řízení. Rozvádí jejich význam a vymezuje jejich pojetí, analyzuje normy spotřeby práce, normy času a normy spotřeby pohonných hmot v rostlinné výrobě. Pojednává o významu norem pracovních postupů, norem jakosti práce, jakož i o významu hodnotových ukazatelů.

K problematike vnútropodnikovej hmotnej zainteresovanosti v poľnohospodárskych podnikoch

Zeměd. Ekon., 23, 1977, č. 9, s. 609—617. — 4 tab., lit. 5

zemědělství, úroveň podniku, podíly, rozdělování, vnitropodnikový chozrasčet

V príspevku sa autor zaoberá otázkami uplatňovania vnútropodnikového chozrasčotu v JRD so zameraním na prehĺbenie zainteresovanosti vnútropodnikových útvarov na celoročných hospodárskych výsledkoch. Uvádza dva návrhy na spôsob hodnotenia a postup priznania podielov. Prvý návrh je vhodný pre JRD, ktoré na začiatku roka nemôžu garantovať vyplatenie podielov strediskám, ktoré splnia, resp. prekročia plánovaný hospodársky výsledok. Druhý návrh je vhodný pre podniky, ktoré môžu zaručiť vyplatenie podielov strediskám, ktoré splnia, resp. prekročia plánované úlohy. Návrhy spĺňajú požiadavky, aby sa systém hmotnej zainteresovanosti stal účinným nástrojom riadenia vnútropodnikových útvarov a vytváral predpoklady pre uplatňovanie zásad vnútropodnikového chozrasčotu vo vnútropodnikovom riadení JRD.

BLAAS G., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 880 27 Bratislava

Prehľbovanie foriem účasti na riadení poľnohospodárskych podnikov v podmienkach koncentrácie a špecializácie

Zeměd. Ekon., 23, 1977, č. 9, s. 619—625. — lit. 3

zemědělství, úroveň podniku, JZD, řízení, účast pracujících, koncentrace, specializace

Práca rozoberá problematiku rozvoja účasti pracujúcich na riadení v podmienkach ďalšieho rozvoja koncentrácie a špecializácie v poľnohospodárstve, pričom hlavnú pozornosť venuje zmenám v družstevnom sektore. Autor zdôrazňuje sociálno-ekonomickú podmienenosť foriem a metód vnútropodnikového riadenia a ich vzťah k rozvoju podmienok účasti na riadení. Z tohto hľadiska stručne rozoberá vplyv centralizácie rozhodovania, systému informácií, organizácie vnútropodnikového operatívneho a ekonomického riadenia a hmotnej zainteresovanosti na rozvoj participácie.

NOVÁK K., Vysoká škola zemědělská, Zemědělská 1-3, 662 65 Brno

Specifika odvětvové organizace a řízení JZD v podmínkách okresu Frýdek-Místek

Zeměd. Ekon., 23, 1977, č. 9, s. 627—638. — 3 grafy

JZD, úroveň okresu, integrace, dělba práce, organizace, řízení

Autor se v příspěvku zabývá popisem a analýzou odvětvové organizace řízení JZD na okrese Frýdek-Místek. Tato organizace je ekonomicky velmi účinná, neboť došlo ke snížení počtu technicko-hospodářských pracovníků na 100 ha z. p. i podílu trvale činných osob. Celkově došlo ke zvýšení produktivity práce. Autor dále uvádí návrhy, které by směřovaly k prohloubení odvětvového řízení v blízké budoucnosti.

STATISTICKÉ PŘEHLEDY

o československém a zahraničním zemědělství
PŘÍLOHA ČÍSLA 9 ČASOPISU ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

ČÍSLO

8

1977

SPOTŘEBA
ZÁKLADNÍCH POTRAVIN
A JEJÍ KRYTÍ
Z VLASTNÍCH ZDROJŮ

Spotřeba hlavních druhů potravin na 1 obyvatele v ČSSR

Ukazatel	Měrná jedn.	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index	
									1975 1965	1975 1970
Maso celkem ¹⁾	kg	61,7	71,9	73,7	75,8	76,7	78,4	81,1	131,4	112,8
z toho: vepřové	kg	35,5	34,4	37,5	39,0	38,3	37,9	40,0	112,7	116,3
hovězí	kg	17,7	23,3	22,2	23,0	24,4	25,4	26,1	147,4	112,0
Drůbež	kg	4,9	8,2	8,8	9,0	9,2	9,7	10,0	204,1	122,0
Tuky a oleje celkem ²⁾	kg	20,2	19,9	20,2	20,3	20,2	19,6	19,9	98,5	100,0
z toho: máslo	kg	6,8	7,4	7,4	7,5	7,3	7,4	7,6	111,8	102,7
rostlinné tuky a oleje	kg	7,8	9,3	9,4	9,5	9,7	9,3	9,2	117,9	98,9
Mléko a mléčné výrobky ³⁾	kg	180,2	196,2	203,8	202,4	207,4	210,4	210,4	116,8	107,2
z toho: mléko	l	106,5	119,2	121,1	120,2	116,9	117,3	117,5	110,3	98,6
Vejce	ks	228	277	284	293	293	297	297	130,3	107,2
Obiloviny celkem ⁴⁾	kg	167,4	150,2	148,2	146,8	145,6	141,6	142,9	85,4	95,1
Luštěniny	kg	1,3	0,8	0,9	0,6	0,7	0,8	1,3	100,0	162,5
Brambory	kg	93,2	103,4	108,8	105,5	106,4	108,3	95,8	102,8	92,6
Cukr	kg	37,5	37,7	37,5	37,7	38,6	38,6	38,0	101,3	100,8
Ovoce	kg	34,2	46,6	35,9	37,4	45,5	50,2	47,7	139,5	102,4
Zelenina	kg	76,7	76,3	70,0	74,2	71,1	75,8	73,7	96,1	96,6

¹⁾ maso hovězí, telecí, vepřové, skopové, kozi, koňské, králíci, drůbeží a zvěřina v hodnotě masa na kosti vč. vnitřnosti

²⁾ v hodnotě čistého tuku

³⁾ v hodnotě mléka

⁴⁾ v hodnotě zrna

Spotřeba hlavních druhů potravin na 1 obyvatele v ČSR

Ukazatel	Měrná jedn.	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index	
									1975 1965	1975 1970
Maso celkem ¹⁾	kg	66,2	77,3	79,2	81,1	82,4	83,4	86,6	130,8	112,0
z toho: vepřové	kg	38,6	36,5	39,7	40,9	40,9	39,6	42,3	109,6	115,9
hovězí	kg	18,5	26,2	24,4	25,3	26,8	28,2	28,7	155,1	109,5
Drůbež	kg	4,8	7,7	8,3	8,7	8,7	9,3	9,6	200,0	124,7
Tuky a oleje celkem ²⁾	kg	22,1	22,2	22,3	22,4	22,1	21,3	21,3	96,4	95,9
z toho: máslo	kg	8,3	8,8	8,8	8,9	8,5	8,5	8,8	106,0	100,0
rostlinné tuky	kg	9,1	10,6	10,8	10,8	10,8	10,4	10,0	109,9	94,3
Mléko a mléčné výrobky ³⁾	kg	184,7	197,1	206,2	204,6	211,2	213,6	213,8	115,8	108,5
z toho: mléko	l	103,4	106,4	111,3	111,0	106,6	108,0	108,7	105,1	102,2
Vejce	ks	252	289	292	301	299	295	297	117,8	102,8
Obiloviny celkem ⁴⁾	kg	157,5	147,3	145,9	144,8	143,5	139,0	140,7	89,3	95,5
Luštěniny	kg	1,3	0,6	0,8	0,5	0,5	0,7	1,0	76,9	166,7
Brambory	kg	99,1	106,7	108,9	109,0	110,3	112,2	102,5	103,4	96,1
Cukr	kg	38,8	39,2	39,2	38,4	39,5	40,1	39,1	100,8	99,7
Ovoce	kg	33,6	50,0	37,9	39,4	48,6	55,5	50,5	150,3	101,0
Zelenina	kg	76,2	66,2	60,0	64,5	62,9	67,0	62,6	82,2	94,6

¹⁾ maso hovězí, telecí, vepřové, skopové, kozi, koňské, králíčí, drůbeží a zvěřina v hodnotě na kosti vč. vnitřností

²⁾ v hodnotě čistého tuku

³⁾ v hodnotě mléka

⁴⁾ v hodnotě zrna

Pramen: FSÚ

Spotřeba hlavních druhů potravin na 1 obyvatele v SSR

Ukazatel	Měrná jedn.	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index	
									1975 1965	1975 1970
Maso celkem ¹⁾	kg	51,8	60,3	61,9	64,6	64,5	67,7	69,2	133,6	114,8
z toho: vepřové	kg	28,5	30,9	32,7	35,0	32,9	34,4	34,8	122,1	112,6
hovězí	kg	16,0	17,4	17,6	18,1	19,4	19,5	20,6	128,8	118,4
Drůbež	kg	5,3	9,1	9,7	9,9	10,3	10,8	10,8	203,8	118,7
Tuky a oleje ²⁾	kg	15,9	15,1	15,4	15,9	15,8	16,3	17,0	106,9	112,6
z toho: máslo	kg	3,4	4,3	4,4	4,5	4,7	5,0	5,2	152,9	120,9
rostlinné tuky a oleje	kg	4,9	6,5	6,6	6,8	7,2	7,2	7,4	151,0	113,8
Mléko a mléčné výrobky ³⁾	kg	162,7	194,4	198,8	197,8	199,4	203,5	203,1	124,8	104,5
z toho: mléko	l	113,4	147,1	142,1	140,1	139,0	136,7	136,1	120,0	92,5
Vejce	ks	176	251	267	275	279	288	296	168,2	117,9
Obiloviny celkem ⁴⁾	kg	189,6	156,6	153,3	151,0	149,9	147,0	147,5	77,8	94,2
Luštěniny	kg	1,2	1,2	0,9	0,7	0,8	1,1	2,0	166,7	166,7
Brambory	kg	80,2	96,3	108,5	98,0	98,0	99,8	81,6	101,7	84,7
Cukr	kg	35,6	34,4	33,7	36,2	36,6	35,5	35,5	99,7	103,2
Ovoce	kg	35,3	39,0	31,7	33,2	39,0	38,7	41,8	118,4	107,2
Zelenina	kg	77,8	98,2	91,0	94,9	88,7	94,4	97,5	125,3	99,3

¹⁾ maso hovězí, telecí, vepřové, skopové, kozi, koňské, králíčí, drůbeží a zvěřina v hodnotě na kosti vč. vnitřností

²⁾ v hodnotě čistého tuku

³⁾ v hodnotě mléka

⁴⁾ v hodnotě zrna

Nákup hlavních druhů zemědělských výrobků v ČSSR

Výrobek, skupina výrobků	Měrná jedn.	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index	
									1975 1965	1975 1970
Chlebové obilí ¹⁾	tis. t	1 140	1 137	1 327	1 491	1 693	1 983	2 215	194,3	194,8
v tom: pšenice ¹⁾	tis. t	663	934	1 030	1 175	1 310	1 607	1 841	277,7	197,1
žito ¹⁾	tis. t	477	203	297	316	383	376	374	78,4	184,2
Brambory ¹⁾	tis. t	1 119	1 577	1 647	1 951	2 038	1 933	1 759	157,2	111,5
Cukrovka	tis. t	5 288	6 492	5 699	6 749	6 076	8 148	7 662	144,9	118,0
Olejniny	tis. t	75	69	108	116	126	104	142	189,3	205,8
Ovoce	tis. t	98	210	152	121	233	192	230	234,7	109,5
Zelenina	tis. t	487	553	525	616	563	578	602	123,6	108,9
Maso celkem ²⁾	tis. t ž. h.	997	1 188	1 268	1 355	1 417	1 513	1 593	159,8	134,1
z toho: hovězí	tis. t ž. h.	432	505	534	552	590	630	641	148,4	126,9
vepřové	tis. t ž. h.	491	509	551	618	630	675	737	150,1	144,8
skopové	tis. t ž. h.	4	9	11	11	11	10	9	225,0	100,0
drůbeží	tis. t ž. h.	41	117	130	142	153	163	178	434,1	152,1
Mléko	mil. l	2 802	3 705	3 874	4 119	4 454	4 553	4 570	163,1	123,3
Vejce	mil. ks	1 755	1 832	2 013	2 079	2 120	2 306	2 312	131,7	126,2

1) vč. osiv a sadby

2) jatečný skot, telata, prasata, ovce, kozy, drůbež

Pramen: FSČ

Nákup hlavních druhů zemědělských výrobků v ČSR

Výrobek, skupina výrobků	Měrná jedn.	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index	
									1975	1975
									1965	1970
Chlebové obilí ¹⁾	tis. t	844	782	928	1 061	1 181	1 359	1 544	182,9	197,4
v tom: pšenice ¹⁾	tis. t	436	593	654	761	821	1 015	1 204	276,1	203,0
žito ¹⁾	tis. t	408	189	283	300	360	344	340	83,3	179,9
Brambory ¹⁾	tis. t	1 003	1 399	1 280	1 659	1 633	1 497	1 376	137,2	98,4
Cukrovka	tis. t	3 665	4 717	4 086	4 631	4 396	5 710	5 494	149,9	116,5
Olejniny	tis. t	57	47	77	86	81	59	95	166,7	202,1
Ovoce	tis. t	80	164	118	90	162	128	185	231,2	112,8
Zelenina	tis. t	333	376	335	422	373	387	395	118,6	105,0
Maso celkem ²⁾	tis. t ž. h.	709	839	878	933	989	1 057	1 105	155,8	131,7
z toho: hovězí	tis. t ž. h.	303	356	370	385	411	446	453	149,5	127,2
vepřové	tis. t ž. h.	350	359	380	425	444	472	508	145,1	141,5
skopové	tis. t ž. h.	1	3	4	4	4	3	3	300,0	100,0
drůbeží	tis. t ž. h.	29	82	91	96	105	111	119	410,3	145,1
Mléko	mil l	2 227	2 810	2 910	3 078	3 335	3 398	3 393	152,4	120,7
Vejce	mil ks	1 329	1 417	1 504	1 521	1 568	1 697	1 694	127,5	119,5

¹⁾ vč. osiv a sadby

²⁾ jatečný skot, telata, prasata, ovce, kozy, drůbež

Pramen: FSÚ

Nákup hlavních druhů zemědělských výrobků v SSR

Výrobek, skupina výrobků	Měrná jedn.	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index	
									$\frac{1975}{1965}$	$\frac{1975}{1970}$
Chlebové obilí ¹⁾	tis. t	296	355	399	430	512	624	671	226,7	189,0
v tom: pšenice ¹⁾	tis. t	227	341	385	414	489	592	637	280,6	186,8
žito ¹⁾	tis. t	69	14	14	16	23	32	34	49,3	242,8
Brambory ¹⁾	tis. t	116	178	367	292	405	436	383	330,2	215,2
Cukrovka	tis. t	1 623	1 775	1 613	2 118	1 680	2 438	2 168	133,6	122,1
Olejniny	tis. t	18	22	31	30	45	45	47	261,1	213,6
Ovoce	tis. t	32	46	34	31	71	64	45	140,6	97,8
Zelenina	tis. t	154	177	190	194	190	191	207	134,4	116,9
Maso celkem ²⁾	tis. t ž. h.	288	349	390	422	428	456	488	169,4	139,8
z toho: hovězí	tis. t ž. h.	129	149	164	167	179	184	188	145,7	126,2
vepřové	tis. t ž. h.	141	150	171	193	186	203	229	162,4	152,7
skopové	tis. t ž. h.	3	6	7	7	7	7	6	200,0	100,0
drůbeží	tis. t ž. h.	12	35	39	46	48	52	59	491,7	168,6
Mléko	mil. l	575	895	964	1 041	1 119	1 155	1 177	204,7	131,5
Vejce	mil. ks	426	415	509	558	552	609	618	145,1	148,9

¹⁾ vč. osiv a sadby

²⁾ jatečný skot, telata, prasata, ovce, kozy, drůbež

Pramen: FSÚ

Dovoz a vývoz hlavních druhů zemědělských surovin a potravin

Ukazatel	Měrná jednotka	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index	
									1975 1965	1975 1970
dovoz										
Pšenice	tis. t	925	1 026	1 205	1 094	950	664	515	55,7	50,2
Zelenina	tis. t	144	107	133	109	107	94	71	49,3	66,4
Ovoce	tis. t	241	263	296	341	362	335	335	139,0	127,4
Potrav. rostl. oleje	tis. t	.	50	55	58	40	46	49	.	98,0
Maso vč. jat. dob.	tis. t	48	121	67	64	33	40	32	66,7	26,4
Drůbež zabitá	t	7 764	12 059	6 630	5 397	4 266	5 366	4 530	58,3	37,6
Máslo	t	12	11	12	8	1	—	—	×	×
Vejce	mil. ks	48	58	10	5	—	—	—	×	×
vývoz										
Chmel	t	4 650	6 284	6 400	5 662	6 175	6 106	6 336	136,2	100,8
Slad	tis. t	178	199	204	193	199	201	194	109,0	97,5
Cukr	tis. t	513	296	299	208	207	174	209	40,7	70,6
Vejce	mil. ks	66	47	148	116	84	161	146	221,2	310,6

Dovoz a vývoz potravinářského zboží vč. surovin a polotovarů

v mil. Kčs fco hranice dodáv. státu

Dovoz	mil. Kčs	3 059	3 936	4 135	4 015	4 401	4 604	4 645	151,8	118,0
Vývoz	mil. Kčs	854	1 039	1 272	1 338	1 410	2 160	1 950	228,3	187,7
Saldo	mil. Kčs	-2 205	-2 897	-2 863	-2 677	-2 991	-2 444	-2 695	122,2	93,0
Podíl na celkovém dovozu	%	15,9	14,8	14,3	13,0	12,3	10,5	9,2	×	×
Podíl na celkovém vývozu	%	4,4	3,8	4,2	4,1	4,0	5,3	4,2	×	×

Pramen: FSÚ

Podíl přírodní spotřeby (ostatní prodej a samozásobení) na celkové výrobě u vybraných produktů

v %

Výrobek, skupina výrobků	1965	1970	1971	1972	1973	1974	1975	Index celk. objemu naturální spotřeby	
								$\frac{1975}{1965}$	$\frac{1975}{1970}$
ČSSR									
Jatečný dobytek ¹⁾	17,7	14,0	13,4	12,8	11,2	9,9	8,6	64,5	76,4
Jatečná drůbež	50,8	26,3	24,7	23,1	20,3	18,8	14,6	72,7	72,8
Mléko	9,4	10,3	10,1	9,2	7,9	7,0	6,2	92,5	68,6
Vejce	46,2	52,5	51,8	51,9	50,4	49,0	48,6	153,4	107,6
Zelenina	48,6	47,2	47,7	41,9	40,9	41,8	41,3	93,1	85,3
Ovoce	58,7	59,0	42,1	48,2	42,4	37,3	41,6	111,6	48,8
ČSR									
Jatečný dobytek ¹⁾	14,6	12,2	11,6	10,6	10,3	8,9	7,6	69,3	77,4
Jatečná drůbež	45,0	18,2	16,6	16,2	14,4	12,7	10,0	57,0	72,6
Mléko	4,5	3,7	4,1	3,7	2,9	2,7	2,4	71,1	74,9
Vejce	44,8	49,1	48,2	48,8	47,4	46,1	45,6	138,6	104,3
Zelenina	46,4	37,8	32,0	32,7	34,0	34,9	32,5	65,0	81,3
Ovoce	56,8	54,6	37,3	43,1	38,7	34,4	35,3	110,3	45,6
SSR									
Jatečný dobytek ¹⁾	24,4	18,1	17,3	17,4	13,2	12,3	10,8	52,8	74,8
Jatečná drůbež	60,6	40,3	38,4	34,3	30,8	29,2	22,7	92,2	72,9
Mléko	22,9	25,1	23,5	21,5	19,4	17,0	15,4	104,0	66,5
Vejce	50,0	60,9	60,2	59,0	56,9	55,3	54,9	190,2	114,2
Zelenina	52,9	60,0	54,2	54,4	50,4	51,7	52,5	140,7	88,6
Ovoce	62,0	69,3	66,3	57,2	48,6	42,2	57,8	113,8	54,8

¹⁾ jatečný skot, jatečná telata, jatečná prasata, jatečné ovce a kozy, jateční koně

Pramen: FSÚ