

VĚDECKÝ ČASOPIS



ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

11

ROČNÍK 29 (LVI)
PRAHA
LISTOPAD
1983
CENA 10 KčS

ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÁ
ÚSTAV VĚDECKOTECHNICKÝCH INFORMACÍ
PRO ZEMĚDĚLSTVÍ

Vědecký časopis

ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

Redakční rada

Prof. ing. Karel Svoboda, CSc. (předseda), prof. ing. Milan Brannický, CSc., prof. dr. ing. Alois Grolig, DrSc., doc. ing. Miroslav Grznár, CSc., ing. Zdeněk Hoffmann, CSc., prof. ing. Valér Hrmo, CSc., prof. ing. Dimitrij Choma, DrSc., ing. Vladimír Jeníček, CSc., prof. Jaroslav Kabrhel, ing. Jaroslav Korbíni, CSc., ing. Jaroslav Kunc, CSc., prof. ing. Jaroslav Píč, DrSc., ing. Vladimír Vácha, CSc.

Za vedení časopisu odpovídá prof. ing. Karel Svoboda, CSc.

Redaktorka ing. Hedvika Malíková

© Ústav vědeckotechnických informací pro zemědělství, Praha 1983

Vědecký časopis ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA uveřejňuje studie, rozbor a vědecká pojednání o vyřešených úkolech výzkumu v oboru ekonomiky zemědělství a potravinářského průmyslu. Vydává Československá akademie zemědělská — Ústav vědeckotechnických informací pro zemědělství. Vychází měsíčně. Redakce: 120 56 Praha 2, Slezská 7, telefon 257541, 254451. Celoroční předplatné Kčs 120,—.

Научный журнал ЗЕМЕДЕЛЬСКАЯ ЭКОНОМИКА публикует обзоры анализы и научные статьи о решенных заданиях по научному исследованию в области экономики сельского хозяйства и пищевой промышленности. Издает Чехословацкая сельскохозяйственная академия — Институт научно-технической информации по сельскому хозяйству. Вывод в свет ежемесячно. Редакция 120 56 Прага 2, Слезска 7.

The scientific journal ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA publishes studies, analyses and scientific treatises about the solved research tasks in the sphere of the agricultural economics and the economics of food — production industry. Published by the Czechoslovak Academy of Agriculture — the Institute of Scientific and Technical Information for Agriculture. Issued monthly. Editorial office 120 56 Prague 2, Slezská 7.

Mzdová soustava je nejen nástrojem k rozdělování mzdových prostředků, ale i významným prostředkem pracovní motivace. Spolu s morálními a sociálními podněty působí k dosahování žádoucí aktivity pracovníků v průběhu pracovního a výrobního procesu. Jejím prostřednictvím se v praxi realizují socialistické principy odměňování.

Optimální plnění těchto funkcí mzdovou soustavou vyžaduje, aby byla v souladu se stupněm rozvoje výrobních sil i úrovně organizace a řízení výrobních procesů. Problém tvorby optimální soustavy hmotné (i morální a sociální) stimulace, vyhovující aktuálním požadavkům na věcné a osobní podmínky výroby, je vzhledem k dynamice jejich vývoje problémem kontinuálním. Jeho význam je patrný i ze zájmu stranických a hospodářských řídicích orgánů, věnovaného mzdovým soustavám v našem národním hospodářství v průběhu budování socialistické společnosti od samých počátků. Zejména v posledním období, kdy vědeckotechnická revoluce působí na urychlení technických i organizačních inovací, se pozornost věnovaná soustavě odměňování výrazně zintenzivňuje.

Nutnost zvýšit účinnost mzdových systémů vytyčil XIV. sjezd KSČ. Tím dal podnět k vytvoření tzv. Racionalizace práce a mzdových soustav (RPMS). Jejím hlavním cílem bylo zvýšit objektivnost hodnocení pracovních činností dělnických i technicko-hospodářských pracovníků, obnovit meziodvětvovou srovnatelnost při zařazování povolání do tarifních tříd a posílit úlohu centrálně stanovených mzdových tarifů. Jejím účelem bylo i zvýraznit a posílit faktor kvalifikace, individuálních schopností a dosahovaných pracovních výsledků prostřednictvím zkvalitnění normativních podkladů všeho druhu a v neposlední řadě zvýšením účinnosti mzdových forem. K těmto cílům, platným pro celé národní hospodářství, přistoupil v družstevním sektoru zemědělství ještě další specifický faktor — posílení vlivu státu v JZD a odstranění nejednotnosti řešení pracovních vztahů.

Uplatněním „racionalizace práce a mzdových soustav“, i když všech vytyčených cílů nebylo dosaženo, byly vytvořeny vhodné podmínky pro další prohlubování ekonomické účinnosti mzdových soustav.

Významné místo je hmotné zainteresovanosti dáno Souborem opatření ke zdokonalení plánovitého řízení národního hospodářství. Odměňování a efektivní motivace pracovního chování se stává jedním z klíčových úkolů, vedoucích k dosažení rozhodujících společenských cílů, tj. k růstu společenské produktivity práce, ke zkvalitnění životní úrovně a k rozvoji socialistického způsobu života. Konkrétní cíle, nezbytné k zabezpečení tohoto úkolu, jsou rozpracovány v programu zvýšení ekonomické účinnosti mzdové soustavy (ZEUMS).

Těžiště zvýšení stimulačního působení mezd v 7. pětiletce spočívá v oblasti pobídkových složek a forem mezd a v rozšíření a zkvalitnění normativní základny, při současném upevňování vnitropodnikových chozrasčotních vztahů, technologické a pracovní kázně a vytváření všestranně příznivých podmínek pro dobře organizovanou a plynulou práci.

Princip zásluhovosti vyžaduje uplatnit v odměňování výraznější diferenciaci podle skutečných výsledků práce, podle kvality práce a kvalifikace pracovníků. K tomu je třeba především zkvalitnit a ve větší míře využívat normativní údaje jako objektivní měřítko hodnocení výkonnosti, orientovat hmotnou zainteresovanost, zejména pobídkové složky mezd, na plnění rozhodujících úkolů, a to nejen kvantitativních, ale také kvalitativních, a na zvyšování efektivnosti výroby. Je nutno ověřovat a v praxi realizovat progresivní formy odměňování včetně brigádních

forem organizace a odměňování práce a zpracovat vlastní vnitropodniková pravidla pro uplatnění hmotné (i nehmotné) zainteresovanosti.

Uplatnění progresivních forem odměňování těsně souvisí s řešením dalších úseků ekonomiky a organizace práce. Nedostatečnou pozornost věnují technicko-hospodářští pracovníci otázkám stanovení závazných technologických a pracovních postupů a jejich dodržování, kontrole využívání vnitrosměnového času apod. Pro uplatnění některých progresivních forem odměňování, zaměřených na kvantitativní a kvalitativní hodnocení pracovního výkonu a výrobního procesu, je třeba zabezpečit nezbytné technické vybavení (agrolaboratoře, měřiče spotřeby nafty apod.).

Zvýšení hmotné zainteresovanosti vyžaduje tedy vytváření optimálních podmínek pro výrobní proces především prohlubováním podnikového a vnitropodnikového plánování, hlubším propojováním řídicích a ekonomických struktur s plným uplatněním chozrasčotních vztahů.

Jedním z nezbytných požadavků realizace úkolů ZEUMS je postupné zjednodušení mzdové praxe, a to odstraněním roztržitěností předpisů, zjednodušením a paušalizací některých detailních předpisů apod.

S prohlubováním hmotné zainteresovanosti je třeba rozvíjet a uplatňovat i nemateriální typy a formy odměn, jako je např. zvyšování fondu volného času, poskytování sociálních výhod předním pracovníkům, jejich vybavování progresivní technikou apod. Tyto formy nehmotné stimulace nejenomže nezvyšují nároky na mzdové prostředky, ale významným způsobem přispívají ke zvýšení seberealizační funkce práce a rozvíjejí i předpoklady socialistického způsobu života.

Příspěvky uveřejněné v tomto monotematickém čísle jsou většinou zpracovány na základě výstupů hlavního úkolu státního plánu ekonomického výzkumu Problémy reprodukce pracovních sil v zemědělství a potravinářském průmyslu a všeobecné principy motivace a jejich experimentálního ověřování v zemědělské praxi.

Doc. JUDr. PhDr. A. Burian, CSc., se ve svém příspěvku zabývá motivačními nástroji rozvinuté socialistické společnosti, rozebírá hodnotové systémy objektu motivace a jejich využívání vedoucími pracovníky.

Rezervami ve zvyšování hmotné zainteresovanosti u jednotlivých kategorií dělnických povolání a THP, zejména hodnocením působení progresivních mzdových forem a možnostmi zjednodušení mzdového systému se zabývají články ing. B. Stojara, ing. J. Novotného a H. Fridrichové, prom. psych.

Ing. R. Haspra, CSc., rozebírá v širších souvislostech organizace a řízení zemědělské výroby metodické problémy zavádění brigádní formy organizace práce a odměňování. S metodickým postupem při experimentálním ověřování této formy organizace práce a odměňování na úseku výroby mléka seznamuje čtenáře ing. R. Churý.

J. Pekár zobecňuje zkušenosti z experimentálního ověřování brigádní formy organizace práce a odměňování — podílové a naturální formy odměňování. Úlohou vnitropodnikového chozrasčotu se zaměřením na využití podnikových fondů a úlohou vnitropodnikového plánování jako nezbytných podmínek pro prohlubování hmotné stimulace se ve svém příspěvku zabývá ing. V. Krotíl, CSc.

Opatření přijatá ke zvýšení účinnosti plánovitého řízení zemědělství na úseku hmotné zainteresovanosti pracovníků (realizace ZEUMS) dávají zemědělským organizacím větší prostor pro uplatnění různých forem odměňování, včetně ověřování nových, netradičních forem, se souhlasem ministerstva zemědělství. Cílem tohoto monotematického čísla, i když nezahrnuje celý rozsah problematiky, je poskytnout potřebné informace řídicím pracovníkům pro urychlení realizace této významné části Souboru opatření.

Ing. Vladimír Vácha, CSc.

Požadavek zvýšení úrovně motivace pracovního výkonu se stává od XVI. sjezdu KSČ organickou součástí většiny politických i hospodářských dokumentů, orientujících další vývoj naší společnosti. Potřeby „posílit osobní zainteresovanost pracovníků“, „prosadit socialistický princip odměny podle zásluh“, „podstatněji diferencovat a zavádět progresivní formy odměňování“, „lépe morálně a hmotně oceňovat ty, kteří mají největší zásluhy“, „dosáhnout zásadního obratu ve stimulačním působení mezd“, „zvýšit motivační působení pobídkové složky mzdy“ atp., definované v těchto materiálech, potvrzují skutečnost, že další rozvoj naší ekonomiky je bezprostředně spjat především s podstatně lepším využitím nejproduktivnější výrobní síly, již představuje lidský faktor.

Představy silového typu řízení, spočívajícího v permanentní kontrole jednání podřízených a v okamžitém (silovém) zjednávání nápravy, vzaly za své již v době rozvoje kapitalismu. Prostor pro organizační typ řízení byl zdánlivě naplněn realizací běžícího pásu, kdy samo organizační začlenění pracovníka si vytváří co nejprísnejší kvantitativní a do jisté míry i kvalitativní — „vnější kontrolu“ jeho výkonu. (V současnosti však zjišťujeme, že tento prostor není zdaleka vyčerpán. Jeho rezervy spočívají nikoliv v mechanických, nýbrž v lidských parametrech organizace práce: místo donucení technikou nastupuje donucení pracovní atmosférou daného kolektivu, jehož zájem na dosažení požadovaného výsledku práce je přiměřeně stimulován a vázán na kolektivní součinnost.) Jednoznačně však dominuje motivační typ řízení, nabízející pracovníku vnitřní pohnutku k jednání, jež „zaměstnavatel“ (vedoucí pracovník, disponující pravomocí ovlivňovat stimulující nástroj) od něho vyžaduje. Tedy nikoliv tlak zvenčí, ale nabídka (zvnitř) vystupuje jako „síla“, usměrňující činnost pracovníka. V tom je podstata motivačního typu řízení a jeho výhoda proti ostatním, poněvadž to nejsložitější — kontrolu — přesouvá z oblasti kontroly pracovních činností na kontrolu výsledku práce.

Chceme-li však účinně (tj. s adekvátní odezvou) a efektivně (tj. v relaci k ostatním možnostem výhodněji) motivovat, musíme dokonale znát vše, co vstupuje do tohoto v podstatě ekonomického dění a rozhoduje o jeho výsledku. Jde nám tedy nejen o nástroje motivace (o prostředky, jichž používáme jako stimulů — podnětů k dosažení potřebného chování), ale i o objekt a subjekt motivačního procesu, neboť bez jejich propojení v náležitém souladu nelze dosáhnout ani přiměřeného účinku, ani potřebného ekonomického efektu. Sám motivační proces se totiž optimálně naplňuje teprve v okamžiku, kdy

kvalifikovaný subjekt, znající vlastnosti objektu, používá nejvhodnější nástroj k dosažení požadované odezvy. Těmto třem kategoriím — z hlediska sociologické teorie, podložené řadou empirických poznatků — chceme věnovat následující kapitoly.

OBJEKT MOTIVAČNÍHO PROCESU

Nazíráno sociologicky — v roli objektu motivačního procesu se nachází každý člověk v okamžiku, kdy „někdo jiný“ se pokouší nabídkou „odpovídající“ materiální nebo i nemateriální protihodnoty nebo protislužby vyvolat u něho požadované jednání.

Jde-li nám zde o pracovní chování v zaměstnání, pak onen „někdo jiný“ (v roli subjektu motivačního procesu) je zaměstnavatel nebo jím pověřený vedoucí pracovník, v jehož rukou se nachází pravomoc zacházet s oněmi „odpovídajícími protihodnotami“ (nástroji motivačního procesu), a objektem je zaměstnanec. Zaměstnanec v nejširší struktuře všech demografických, sociálních a dalších parametrů, jež k tomuto pojmu lze připojit: od nezletilých až po důchodce, od neukončených základní vzdělání až po doktory věd, od „sociálních případů“ až po „asociální případy“ atd.

Co z těchto faktů můžeme vyvodit pro námi sledovaný objekt motivačního procesu?

1. že může mít nejrůznější demografické, sociální, ekonomické i ideologické dimenze;

2. že se může nacházet v nejrůznějších situacích, vyvolaných okamžitým fyzickým a psychickým stavem, interpersonálními vazbami, sociálními aspiracemi a materiálními podmínkami.

Tedy že jde o objekt o téměř nedonečném počtu dimenzí, vlastností a stavů, v nichž jeho hodnotové systémy vznikají, formují se nebo se i lámou, destruuji — a jejich obsah přitom doznává neustálé změny. Stačí uvést rozdíl mezi „hodnotovým světem“ dítěte, jeho rodičů a prarodičů, rozdíl mezi okruhem hodnot těžce nemocného a jeho zcela zdravého protějšku, mezi zájmy dementního ubožáka a psychicky i fyzicky rozvinuté osobnosti.

Můžeme tedy vůbec nalézt jednotící kritérium „společného zájmu“, „stejnorodých přístupů“ nebo „sladěné hodnotové orientace“, z něhož bychom mohli vyvodit pravidlo efektivní motivace pracovního výkonu?

Protože nám jde o práci, o přístupy k ní a v podstatě i o zaměstnanecký vztah, v němž chceme objekt našeho zájmu „něčím“ motivovat k jednání a chování, jež potřebujeme, můžeme vzít v potaz jako společný jmenovatel naší analýzy odpověď na otázku „proč objekt našeho zájmu pracuje“ (co ho k tomu motivuje) a „co od práce očekává“ (tedy co je schopno se hrát roli nejvhodnějšího nástroje — stimulátoru požadovaného chování).

Obecně tradované tvrzení, že každý pracuje proto, „aby si vydělal“ neobstojí, jakmile začneme zkoumat míru úsilí, již jsou různí pracovníci ochotni vynaložit k tomu, aby si vydělali více, množství a kvalitu¹⁾ času, které jsou schopni obětovat k získání dalšího výdělku, a typ práce, který jsou ochotni k dosažení tohoto cíle přijmout.

¹⁾ Pod pojmem „kvalita času“ chápeme různou hodnotu, již člověk stejné délce času jinak situované přisuzuje. Např. hodina času o polední přestávce a stejná doba v den pracovního volna; měsíc dovolené v srpnu a v listopadu; denní a noční směna apod.

Zdánlivě jednolitá masa objektu naší motivace se rozpadne na tři dominantní skupiny:

— na skupinu, jež je ochotna za „přiměřený nadvýdělek“²⁾ vynaložit jakékoliv úsilí, bez ohledu na to kdy bude práce od ní vyžadovaná a bez výhrad vůči jakémukoliv typu práce;

— na skupinu, jež je ochotna za „přiměřený nadvýdělek“ vynaložit zvýšené úsilí, ale jen v určitých časových dimenzích a ve vymezených pracovních činnostech;

— na skupinu, která o nabízený nadvýdělek nejeví zájem.

Kde je zdroj těchto postojů? A dokážeme stanovit zákonitosti jejich formování, jichž by bylo lze využít? Pokusili jsme se o to v řadě výzkumů, dávajících (jak vzhledem k úrovni reprezentativnosti, tak i k časovým odstupům) možnost potřebného zobecnění (Burian 1974, 1976, 1980).

Zjistili jsme, že uvedené postoje vůči práci mají kořeny v hodnotovém systému lidí, bezprostředně spjatém s přijatým (a v jisté relaci i s chtěným, očekávaným, připravovaným) způsobem života. Odrážejí buď touhu po dosažení formálních znaků co nejvyšší životní úrovně „za každou cenu“, nebo s podstatnými omezeními této „protihodnoty“ snahou o kulturní, zájmové nebo sportovní vyžití v kvalitativně i kvantitativně odlišných proporcích, nebo rezignaci na materiální i kulturní „zbytečnosti“ a couvnutí třeba až k existenčnímu minimu.

V každé z těchto pozic má „objekt motivačního procesu“ jinou hodnotovou orientaci i vůči práci:

— Je mu zcela lhostejno, o jaký typ práce jde, kdy, kde a za jakých podmínek je vykonávána — jen je-li v relaci k jiným pracím podstatně lépe placena.

— Úroveň dosažitelné peněžní odměny ztrácí svoji rozhodující hodnotu a nastupují hodnoty jiné. Ty spočívají buď přímo v charakteru práce (v jejím obsahu, zajímavosti, v nabídce prostoru pro využití fyzických a psychických dispozic, talentu a kvalifikace), nebo ve společenských podmínkách, za nichž je daný typ práce realizován (tedy v úrovni organizace a řízení, v kvalitě pracovního prostředí, pracovního kolektivu, ve struktuře přátelských a interpersonálních vztahů, v úrovni sociálního statusu spojeného s výkonem dané pracovní funkce v daném podniku atd. Přitom hodnota peněžní odměny se zde zákonitě posouvá na méně významná místa a motivace peněžní odměnou stává se pak nevhodnou nebo alespoň nevýhodnou — neefektivní.

Znáť tedy odpověď na otázku „jaký je onen hlubší motiv práce, jaká očekávání se k němu pojí a jakou hodnotovou orientaci pracovník má“ je základním předpokladem účinného a efektivního působení na „objekt motivačního procesu“.

NÁSTROJE MOTIVAČNÍHO PROCESU

Pod pojmem „pracovní motivace“ chápeme celkovou orientaci člověka vůči práci, již vykonává jako svoje povolání. To znamená, že jde o začlenění této práce do jeho života, o přiznání konkrétního místa této práce v jeho životních hodnotách. Postavení práce v hodnotovém systému člověka se může na-

²⁾ „Přiměřenost“ nadvýdělku je dána obvykle vazbou vůči hodinové mzdě pracovníka. Je však značně individuální a má výraznou tendenci růstu (Burian 1977).

cházet v naprostém antipólu: od totální negace až po plné přijetí jako hodnoty č. 1. (A k tomu by měl měřovat celý výchovný i vzdělávací systém socialistické společnosti.) Jde zde o bezprostřední vazbu na životní způsob, ať již realizovaný, nebo „chtěný“. Jakou funkci v něm práce sehrává, natolik může motivačně fungovat. Čím větší roli hraje seberealizační funkce práce, tím více motivuje zájem o její získání a udržení. Čím méně působí tato seberealizační hodnota, tím více musí fungovat „substituční činitelé“. A poněvadž práce v socialismu by měla být základním zdrojem materiální existence člověka, musíme zde počítat i s nezastupitelnou úlohou peněžní odměny, která může sehrávat roli významného substitučního činitele, ale již přísluší úloha podstatně vyšší a důležitější — rozlišit, diferencovat práci a výkon podle kritérií, jimiž je kvalita, kvantita a společenská důležitost.

Na rozdíl od motivační úlohy práce, již práce nabývá tím, že obsahuje stále více hodnot (dává sociální postavení, nabízí kontakty, využití vědomostí, poskytuje materiální zabezpečení atd.), používané stimulatory výkonu plní úlohu impulsů, směřujících k motivovanému (chtěnému, požadovanému) cíli. Je-li cílem pracovníka volný čas, nejúčinnějším stimulem by byla šance na zkrácení pracovní doby nebo prodloužení dovolené. Je-li tímto cílem materiální vybavenost, je optimálním stimulem peněžní odměna a existence požadovaného zboží.

Stimuly, jichž používáme jako nástrojů motivačního procesu, musejí tedy jednak směřovat co nejbezprostředněji k dominantním cílům pracovníka, jednak musejí sladovat i společenské a individuální zájmy alespoň tak, aby nedocházelo k jevům, přičím se požadovanému směru dalšího společenského vývoje.

Jedním z takových „problematických“ motivačních nástrojů jsou peníze. V praxi se obvykle počítá s tím, že právě ony jsou nejúčinnějším, obecně platným a se zárukou fungujícím stimulem výkonu, že ony jsou rozhodujícím atributem pracovního vztahu, dokonce se jim přisuzuje i role základního motivátoru, jedné z nejdůležitějších potřeb člověka.

Paradox takto zkresleného nazírání je zřejmý:

1. Peníze nejsou samy o sobě potřebou; jsou jen prostředníkem k uspokojení těch potřeb, jež mají charakter zboží (a nacházejí se tedy na trhu). Výjimkou zde snad může být maniak toužící po penězích pro ně samé, nebo sběratel, u něhož však splňují již zcela jinou funkci.

2. Peníze v socialismu a peníze v kapitalismu nejsou stejně velikou „hodnotou“; jejich moc je v socialismu výrazně okleštěna, jejich některé funkce postupně odumírají nebo dokonce již odumřely. Již nejsou schopny dělat „z hlupáků moudré, z ošklivých krásné a z nežádoucích přitažlivé“. I když můžeme mluvit o jejich funkci, odpovídající rozvinuté zboží výrobě (míra hodnoty zboží, oběživo, prostředek akumulace, platidlo, světové peníze — Barvík 1977), přestávají fungovat v rolích individuálního pokladu, v rolích zdroje soukromých rent a dividend, a zejména v roli prostředku schopného nejvyšší transformace — v kapitál, ve zdroj dalších zisků, dalšího růstu vykořisťování práce jiných.

Marx věnoval otázce peněz ve svém díle značnou pozornost. Odhaluje „všemocnost“, již dosahují právě v kapitalismu, i „destrukčnost“, jež se může stát jejich atributem. Konstatuje: „S rozšiřováním zbožího oběhu roste moc peněz, této absolutně společenské formy bohatství, která je vždy v bojové pohotovosti. Kdo je má, je pánem všeho, čeho se mu zachce.“ (Marx 1953, s. 149). „Peníze, to je revnivý bůh Izraele, bůh, který nestrpí vedle

sebe žádného jiného boha. Peníze degradují všechny lidské bohy — a mění je ve zboží. Peníze jsou všeobecná hodnota všech věcí, hodnota, která se ustavila sama pro sebe. A proto zbavila celý svět, svět člověka stejně jako přírodu, jejich svérázné hodnoty. Peníze, to je člověku odcizená podstata jeho práce a jeho jsoucna; a tato cizí podstata člověka ovládá a člověk se jí koří“ (Marx et al. 1975, s. 37).

Jsou-li peníze v kapitalismu bohem, jemuž se člověk musí kořit, jehož si musí naklonit a získat, má-li se dostat na výsluní „své společnosti“, čím jsou v socialismu?

Cílem socialismu je dovršit ony ekonomické (výrobní) a sociální přeměny, nezbytné ke vstupu do komunismu — „beztrždního společenského zřízení s jednotným všelidovým vlastnictvím výrobních prostředků a úplnou společenskou rovností všech členů společnosti, kde zároveň s všestranným rozvojem lidí vyrostou i výrobní síly na základě neustále se rozvíjející vědy a techniky... a kde bude lze odměňovat lidi podle jejich potřeb“ (Dějiny KSSS 1978, s. 635).

Peníze tedy mají v tomto procesu přechodnou roli. Nicméně roli nesmírně důležitou, poněvadž jejich působení je spojeno nejen s existencí zboží výroby, ale i s potřebou stimulace pracovního a společenského chování lidí.

Definujeme-li základní zákon socialismu jako „stále účinnější zabezpečování materiálních a kulturních potřeb lidí při nejefektivnějším využívání zdrojů společenské práce pro růst společenské výroby“ (Politická ekonomie 1975, s. 321), pak postihujeme nejen cíl výroby, ale i prostředky jeho naplňování. Mezi prostředky se stále aktuálněji zařazuje komplexní rozvíjení vědeckotechnické revoluce (v němž dominantní roli sehrává náležité motivování a stimulovaný lidský faktor), cílem se pak stává všestranný rozvoj člověka.

To plně koresponduje s Engelsovou představou o tvorbě „pracovní zainteresovanosti“ po odstranění kapitalismu: „... výroba pak bude podporována nejvíce oním způsobem rozdělování, který dovolí všem členům společnosti, aby co nejvšestranněji rozvíjeli, udržovali a zdokonalovali své schopnosti“ (Engels 1952, s. 171).

Jaký je však onen nejvhodnější způsob rozdělování? Musí probíhat jen v peněžní podobě? A když ne, tak jakou míru váhy této formě rozdělování — tomuto typu odměny — přisoudit?

Vyjdeme-li z funkce peněz v socialitické společnosti a z jejích cílů, pak jim musíme — pro oblast odměňování — přiznat úlohu nejjednoduššího, nejpoužívanějšího, nejvžitějšího a snad i nejpresnějšího měřítka pro hodnocení pracovního výkonu (kvality, kvantity a společenské důležitosti práce). Navíc jim můžeme připočít funkci zprostředkovatele (svým způsobem omezeného sortimentu) zboží.³⁾

Zdálo by se, že tyto „vlastnosti“ predestinují peněžní odměnu k výsostnému postavení na dědickém trůnu mezi všemi typy „odměn za práci“. Ale toto postavení právě socialismus zákonitě nabourává a komunismus definitivně ničí.

Kromě toho „vstupuje do hry“ další slabina peněz: „Zbožné peněžní vztahy jsou totiž anonymní, peníze v kapse jejich majitele na něj neprozrazují, jak k nim přišel, kolik jich získal a zač. Proto jen z nich nepoznáme, jsou-li odměnou za skutečně vykonanou práci, nebo výsledkem připisování nezákonných prémie, zneužití funkce, spekulací, úplatků, nebo dokonce rozkrádání společenského majetku. Proto nestačí jen zprostředkovaná peněžní forma

³⁾ Toto zboží je omezeno nejen různými „úzkými profily“, ale i opatřeními, chránícími socialistický charakter společnosti.

kontroly. V SSSR se v současnosti pracovávají opatření směřující k maximálnímu podřízení zbožně peněžních vztahů plánovitému regulování s cílem snížit na minimum jejich anonymní charakter a tím zabezpečit ekonomickou možnost kontrolovat peněžní důchody a peněžní operace kteréhokoli člena společnosti.“ (Havlíček 1982).

Peníze jako jeden z „motivačních nástrojů“ mají „samy o sobě“ jedinou schopnost — přeměňovat se ve zboží a tím zajišťovat svému majiteli odpovídající úroveň materiální vybavenosti a zprostředkovat pocit blahobytu.

My si však neklademe za cíl jen blahobytně, ale i kulturně žijícího člověka. Kde jsou pak ona měřítka blahobytu a kultury?

Není pochyb o tom, že tento blahobyt jednotlivců (hmotná úroveň) se nesmí dostat do rozporu se socialistickým charakterem společnosti. Tedy neměl by vést k tvorbě skrytých rent a bezpracných důchodů, neměl by obcházet hospodářské, správní i majetkoprávní předpisy tohoto státu a neměl by ohrožovat utváření socialistického způsobu života, jehož realizace neprobíhá jen v oblasti mimopracovní a v oblasti volného času (jako nejrůznější typy kulturních, politických, zájmových aktivit a sui generis „spotřeby“), ale především, nebo alespoň stejnou měrou, v oblasti práce samé. Proto eliminace práce ze života socialistického člověka v důsledku dosažení takové úrovně materiálního zabezpečení, jež nevyžaduje již další peněžní příjem (za práci), by se dostala nutně do konfliktu s potřebami dalšího vývoje socialistické společnosti. Socialistický životní způsob totiž přímo předpokládá výraznou změnu charakteru práce, neboť právě ona je oním základním „činitelem přeměn“ člověka. Má-li však práce nabýt nového charakteru, musí přestat vyžadovat člověka „jako určitým způsobem vydezurovanou naturální sílu, ale jako subjekt, který vystupuje ve výrobním procesu jako element řídící všechny jeho složky.“ (Marx 1963, s. 23).

Tedy ani ta nejvyšší životní úroveň v socialismu by neměla vést k negaci práce (ke stavu podobnému situaci, kdy jednotlivec či skupina odhazuje nástroj, opouští prostředek, pomocí něhož bylo dosaženo požadovaného cíle), ale k takovému stupni její kultivace a humanizace, kdy se sama stává cílem, kdy postupně nabývá charakteru jedné ze základních potřeb člověka. A k tomuto cíli peněžní odměna za práci již nesměruje, tento cíl je nad její možnosti, vymyká se jejímu dosahu.

Proto mezi motivačními nástroji rozvinuté socialistické společnosti se budou muset stále výrazněji uplatňovat takové, jež mění charakter práce, zvyšují kulturnost a zajímavost jejího obsahu, nabízejí v atraktivních časových dimenzích přitažlivé materiální i sociální prostředí a rozšiřují její seberealizační prostor.

VZTAH OBJEKTU A NÁSTROJŮ MOTIVAČNÍHO PROCESU

Vlastnosti objektu motivačního procesu — pokud nám jde o motivaci k pracovnímu výkonu — můžeme zredukovat na jeho životní způsob (nebo jeho představu), jemuž jsou pak další činnosti podřízeny. Pomocí nich právě dostáváme odpověď na otázku: jaké postavení má práce v hodnotovém systému pracovníka, proč je vykonávána a co se od ní očekává. Tím také jsou formulovány očekávané satisfaktory, jichž může být účelně využito jako nástrojů motivačního procesu.

Dialektickou jednotu životního způsobu a postojů vůči práci i vůči hodno-

tě jednotlivých typů a forem odměn za práci postihujeme „teorii stadií sociálního vývoje“ (Burian 1980):

— I. stadium, vývojově nejstarší, definujeme jako stadium existenčního minima. Vztah vůči práci je formován potřebou uhájení základních životních potřeb. Jakmile jich je dosaženo, končí „pracovní interes“, končí zájem o další materiální prostředky, o zvyšování nebo rozvíjení materiální vybavenosti, překračující hranice životní nezbytnosti. Životní způsob je bezprostředním odrazem stavu životního minima: Má specifika geografická, demografická i profesionální, jež určují „kolik úsilí (kolik pracovního úsilí) musí být vynaloženo k dosažení, ev. k uhájení onoho minima v různých přírodních nebo společenských podmínkách. Mimopracovní čas, odrážející tyto podmínky, není pak směřován k rozvíjení „materiálního blahobytu“, pokud nedojde k infiltraci nebo k organickému rozvíjení prvků, směřujících do dalšího stadia sociálního vývoje.

Toto stadium je v současnosti příznačné pro rozvojový svět, kde značná část obyvatelstva „bojuje“ o dosažení existenčního minima, nebo dokonce, vesměs vlivem ideologických (náboženských) představ, ani zatím neusiluje o změnu tohoto stavu. U nás je toto stadium (s nízkou četností) obsazeno vesměs lidmi, kteří ztratili „vyšší aspirace“, kteří se „vracejí“ vlivem stárí nebo vlivem sociální izolace k typu života, v němž není třeba nejen hromadit, ale ani vlastnit životně nikoliv nezbytné předměty osobní potřeby, ani „konzumovat“, ani dokonce „kulturně žít.“ Toto stadium v našich podmínkách (kdy je nikoliv východiskovým, nýbrž krokem zpět) je výkonově těžce stimuluovatelné. Empirický výzkum nám dokumentuje lepší účinnost morálních než materiálních stimulů.

— II. stadium, dozrávající svého vyvrcholení v kapitalismu, lze označit za stadium orientace na maximální materiální vybavenost. Nejvíce MÍT znamená nejen naplnit „morální kodex“ tohoto stadia, ale i dosáhnout nejvyššího postavení v dané societě. Toto stadium je zbožněním vlastnictví věcí. Věcí všeho druhu, ale co možná moderních, s pečlivě odstupňovanými prestižními škálami jejich „hodnot“. Je to stadium, jež lze obsáhnout do výroku: „řekni mi, co vlastníš, a já ti řeknu, jaké postavení ve společnosti zaujímáš.“ Vůči práci nastupuje jediná orientace — na maximální výdělek za každou cenu. Tedy bez ohledu na čas, na intenzitu práce, bez výraznějšího omezení podmínkami a charakterem práce. Všechny nedostatky práce a pracovních podmínek zde lze vyvážit jediným — vyšším platem.

Životní způsob „příslušníků“ tohoto stadia sociálního vývoje se vyznačuje obvykle tím, že výdělečná činnost zasahuje nejen pracovní, ale i mimopracovní část dne. Vysoké životní úrovni je dáвана přednost před kulturním životním způsobem. Vše slouží potřebě MÍT. A poněvadž tuto potřebu lze orientovat podle stále náročnějších a vybavenějších vzorů, lze tomuto stadiu naprosto beznadějně propadnout. Z vlastníků mnoha krásných a náročných věcí se stávají štvanci, nucení vydělávat stále více proto, aby tyto věci zůstaly nadále jejich vlastnictvím, aby byly udržovány a zvelebovány. V socialismu je toto stadium (nabude-li zbytnělého rozměru) svým způsobem patologické; degraduje hodnotu práce na výši výdělku, degraduje hodnotu člověka na seznam jeho majetku. Proto také vlastníci po určité době dochází obvykle k poznání, že samo vlastnění není podstatou socialistického životního způsobu — a pokud generace jednou propadnuvší tomuto stadiu se z něho nevymaní, činí tak za ní (a o to důsledněji) její následníci.

Stimulace výkonu v tomto stadiu je však mimořádně jednoduchá. Stačí jediný stimul — obecný ekvivalent všeho zboží — peníze. S ním je však i zde třeba umět náležitě zacházet.

— III. stadium sociálního vývoje definujeme převládajícím zájmem o atraktivní životní způsob, v němž věci nejsou (na rozdíl od předchozího stadia) cílem, nýbrž pouze prostředkem snažení člověka. Pojem „atraktivní“ je zde ještě poplacen působení nejrůznějších vzorů, nicméně člověk sám se již stává namnoze spolutvůrcem svého životního stylu, vtiskuje mu pečť své osobnosti. Proto k „atraktivnímu životnímu způsobu“ zdaleka není nutno být vlastníkem obrovského zařízení a nákladných předmětů na trávení volného času, není potřeba být maximálně vybaven, nýbrž mít jen ty věci, jež jsou přímým prostředníkem pro požadované aktivity, a mít prostor a dostatek sil k jejich realizaci.

Tím je i nově utvářen vztah k práci a nově modelována oblast pracovních aspirací. Požadavek maximálních výdělkových možností ustupuje požadavku kulturní práce, s vysokými seberealizačními hodnotami, práce dávající výhodnou dispozici s volným časem a ponechávající rezervu fyzických a psychických sil, práce, jejíž obsah je zajímavý a povznášející a nikoliv ubíjející, práce opouštějící parametry dané kapitalistickým způsobem výroby a vykořisťování.

Životní způsob se stává sám cílem. Jeho obsah je stále individuálně, skupinově i celospolečensky modelován, dotvářen a usměrňován. Socialistický životní způsob je však bezprostředně spjat s charakterem práce a s jejím obsahem a proto nemůže dojít k jeho naplnění, aniž by práce nenabyla oněch vlastností, jimiž se stává zdrojem širokého spektra satisfakcí, jimiž modeluje takové vlastnosti pracovníka, jež jsou znakem socialistického člověka a jež se zpětně odrážejí do vztahu k práci, která se stává postupně jeho potřebou.

Stimulace výkonu v tomto stadiu je ve srovnání s předchozím stadiem podstatně složitější: aspirace vůči práci není již orientována na „pouhou peněžní odměnu“; stále intenzivněji je pocítována potřeba sladění charakteru práce s charakterem „mimopracovního“ života. Tento požadavek se promítá nejen do nároků na kulturní pracovní prostředí, ale i na zajímavost práce, na dobrou úroveň řízení a mezilidských vztahů atd. — do všech oblastí, jež shrnujeme do pojmu seberealizační hodnota práce.

Znalost těchto stadií a jasná představa o jejich obsazení dávají možnost nejen odhadnout sociálně ekonomický stav společnosti, ale nabízejí i možnost nejefektivněji stimulovat pracovní chování lidí právě podle úrovně aspirací, vyplývajících ze stadia sociálního vývoje, v němž se nacházejí.

SUBJEKT MOTIVAČNÍHO PROCESU

Každý vedoucí pracovník disponující motivačními nástroji k ovlivňování pracovního chování svých podřízených je funkčním subjektem motivačního procesu.⁴⁾

K tomu, aby plnil poslání, jež mu je svěřeno, musí mít k dispozici potřebné nástroje, potřebný prostor, a musí umět s těmito nástroji v daném prostoru kvalifikovaně zacházet.

⁴⁾ Disfunkčním subjektem motivačního procesu jsou osoby (nebo jevy) vstupující do tohoto procesu zvenčí (mimo strukturu daného organizačního systému) s motivačními nástroji oslabujícími zájem na pracovním chování, jež potřebuje zaměstnavatelská organizace.

Otázku nástrojů motivačního procesu jsme již analyzovali v jejich zúžené projekci na peněžní odměnu a ve vztahu ke stadiím sociálního vývoje, objektu motivace. Tuto oblast je nutno zde přiměřeně doplnit. Motivační (tedy i demotivační) účín mohou mít všechny prvky, s nimiž se pracovník při výkonu svých činností setkává: obsah práce, podmínky práce, pracovní prostředí, interpersonální vztahy, používané typy a systémy řízení, osobnost vedoucího, pracovní a sociální atmosféra pracoviště . . . až po konkrétní typy a velikost odměn, trestů, rizik, perspektiv a jistot, pojících se k výkonu dané profese či pracovní funkce.

Většina vedoucích pracovníků, jež jsme zkoumali, je přesvědčena o tom, že není vybavena dostatečným sortimentem a množstvím motivačních nástrojů. „Množství“ se obvykle vztahovalo na možnosti peněžních odměn, „sortiment“ na dispozice s tzv. zákonnou pracovní dobou, náhradními volny, dovolenou apod. Přitom jen nepatrné procento si uvědomovalo, že motivuje i způsob jejich vystupování, úroveň jejich organizace a řízení i osobní příklad, který dávají. Průzkum znalostí právních předpisů (hlavně zákoníku práce, organizačního řádu a stanov) dopadl neslavně. Vyšší úroveň těchto poznatků ještě vykazovali stábní pracovníci, kdežto linioví — a zejména pracovníci I. organizačního stupně, na kterých stojí nezastupitelná motivační zátěž — v těchto vědomostech selhali. Nedivme se potom, že např. pohyblivé složky odměn, které by měly vyjadřovat diferenciaci mezi výkonem jednotlivých pracovníků, jsou dojemně sjednoceny a stávají se tak unifikovaným příplatkem za příslušnost k dané skupině. Kdybychom měli seřadit hodnoty, jež vedoucí základních pracovních jednotek (I. org. stupně) respektují, dostali bychom zájem o udržení bezkonfliktní situace ve skupině poměrně vysoko nad zájem o zvýšení kvality nebo produktivity práce. (Přitom „latentní spokojenost“ s rovnostářským odměňováním je vesměs latentní nespokojeností s hodnocením pracovního výkonu, jež se projevuje buď destabilizací kolektivu, nebo trvalým poklesem výkonu.)

Prostor pro realizaci pravomocí vedoucího pracovníka bývá často zužován rozhodovacími vstupy „shora“. Pracovníci vyšších organizačních stupňů (II. a III.) nezřídka mění, substituují nebo i ruší dispozice svých podřízených, čímž oslabují jejich pozici a narušují tak prostor, v němž by měli jejich podřízení vykonávat relativně suverénně pravomoci, vyvážené míře předané zodpovědnosti.

Kvalifikace vedoucích pracovníků na plnění funkce subjektu motivačního procesu — a na řízení a organizaci práce a pracovních kolektivů vůbec — je nejslabším článkem v systému uvedených kategorií. Školy vychovávající inženýrské kádry jsou stále — bez ohledu na pokusy o změnu a navzdory četným šetřením potřeb absolventů a požadavků praxe⁵⁾ téměř výhradně orientovány na výchovu tzv. „čistých odborníků“, kteří rozumí půdě, rostlinám, zvířatům i hnojivům, ale nikoli lidem, pomocí nichž jednou musí buď úspěšně, nebo neúspěšně transformovat svoje „takto neúplné“ odborné vzdělání. Názor, že kvalifikace na zacházení s lidským faktorem se získá až v praxi

⁵⁾ KŘENEK, F. — PAVLÍN, A. — ŠINDELÁŘOVÁ, J.: Společenské uplatnění a postavení zemědělských inženýrů. [Závěrečná zpráva.] Brno, VŠZ 1969.

BUKOVEN, J. — BAKŠA, J.: Pripravenosť a uplatnenie vysokoškolských poľnohospodárskych odborníkov v praxi na Slovensku. Nitra, VŠP 1975.

BURIAN, A. — VACULÍK, R.: Osobnost studenta a výsledky výchovného a vzdělávacího procesu na VŠZ v Brně. [Závěrečná zpráva.] Brno, VŠZ 1979.

PILÍŠEK, V. — HORALÍKOVÁ, M.: O studiu a profesionálním uplatnění absolventů PEF-VŠZ v Praze. Praha, VŠZ 1977.

nebo několikaměsíčním postgraduálním studiem, je stejně riskantní, jako kdybychom zrušili výuku praktického řízení vozidel a absolventy autoškol, ovládající pouze dopravní předpisy a teorii spalovacích motorů, vypouštěli hromadně za volanty dopravních prostředků do našich ulic. Rozdíl je v tom, že druhý případ by byl okamžitě signalizován jako stav ohrožení a vynucen přiměřený zákrok.

ZÁVĚR

Máme-li efektivně motivovat pracovní výkon, musíme znát hodnotové systémy objektu motivace podřízených pracovníků, jejich pracovní aspirace, zákonitosti jejich vývoje a stimulační hodnotu jednotlivých motivačních nástrojů. Tyto nástroje musí odpovídat požadavku co možná bezprostředního uspokojování naléhavých potřeb objektu motivace. Subjekt motivace (vedoucí pracovník) musí pak být vybaven nejen dostatečnými motivačními nástroji, ale i znalostí „jak s nimi zacházet“ a dovedností správně jich využívat.

Zjišťujeme však, že „objekt motivačního procesu“ je složitý útvar, nacházející se v poměrně rychlém pohybu, že „nástroje motivačního procesu“ jsou vesměs zužovány na peněžní odměnu, jejíž funkčnost v socialistické společnosti má relativně úzký prostor, a „subjekt motivačního procesu“ není zatím dostatečně kvalifikován na zvládnutí současných a tím méně perspektivních stimulatorů výkonu.

Řešení vidíme jednak v rozvíjení struktury motivačních nástrojů, jež by lépe uspokojovaly i nemateriální potřeby objektu motivace, jednak ve zvýšení kvalifikace subjektu motivačního procesu — vedoucích pracovníků, a to právě v oblasti motivace lidského faktoru jako rozhodující součásti řízení, jež se stává klíčovým problémem dalšího rozvoje naší společnosti.

Literatura

BARVÍK, J.: Politická ekonomie socialismu. Praha, SPN 1977.

BURIAN, A.: Faktory pracovní motivace v zemědělství. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚVSH 1974.

BURIAN, A.: Hodnotové systémy pracovníků čs. zemědělství a diferenciací nároků na pracovní satisfakci. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚŘRP 1977.

BURIAN, A.: Prognóza vývoje hodnotových systémů a pracovních aspirací zemědělské populace. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚŘRP 1982.

BURIAN, A.: Sociologické aspekty odměňování práce a potřeby určité hranice mzdy u pracovníků čs. zemědělství. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚVSH 1976.

BURIAN, A.: Sociologické problémy řídicí práce v čs. zemědělství Habilitační práce. Brno, VŠZ 1980.

ENGELS, B.: Anti Dühring. Praha, Svoboda 1952.

HAVLÍČEK, F.: Sociálně politický a duchovní rozvoj sovětské společnosti. Příloha Tribuny č. 3, 1982.

MARX, K.: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie. Berlin 1963.

MARX, K.: Kapitál. Praha, SNPL 1953.

MARX, K. — ENGELS, B. — LENIN, V. I.: O židovské otázce. Praha, Svoboda 1975.

Dějiny KSSS. Praha, Svoboda 1978.

Politická ekonomie. Praha, Svoboda 1975.

K současným úkolům rozvoje zemědělství a výživy. 4. zasedání ÚV KSČ 28. — 29. X. 1981. Rudé právo, říjen 1981, s. 32 — 33.

O státním plánu hospodářského a sociálního rozvoje ČSSR na rok 1983. 7. zasedání ÚV KSČ 24. — 25. XI. 1982. Rudé právo, listopad 1982, s. 31 — 51.

Soubor opatření ke zdokonalování soustavy plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980. Příloha Hospodářských novin č. 11, 1980, s. 23 — 24.

Do 10. dne 1. 6. 1983

Všeobecné principy efektivní motivace pracovního výkonu

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 855–865. — lit. 16

odměňování, motivace, nástroje motivace, životní úroveň, životní způsob, sociální vývoj, teoretické pojednání

Efektivní a účinná motivace pracovního výkonu je možná jen za podmínky, že jsou známy pracovní aspirace a hodnotové systémy objektu motivace, že jsou k dispozici odpovídající nástroje motivace a že subjekt motivačního procesu dokáže s těmito nástroji kvalifikovaně zacházet. Zjišťuje se, že nástroje motivačního procesu postrádají stimuly bezprostředně uspokojující oblast nemateriálních potřeb objektu a že subjekt motivačního procesu není dostatečně kvalifikován ani na zacházení s těmi nástroji, jež má k dispozici. Teorie stadií sociálního vývoje a analýza funkce peněz v socialistické společnosti dávají nahlédnout do vazby objektu a nástrojů motivačního procesu a nabízejí netradiční vstup do problematiky, jejíž význam stále roste.

БУРИАН А., Институт рационализации управления и труда Прага, место работы Сметанова 49, 656 01 Брно

Общие принципы эффективной мотивировки рабочей выработки

Zeměd. Ekon., 29, 1983, № 11, с. 855–865. — лит. 16

оплата, мотивировка, рычаги мотивировки, жизненный уровень, образ жизни, социальное развитие, теоретическое обсуждение

Эффективная и действенная мотивировка рабочей выработки возможны лишь при условии, что известны рабочие стремление и качественные системы объекта мотивировки, что имеются соответствующие рычаги мотивировки и что субъект мотивирующего процесса докажет с этими рычагами квалифицированно действовать. Устанавливается, что у рычагов мотивирующего процесса отсутствуют стимулы непосредственно удовлетворяющие область нематериальных потребностей объекта и что субъект мотивирующего процесса не достаточно квалифицирован для использования этих рычагов, которые у него имеются. Теория стадии социального развития и анализ функции денег в социалистическом обществе дают возможность ознакомиться со связью объекта и рычагов мотивирующего процесса и предлагают нетрадиционный вход в проблематику, значение которой непрерывно растёт.

BURIAN A., Institute of Management and Labour Rationalization, Smetanova 49, 656 01 Brno

General Principles of the Efficient Motivation of Labour Performance

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 855–865. — refs 16

remuneration, motivation, tools of motivation, standard of living, mode of living, social development, theoretical treatise

If efficient motivation of labour performance is to be provided, it is necessary to know the work ambitions and value systems of the persons involved, to have adequate motivation tools, and to see to it that the subject of motivation is able to handle these tools skilfully. As found, the tools of the motivation process lack stimuli immediately meeting the non-material requirements of the object of motivation, and the subject of motivation process is not sufficiently qualified to use the available motivation tools. The theory of social development stages and the analysis of the function of money in a socialist society enable an insight in the relationships of the motivation object and the tools of motivation process, and offer a non-traditional approach to the problems whose importance is increasing.

Adresa autora:

Doc. JUDr. PhDr. Antonín Burian, CSc., Ústav racionalizace řízení a práce Praha, pracoviště Smetanova 49, 656 01 Brno

V současné době se výrazněji prosazují tendence zvýšení efektivnosti hmotné zainteresovanosti, a to jak s pohledu motivace vedoucí ke zvýšení pracovního úsilí a kvality provedené práce, tak i v zaměření na efektivnost a hospodárnost výroby. Požaduje se tedy uplatnění socialistických zásad odměňování, které lze jednoduše charakterizovat diferenciací odměny za práci kvalitní a nekvalitní. Jestliže požadujeme prosazení této zásady u manuálních pracovníků, tím spíše je nutno věnovat se tomuto problému u řídicích pracovníků. Na jejich motivaci a přístupech v denní praxi záleží, jak budou svěřené prostředky využívat pro zvýšení výroby.

ANALYTICKÉ PŘÍSTUPY

Pro posouzení úrovně a struktury pobídkových složek odměny a diferenciaci odměn v jednotlivých skupinách THP byl proveden jednak dotazníkový průzkum u řídicích pracovníků z různých podniků a jednak podrobnější průzkum v sedmi zemědělských družstvech, zahrnujících 560 THP. Výběr těchto podniků byl proveden náhodně a vycházel především z ochoty příslušných pracovníků ke spolupráci. Sledované podniky vesměs přesahovaly velikostí 3000 ha zemědělské půdy (ø 3800 ha) a vykazovaly dobrou úroveň hospodaření, v roce 1982 překročily plnění plánovaných výkonů a zisků. Účelem průzkumu je dokumentovat stávající úroveň hmotné zainteresovanosti THP především s ohledem na dosahovanou pobídkovou složku odměny. Soubor sledovaných družstev je spíše průměrným vzorkem, který nezahrnuje extrémní hodnoty pobídkových složek THP.

Dosažená průměrná úroveň pobídkové složky je uvedena v tab. I podle jednotlivých skupin THP (bez přidružené výroby a ostatních THP) ze sledovaného souboru družstev. Hodnoty jsou uvedeny v relativním vyjádření k základním platům.

Průměrné hodnoty pobídkové složky jsou vypočtené na základě váženého aritmetického průměru podle počtu pracovníků ve skupinách THP. K průměrným relativním úrovním pobídkových složek jsou v tabulce přiřazeny okrajové hodnoty, jež znázorňují variabilitu pobídkových složek ve skupinách. Příčiny variability hodnot v jednotlivých podnicích jsou způsobeny rozdílným stanovením (plánem) pobídkových složek, úpravou v důsledku rozdílného plnění prémiových ukazatelů a především vlivem změny výše podílů na hospodářských výsledcích. Z hlediska nejvyšších dosažených relativních úrovní pobídkových

Funkce	Počet	Ø výše celk. pobídkové odměny v %	Rozpětí hodnot v souboru v %	Pobídková odměna	
				v průběhu roku	na konci roku
Předsedové družstev	7	25,50	21,3 – 29,2	—	25,50
Ostatní vedoucí pracovníci	33	26,43	19,1 – 30,0	—	26,43
Štábní pracovníci	70	23,34	14,6 – 29,3	7,38	15,96
Ekonomické útvary	155	23,21	11,9 – 28,9	9,85	13,36
Ved. vnitr. útvaru RV	10	28,83	24,2 – 33,2	—	28,83
Ved. vnitr. útvaru ŽV	8	25,38	14,9 – 36,1	—	25,38
Ved. vnitr. útvaru PV	11	23,75	17,4 – 33,0	—	23,75
Provozní technici RV	70	29,53	14,5 – 35,1	10,77	18,76
Provozní technici ŽV	108	27,54	11,8 – 33,5	10,26	17,28
Provozní technici PV	88	26,00	20,3 – 31,2	10,48	15,52
Celkem THP	560				

RV – rostlinná výroba, ŽV – živočišná výroba, PV – pomocná výroba

složek je patrné, že většina podniků nepřesáhla výrazněji výši 30 %. Pouze v šesti případech byly hodnoty vyšší. Dále lze z přehledu v tabulce vyvodit, že se průměry pobídkových složek u jednotlivých skupin pracovníků výrazně neodchylují, jak tomu často bývalo dříve, kdy rozdílně stanovenou úrovní pobídkové složky se dále prohlubovala diferenciace odměn THP ve prospěch vyšších funkcí. Průměrné relativní hodnoty pobídkové odměny u provozních techniků jsou v tomto souboru dokonce nepatrně vyšší než u vedoucích vnitropodnikových útvarů a vedoucích pracovníků.

Sledování ovšem naznačilo, že v přístupech při stanovení pobídkové složky odměny THP jsou mezi družstvy výrazné rozdíly. Nejednotnost je především v rozdílném zastoupení jednotlivých částí pobídkové odměny. Např. čtyři družstva používala podstatněji premiovou složku a poskytovala omezenou část podílů na hospodářských výsledcích, tři družstva naopak dávala přednost podílům již při plánování pobídkových odměn. U provozních techniků RV v jednom družstvu činily plánované prémie 8,4 % a podíly 21,8 %, naopak v druhém družstvu byly stanoveny prémie ve výši 21,6 % a podíly 4,2 %.

Dále byly porovnávány plánované a dosažené pobídkové složky. U vedoucích pracovníků je stanoven limit ve výši 30 % základních odměn, který je možno zvýšit podle konkrétních mzdových předpisů. Sledované podniky plánovaly roční odměny v úrovni 30 %. Zaokrouhlením absolutních částek vznikly určité odchylky v relativním vyjádření. U ostatních skupin THP není limit stanoven, ale většinou se uvedená výše využívala jako maximální hranice. V souboru pouze jeden podnik plánoval vyšší pobídkovou složku (cca 40 %), a to předpokládanými vyššími podíly na hospodářských výsledcích. Posuzu-

jeme-li krácení pobídkové složky ve srovnání s plánem, lze říci, že přes určitou rozdílnost v jednotlivých družstvech nedošlo vesměs k výrazným změnám. V průměru skupin THP jednotlivých družstev činily rozdíly cca 10 %, ve dvou podnicích až 30 % celkové pobídkové složky. Změny však jsou jen částečně ovlivněny krácením premií, převážně je způsobuje úprava základních platů (zvýšení platů, výměna pracovníků), jež zkreslovala možnost posouzení. Rovněž se projevil již zmíněný vliv zdrojů u podílů na hospodářských výsledcích. Výrazné krácení premií se vyskytlo pouze ve dvou případech u provozních techniků ŽV o 86 % a 42 % plánované pobídkové složky. Je samozřejmé, že nižší krácení premií bylo ovlivněno příznivým plněním výrobních úkolů v minulém roce.

Ze sledování rovněž vyplynul rozdílný přístup družstev při používání pobídkových odměn. Průběžné premie byly převážně uplatňovány za čtvrtletí (ve dvou družstvech byly poskytovány pouze provozním technikům), v jednom družstvu používali měsíční systém premiování. Tři družstva řešila premiování formou výsledkových premií, které doplňovaly podíly na hospodářských výsledcích, jež byly vázány na výsledek celého podniku. Ostatní družstva neuplatňovala výsledkové premie a diferencovala podíly podle určených pravidel, kde byli zvýhodněni pracovníci za dosažené výsledky. Podstatná část pobídkových odměn byla poskytována po skončení kalendářního roku, jak je patrné z tab. I.

Důležitou částí premiování THP je stanovení ukazatelů. V souboru družstev byla posuzována tato problematika pouze z hlediska zaměření ukazatelů a nebylo možno postihnout jejich motivační úroveň. Pro posouzení motivační úrovně ukazatelů jsme považovali za vhodné přímé vyjádření jednotlivých THP. Provedený dotazníkový průzkum, zaměřený především na techniky třetího okruhu naznačil, že právě v této skupině řídicích pracovníků je vymezení přínosu jednotlivých pracovníků nejobtížnějším problémem.

V připomínkách u techniků RV bylo často uvedeno, že ukazatele plánu výroby jsou stanoveny pro celé odvětví, resp. provoz, a v takovém případě konkrétní pracovník nevidí v dosažení premie zhodnocení svého přínosu. Proto bylo převážně v této skupině poukazováno na rovnostářství při premiování. Jako řešení bylo požadováno zavedení vnitropodnikového chodrasčotu.

K ukazatelům premií zaujímalí respondenti většinou subjektivní přístupy. Některé ukazatele byly považovány za formální a nesplnitelné (např. premie za úsporu PHM), pro plnění ukazatelů nejsou zajištěny materiální podmínky (např. krmná dávka neumožňuje plnění plánu). Dále premiované úkoly nejsou s pracovníky projednávány, premiové ukazatele jsou stanoveny až v průběhu roku. Není dodržováno vyplácení průběžných premií v termínech. Část respondentů uvedla, že čtvrtletní premie jsou vypláceny až na konci roku. Na otázku, zda považují premiování THP za účinné, odpovědělo 78 % negativně, ostatní se nevyjádřili. Většina dotazovaných poukázala na nepříznivé relace mezi řízenými a řídicími pracovníky. Zajímavé však bylo zjištění, že část techniků (cca 1/3) neznala konkrétní úroveň premiových ukazatelů a uváděli jako ukazatel pouze splnění výrobních výsledků.

Pro posouzení diferenciací odměn uvnitř kategorie THP byly sledovány dále průměrné základní odměny a celkové průměrné odměny jednotlivých skupin THP v souboru. Účelem tohoto sledování bylo zjištění relací odměn především provozních techniků, a to jak ve srovnání s dalšími skupinami THP, tak i s „nosnými“ kategoriemi manuálních pracovníků. Zjištěné hodnoty a indexní srovnání jsou uvedeny v tab. II a III.

II. Příjmová diferenciacie podle skupin THP ve vybraném souboru družstev

	Počet	Prům. měs. zákl. plat v Kčs	Index	Pobíd. složka celkem (měs.)	Celkový příjem v Kčs	Index
Předsedové družstev	7	3914	100,0	998	4912	100,0
Ost. vedoucí pracovníci	33	3090	78,9	816	3906	79,5
Štábní pracovníci	70	2252	57,5	525	2777	56,5
Ekonomické útvary	155	1695	43,3	393	2088	42,5
Ved. vnitr. útvaru RV	10	2870	73,3	827	3697	75,2
Ved. vnitr. útvaru ŽV	8	2775	70,9	704	3479	70,8
Ved. vnitr. útvaru PV	11	2654	67,8	630	3284	66,8
Provozní technici RV	70	2143	54,7	632	2775	56,5
Provozní technici ŽV	108	2060	52,6	567	2627	53,5
Provozní technici PV	88	2174	55,5	565	2739	55,7

III. Porovnání $\varnothing$ příjmů provozních techniků s „nosnými“ kategoriemi manuálních pracovníků ve vybraném souboru družstev

	Počet pracovníků	Celkový $\varnothing$ příjem za měsíc v Kčs	Index
Provozní technici RV	70	2775,0	100,0
Traktoristé a kombajnéri	532	2992,7	107,8
Provozní technici ŽV	108	2627,0	100,0
Ošetřovatelé dojníc	644	2795,6	106,4

Přehled průměrných odměn THP vybraného souboru družstev naznačuje poměrně značnou diferenciaci řídicích pracovníků. Zarážející je však srovnání relací průměrných odměn provozních techniků a „nosných“ kategorií pracovníků. Lze připustit, aby špičkoví manuální pracovníci pokračovali odměny řídicích pracovníků, ovšem u průměrných odměn jsou tyto relace nepřiměřené a působí u provozních techniků demotivačně. Nutno si uvědomit, že i výše platu a relace jsou hledisky určujícími autoritu řídicího pracovníka.

Odměňování THP lze tedy charakterizovat vysokým podílem pevné složky a relativně menším podílem pobídkových složek odměn, které jsou u nižších funkcí málo motivačně účinné. Uplatňuje se poměrně výrazná diferenciacie platů mezi vedoucími pracovníky podniku (předseda, ředitel, hlavní technici) a přímořídícími pracovníky (linioví technici), kteří většinou nesou

hlavní podíl na realizaci pracovních operací. Celkové odměny (plat včetně prémie) provozních techniků neodpovídají jejich významu a ve srovnání s manuálními pracovníky, které řídí, jsou vesměs nižší. Zainteresovanost provozních techniků na plnění konkrétních výrobních úkolů je nedostatečná, protože výsledková zainteresovanost je podstatně vázaná na výsledek celého podniku, na ukazatele plnění celého odvětví (úseku), a průběžné prémie za vlastní řídicí činnost nejsou na dostatečné motivační úrovni — pokud jsou vůbec uplatněny. Důsledkem nízké průběžné zainteresovanosti provozních techniků je často nedostatečně prováděná kontrola plnění úkolů řízených pracovníků, není důsledně přebírána práce a je tolerováno i nadlepšování výdělků, neprovádí se důsledně diferenciací mezd za kvalitní a nekvalitní práci.

MOŽNOSTI ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI ZÁKLADNÍHO PLATU

Úroveň základního platu je důležitým momentem, který ovlivňuje motivaci jednotlivce tím spíše, že je stanovena ve fixní formě. Tato forma je jedním z prvků, jež odlišují odměňování řídicích pracovníků od převážné části dělnických profesí. Vzhledem k tomu, že pevný plat např. při frekventované výši pobídkové složky 30 % základního platu tvoří cca 77 % celkového příjmu, naskytá se otázka, zda jej nelze motivačněji využít. Průběžné zvyšování platu jednotlivce většinou působí na motivaci krátkodobě a efekt zvýšení platu brzy zaniká. Samozřejmě je možno zvyšovat plat v poměrně delších časových obdobích.

Snaha po zefektivnění fixního základního platu vyvolává náměty, které jsou jako experimenty uplatňovány v některých podnicích, zvláště u THP třetího okruhu. Příkladem je nahrazení fixního platu aplikovanými mzdovými formami manuálních pracovníků (tj. vazba odměny řídicího pracovníka na výsledky řízené pracovní skupiny formou úkolové odměny nebo formou podílové odměny ve vazbě na plánované výkony řízené skupiny). Tyto experimenty vyžadují vysokou úroveň plánování a řízení.

Je samozřejmé, že kalkulace úkolových sazeb (resp. podílových sazeb) THP musí vycházet z jejich příslušného tarifního zařazení. Použití těchto forem je omezeno pouze na provozní techniky a výjimečně na vedoucí vysoce specializovaných útvarů.

Rozdílné možnosti použití jsou i v jednotlivých výrobních odvětvích. V živočišné výrobě je aplikace relativně snadná. Řídicí pracovník může být odměňován v návaznosti na uplatňovanou formu u manuálních pracovníků — odměnou za produkci nebo smíšenou odměnou stanovením sazby za jednotku výrobku ve vztahu k plánované výrobě, s případnými korekcemi za neplnění kvalitativních ukazatelů.

Konstrukci systémů odměňování je možno řešit variantně. Např. sazba může být stanovena pouze od určité plánované výše výroby s progresivním růstem a odměna se krátí za nízkou kvalitou výrobku, překročení limitu ztrát apod. Takové formy odměňování lze snadněji uplatnit při výrobě mléka ve velkokapacitních specializovaných provozech, ale jsou reálné i v některých podmínkách v roztržité nebo mnohostrannější výrobě stanovením souhrnného plánu výroby za jednotlivé stáje.

Aplikace této formy odměny je reálná i u ostatních chovů živočišné výroby, a to i v těch podmínkách, kde výsledky výroby jsou zjišťovány za delší období. V těchto případech je však možno uplatnit jednodušší podílovou formu. Řídicím pracovníkům se stanoví odpovídající podíl na dosažených výkonech,

jenž může být korigován konkrétními ukazateli kvality jak výrobního, tak pracovního procesu.

Obtížnější je však využití takových forem základní odměny v rostlinné výrobě. Uplatnění přichází v úvahu ve vazbě odměny na plnění kvantitativních a kvalitativních hledisek pracovního procesu. Použití je možné pouze krátkodobě u řídicích pracovníků dočasných pracovních skupin. Řídicí pracovník může být odměňován v závislosti na dosažených denních výkonech řízené skupiny obdobnou formou jako manuální pracovníci při kolektivních formách mzdy. Reálné je odměňování formou sazeb za tunu sklizených produktů, např. při sklizni pšenin nebo cukrovky. Případnou negativní orientaci pouze na výkonové hledisko je možno eliminovat krácením odměn za neplnění kvalitativních ukazatelů (např. ztrát), nebo vytvářet doplňkovou zainteresovanost pobídkovou složkou. Použití této formy je tedy v tomto odvětví omezené.

Aplikace podílové formy u odměňování techniků v rostlinné výrobě je rovněž náročná, protože v průběhu roku nejsou výrobní výsledky. Výběr ukazatelů je tedy zúžen pouze na plnění rozsahu pracovních činností. To znamená, že řídicí pracovník je hodnocen a odměňován podílem na dosažených peněžně vyjádřených výkonech, ohodnocených na základě vnitropodnikových cen jednotlivých prací. Využití této formy při odměňování THP je ovšem náročné nejen z organizačního hlediska, ale vyžaduje potřebné podklady zahrnující chozrasčotní prvky, normativy nákladů, vnitropodnikové ceny, vysokou úroveň plánování apod. Z hlediska žádoucí orientace vyžaduje takový způsob odměňování i doplnění zainteresovaností na plnění výrobních výsledků. Lze předpokládat, že by tento systém odměňování THP byl motivačně účinný, ovšem domníváme se, že pro širší zavedení nejsou vytvořeny potřebné podmínky.

Využívání základního platu u nižších funkcí řídicích pracovníků v přímé vazbě na výrobní a pracovní výsledky by mělo přinést kromě vyšší zainteresovanosti i možnost vyrovnání nepříznivých relací odměn provozních techniků a manuálních pracovníků. Vznik disproporcí v relacích odměn významně ovlivňují úkolové formy u manuálních pracovníků a zvláště složka úkolového nadvýděлку. Použití obdobných forem u provozních techniků umožňuje i této skupině získat určitý úkolový nadvýdělek, který může mít charakter prémie. Taková úprava ovšem pouze supluje žádoucí úpravy v tarifní soustavě.

Další možností zvýšení účinnosti základní odměny THP je uplatnění osobního ohodnocení místo dosud používaných rozpětí tarifů. Jedná se o nahrazení systému měsíčních tarifů s rozpětím pevnými tarify s osobním ohodnocením. Tento způsob přináší odlišnou konstrukci základní odměny THP. Vysoký podíl fixního platu zůstává zachován a upravuje se pouze jeho část v přibližné výši 20 %. V závislosti na úrovni pobídkové složky může tato úprava postihnout cca 15 % celkového příjmu. Tím jsou dány hranice pro účinnější využití základní složky.

Dalším přístupovým kritériem je pojetí formy osobního ohodnocení. Buď obsahuje hodnocení pracovníka s výraznou orientací na posouzení výkonnosti pracovníka, nebo je zaměřeno na aspekty doplňující tarifní soustavu. V prvním případě se jedná v podstatě o určitou formu výkonnostní odměny, v druhém případě je osobní ohodnocení využito k zhodnocení dlouhodobé aktivity, angažovanosti pracovníka a zvyšodňuje se délka odborné praxe určitou formou postupu. Obě tato pojetí jsou žádoucí. Z hlediska motivační účinnosti se jeví však druhé pojetí — dlouhodobé hodnocení — méně účinné. Přiznání vyššího osobního ohodnocení v podstatě substituuje efekt zvýšení základního platu,

ovšem v podmíněné formě. I to je progresivní prvek efektivnějšího využití základního platu.

Účinnost osobního ohodnocení ovlivňuje rovněž délka hodnoceného období. Přiznání na období delší než jeden rok by mohlo mít za následek omezenou účinnost této formy, která by působila jako formální součást pevného platu. Efektivnější využití osobního ohodnocení by vyžadovalo přiznání na kratší časové období — optimálně čtvrtletí. Ovšem přehodnocení v těchto časových úsecích může být pracné, i když se vyskytují podniky, hodnotící souhrnněji řídicí pracovníky čtvrtletně. Rozsah hodnoceného období je však dán rozdíly uvedených pojetí osobního ohodnocení. V případě, že je náplní krátkodobá výkonnost, je vhodné využívat čtvrtletního období. Pokud se jedná o komplexnější přístup, bude patrně žádoucí roční období. Kombinace obou pojetí náplně osobního ohodnocení není reálná vzhledem k jeho předpokládanému podílu na celkovém platu.

Realizace formy osobního ohodnocení při odměňování THP bude vyžadovat obezřetný přístup, podobně jako u všech nových forem. Může být účelně využito, ale může se stát i formální záležitostí.

Vyskytují se i názory žádající výraznější zainteresovanost THP snížením základního platu ve prospěch vyšší pobídkové složky. Podle našich průzkumů je u většiny THP (viz relace s manuálními pracovníky) takové řešení nevhodné. Uplatnění by přicházelo v úvahu u vyšších funkcí, u kterých by nižší příjmová stabilita měla vytvářet tlak na nižší funkce při přebírání jejich práce. Aplikace tohoto námětu je však nepřijatelná, protože nelze v rámci jednoho resortu vytvářet odlišnou úroveň měsíčních tarifů.

ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI POBÍDKOVÉ SLOŽKY ODMĚNY

Motivační účinnost pobídkových odměn je závislá na dodržení zásad, které jsou známé, ale často obtížně aplikovatelné. nelze však předpokládat, že zvýšení účinnosti bude dosaženo vytvořením nového, automaticky působícího premiového systému, ale je nutno vázat pobídku ke konkrétní pracovní a řídicí činnosti a jejímu výsledku. Pobídkové odměny je třeba zaměřit na úkoly, které pracovník přímo ovlivňuje — musí vidět, že splněný premiový úkol je jeho ohodnocením, prémie nesmí být poskytována rovnostářsky, ukazatele prémie musí mít motivační úroveň, výše prémie má být motivující, výplata prémie má následovat včas po splnění úkolu. Požadovaná je komplexnost premiování, aby se pracovník nezaměřil jen na premiované úkoly a ostatní neopomíjel. Výběr těchto několika momentů ukazuje, že premiování není jednoduchou záležitostí.

Premiování vedoucích pracovníků je jednoznačně dáno mzdovým předpisem, který je orientuje výhradně na výsledkovou zainteresovanost. Avšak zvýšit motivaci pobídkových odměn není u vyšších funkcí tak aktuální jako u nižších. Z hlediska systémového přístupu u těchto funkcí lze účinnost odměňování ovlivnit úpravami v poměru průběžné a výsledkové zainteresovanosti, zvýšením celkové pobídkové odměny a uplatněním efektivnějších forem.

Mimo první okruh THP sice není výše celkové pobídkové odměny techniků závazně stanovena, ale v podstatě je maximální výše limitována úrovní této skupiny. Mnohý vedoucí pracovník by považoval příslib vyšších premií u podřízených pracovníků za porušení příjmových relací. V pravomoci organizace je stanovit takovou úroveň pobídkových odměn u THP druhého a třetího okruhu, která by mohla být jednak motivačně využita, a dále by přiměřeně upravovala

příjmové relace mezi skupinami pracovníků. Vyšší podíl pobídkové odměny THP nevytváří taková rizika jako u manuálních pracovníků, kde poměr mezi základní a pobídkovou odměnou by měl být v přiměřené úrovni, aby se prémie nestaly pevnou součástí odměny. U THP je prémiování vázáno na plnění konkrétních ukazatelů, charakterizujících určitý výsledek, neplnění ukazatele se řeší krácením prémie, a proto se domníváme, že obavy z vyšší pobídkové složky u THP nejsou opodstatněné. Lze tedy doporučit u zmíněných okruhů THP zvýšení úrovně pobídkové odměny na 40–50 % základních platů.

Vymezení premiových období není rovněž u většiny THP stanoveno mzdovými předpisy. Pouze u vedoucích pracovníků je určeno formou ročních odměn. Jak jsme uvedli, motivačněji působí odměny poskytované za kratší časové období. V zemědělské praxi je uplatňována jednak průběžná zainteresovanost formou měsíčních a čtvrtletních premií, jednak zainteresovanost na výsledcích formou ročních nebo výsledkových premií a podíly na hospodářských výsledcích. Výsledková zainteresovanost je vzhledem k charakteru výrobních procesů v zemědělství nejpodstatnější částí pobídkové odměny THP. Avšak řešit hmotnou zainteresovanost u všech funkcí THP jen výsledkovou formou nepovažujeme za účelné. Tento přístup je sice jednodušší, protože po skončení roku je známý rozsah zdrojů na odměňování v podniku, ovšem z hlediska motivačního využití prostředků vynaložených na pobídkovou složku je jednorázové roční vyhodnocení vhodné pouze pro vedoucí pracovníky. U řídicích pracovníků v nižších funkcích je důležitá průběžná zainteresovanost jak z hlediska motivace, tak jako prostředku řízení. Při výrazně převládající výsledkové zainteresovanosti se často nedostává vyšším funkcím THP přiměřeného prostředku v průběhu roku při neplnění nebo nedostatečném plnění úkolů nižšími techniky.

Vytváření totální výsledkové zainteresovanosti může být v zemědělské výrobě i do určité míry demotivační. Biologický charakter výroby může vést v krajních případech k tomu, že v důsledku výhodných místních vegetačních podmínek kolektiv (a tedy i řídicí pracovník), který nevynaložil maximum úsilí na ovlivnění výroby, získá vysoké odměny, naproti tomu při nepříznivých podmínkách výroby u kolektivu, který se mimořádně věnoval vytváření podmínek pro dosažení výroby, může být vedoucí kolektiv bez doplňkových odměn. Toto porovnání je ovšem krajní případ, ale naznačuje hranice výsledkové zainteresovanosti a potřebu výrazněji využívat průběžné zainteresovanosti.

Na základě navržené zvýšené úrovně pobídkových odměn je možno jako příklad doporučit poměr průběžné a výsledkové zainteresovanosti, uvedený v tab. IV.

IV. Příklad rozdělení pobídkové složky v % základního platu

	Zainteresovanost		Celkem
	výsledková	průběžná	
Vedoucí pracovníci	50	—	50
Střední stupeň řízení v podniku	30–35	15–20	50
Přímořídící pracovníci	20	30	50

Považujeme tedy za vhodné, aby u provozních techniků až dvou třetin pobídkové složky bylo využíváno na průběžnou zainteresovanost a asi jedné třetiny na výsledkovou. U štábních pracovníků a vedoucích vnitropodnikových útvarů by poměr těchto složek měl být opačný. I když současná mzdová pravidla neumožňují relativní zvýšení hmotné zainteresovanosti vedoucích pracovníků, navrhuje zvýšení pobídkové odměny a vazbu na výsledky pětiletého plánu nebo za určitá srovnatelná období. Toto pojetí by mělo umožnit rovněž zvýšení pobídkové složky proti stávající úrovni a hodnotilo by konceptní přístupy vedoucích pracovníků.

Formy průběžné zainteresovanosti u nižších funkcí THP jsou vázány k určitým časovým obdobím. Měsíční prémie jsou sice používány v omezeném měřítku, avšak jejich kladem je možnost operativního využití ukazatelů, ovlivňujících bezprostředně výrobní a pracovní výsledky dosažené v tomto období. Uváděným nedostatkem je náročnost hodnocení měřitelných ukazatelů. Ovšem v případě návaznosti techniků na prémiování manuálních pracovníků tato námitka není opodstatněná. Pokud se jeví vyhodnocování měřitelných ukazatelů obtížné, je možno využívat formu výkonnostní odměny (zvláště v RV) a plnění úkolů posoudit komplexně.

Čtvrtletní prémie mohou objektivněji postihnout plnění ukazatelů, protože hodnotí úkoly za delší období. Prémie je však účinná jen tehdy, pokud může prémiovaný pracovník plnění ukazatelů ovlivnit.

V živočišné výrobě je měřitelnost ukazatelů plnění výroby dostatečná, ovšem předpokladem je zajištění potřebných podmínek výroby. Nereálný rozpis plánů rovněž nezajišťuje motivační úroveň prémiování. V RV chybí v průběhu roku měřitelné údaje za plnění výroby, a proto bude výhodnější na tomto úseku uplatňovat prémie za plnění etap prací. Rozsah a orientace hmotné zainteresovanosti THP by měla být specifikována a začleněna jako pevná součást plánu jednotlivých etap prací. To znamená, že řídicím pracovníkům včetně štábních pracovníků a vedoucích vnitropodnikových útvarů by měly být určeny konkrétní ukazatele, charakterizující plnění pracovních procesů. Např. je možno určit cílové odměny za plnění plánovaného termínu prací, prémie za dosažení denních výkonů, za dodržení plánovaného podílu produktivní práce, za ukazatele kvality provedení práce, za snížení ztrát apod. Úroveň odměn by měla odpovídat relativní úrovni prémiování manuálních pracovníků.

Čtvrtletní prémie se uplatňují v praxi i formou záloh na celoroční výsledky. Takový přístup umožňuje plynulejší příjem, ale není zvláště motivační. Využití záloh formou kumulovaného hodnocení výsledků je reálný v živočišné výrobě. V rostlinné výrobě by tyto prostředky byly vhodněji využity námi naznačeným způsobem.

Roční a výsledková zainteresovanost převážně neohodnocuje individuální přínosy pracovníků, ale jejich charakter je vesměs skupinový. Takové pojetí nelze posuzovat negativně, protože pracovníci nejsou v podniku izolováni, ale pracují kolektivně. Hodnocení by však mělo vycházet z výsledků výrobních skupin resp. útvarů a ne na bázi výsledků podniku.

Podíly na hospodářském výsledku nejsou pro řídicí pracovníky nejvhodnější formou odměny. Domníváme se, že by bylo žádoucí snížit jejich využívání zvláště v družstevním sektoru na rozsah cca 2—4 % základních platů. Rozhodující pro stanovení rozsahu je zařazení vnitropodnikové chozrasčotní zainteresovanosti. Jsme toho názoru, že u THP je účinnější realizovat hodnocení výsledků vnitropodnikových útvarů v prémiové složce než v podílech.

Posouzení současného stavu odměňování THP naznačuje potřebu úprav odměňování nižších funkcí, a to jak v relacích odměn s řízenými pracovníky, tak i zefektivněním hmotné zainteresovanosti. Využití úkolových a podílových forem v základní odměně je u nižších funkcí reálné, ale vyžaduje vysokou úroveň vnitropodnikového řízení. Zavedení formy osobního ohodnocení u THP navazuje na současně uplatňovaný systém odměňování a jeho použití by bylo přínosem pro zvýšení účinnosti základní odměny. Hlavní rezervy zvýšení hmotné zainteresovanosti jsou v pobídkových odměnách.

Pro zvýšení účinnosti pobídkových odměn u THP je nutno opustit současný statický přístup, vycházející ze stanovených ukazatelů převážně výsledkové zainteresovanosti, a zvláště u nižších funkcí výrazněji využívat průběžné zainteresovanosti na kvantitativní a kvalitativní hlediska pracovních resp. výrobních procesů. V podstatě to znamená přistupovat k prémiování nižších funkcí THP obdobně jako u manuálních pracovníků, účinnost pobídkových odměn vytvářet ve vztahu ke konkrétním podmínkám a využívat je jako nástroj řízení. Návrh zvýšení úrovně pobídkové složky THP nemusí znamenat zvýšení požadavků na mzdové prostředky, ale především jejich efektivnější využití v rámci podniku.

Došlo dne 1. 6. 1983

STOJAR B., Ústav racionalizace řízení a práce Praha, pracoviště Smetanova 49, 656 01 Brno

Zvyšování motivační účinnosti odměňování technickohospodářských pracovníků

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 867–877. — 4 tab.

JZD, odměňování, prémie, pracovníci THP, hmotná zainteresovanost, analýza ekonomická, analýza statistická, anketa, výsledky výzkumu

Odměňování přímořídících technickohospodářských pracovníků v zemědělské prvovýrobě není patřičně motivačně účinné. Zefektivnění hmotné zainteresovanosti u nižších funkcí THP je možno realizovat v oblasti základních odměn nahrazením pevných měsíčních platů podílovými, resp. úkolovými formami odměn, za předpokladu zkvalitnění vnitropodnikového řízení. Hlavní rezervy jsou však v pobídkových složkách, které je třeba výrazněji orientovat na průběžnou zainteresovanost a ve vazbě na kvantitativní a kvalitativní ukazatele pracovních a výrobních procesů. Pro úpravu nepříznivých relací odměn mezi řídícími a řízenými pracovníky bude vhodné zvýšit plánovanou úroveň pobídkové složky odměny THP.

СТОЯР Б., Институт рационализации управления и труда Прага, место работы Сметанова 49, 656 01 Брно

Povyšování motivující účinnosti platby technicko-administrativních pracovníků

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No 11, s. 867–877. — 4 таб.

ЕСХК, оплата, премии, работники ТА, материальная заинтересованность, анализ экономический, анализ статистический, анкета, результаты научного исследования

Оплата непосредственно управляющих технико-административных работников в сельскохозяйственном первичном производстве в надлежащей мере мотивирующе не эффективна. Повышение эффективности материальной заинтересованности у более низких функций работников ТА можно осуществить в области основных оплат заменой твердых месячных зарплат пропорционально соответственными, или в форме сдельных оплат, за предполагаемое повышение качества внутрихозяйственного управления. Основные резервы, однако, находятся в поощрительных статьях, которые необходимо более выразительно ориентировать на текущую заинтересованность в связи с количественными и качественными показателями рабочих и производственных процессов. Для урегулирования неблагоприятных реляций оплат между управляющими и управляемыми работниками будет пригодным повысить планированный уровень поощрительной статьи оплаты ТАР.

STOJAR B., Institute of Management and Labour Rationalization, Smetanova 49, 656 01 Brno

Increasing the Motivation Efficiency of Remuneration in Technical and Administrative Workers

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 867–877. — 4 tabs

cooperative farms, remuneration, premiums, technical and administrative workers, material interest, economic analysis, statistical analysis, inquiry, results of research

The remuneration of technical and administrative workers directly engaged in management in primary agricultural production fails to provide efficient motivation. The efficiency of material interest at lower managerial posts can be improved, as to the basic remuneration, by replacing the fixed monthly pay by the share forms of remuneration or task-wages, on condition that on-farm management is improved. However, the main reserves remain in the incentive components which should be oriented more expressively to current motivation in relation to the quantitative and qualitative parameters of the work and production processes. The planned level of the incentive component of remuneration in technical and administrative workers should be increased in order to improve the unfavourable relations of remuneration between the managing and managed workers.

Adresa autora:

Ing. Bohumír Stojár, Ústav racionalizace řízení a práce Praha, pracoviště Smetanova 49, 656 01 Brno

Specifika zemědělského výrobního procesu (dlouhodobost výroby, nejednoznačná souvislost mezi množstvím práce a velikostí produkce a potřeba stimulovat vytváření optimálních podmínek pro výrobní proces již v rámci jednotlivých etap pracovního procesu) se bezprostředně dotýkají i oblasti mzdových forem.¹⁾ Vyžadují podstatně diferencovanější reageni v oblasti mzdových ukazatelů i mzdových sazeb na konkrétní podmínky pracovního (a výrobního) procesu (ovlivňovaných přírodními činiteli) než je obvyklé a nutné v ostatních výrobních odvětvích. U pracovníků dělnických profesí v zemědělské prvovýrobě to znamená především stimulovat optimální pracovní výkon v průběhu výrobního procesu a zainteresovanost na výsledcích hospodaření koncipovat, tak, aby průběžnou stimulaci završovala.

ÚČINNOST MZDOVÝCH FOREM

Účinnost mzdové formy spočívá v její motivační působivosti a ekonomické přínosti.

Motivační působivost je dána schopností mzdové formy ovlivňovat pracovní aktivitu odměňovaných. Tkví ve vzájemné proporcii mezi úsilím, jež je třeba vynaložit k získání určité odměny, a mezi výší této odměny. Využití této vazebné souvislosti v praxi se dosahuje tím, že ty formy odměňování, které zainteresovávají na takových parametrech pracovního výkonu, jejichž plnění je nejnáročnější a nejvýznamnější pro výsledek výrobního procesu resp. hospodářský výsledek, se svou sazbou odměny podílejí na celkovém výdělku nejvýrazněji.

Ekonomický přínos mzdové formy je dán vztahem mezi mzdou vynaloženou prostřednictvím příslušné mzdové formy a přínosem vzniklým pracovním chováním mzdovou formou vyvolaným.²⁾

Dalším východiskem pro aktivní využívání mzdových forem je sociologický poznatek o tzv. „prahu vnímání“ hmotné stimulace. Jedná se o relativní vymezení výše odměny za splnění příslušného ukazatele odměňování, které má činit alespoň 7—8 % výdělku za odměňovací období.

¹⁾ Vzhledem k existenci jak státního, tak družstevního sektoru v zemědělství je v tomto příspěvku používáno termínů mzda a odměna jako synonym.

²⁾ Nepřímo je tato vazba koncepčně zabezpečována prostřednictvím pravidel pro tvorbu mzdových prostředků (prostředků na odměňování).

Zvyšování účinnosti mzdových forem se tedy týká prohlubování aktivní stimulace těch parametrů pracovního výkonu, které mají zásadní význam pro úspěšnost výrobního procesu, prostřednictvím působivých forem odměňování, diferencovaným využitím disponibilních mzdových prostředků, při respektování „prahu vnímání“ hmotné stimulace.

Specifika zemědělského výrobního procesu, realizovaného v rámci rostlinné a živočišné výroby, jsou taková, že požadavky na jednotlivá kritéria posuzování pracovního výkonu jsou diferencované a vyžadují konkretizaci právě podle těchto jednotlivých odvětví.

UKAZATELE PRACOVNÍHO VÝKONU A STRUKTURA MZDY (ODMĚNY)

Z rámce požadavků na pracovní výkon ve výrobním procesu, orientovaných na optimální průběh a výsledky výroby, lze pro účely posouzení konkrétního pracovního chování pracovníků dělnických profesí v rostlinné a živočišné výrobě odvodit ukazatele pracovního výkonu, uvedené v tab. I.

I. Ukazatele pracovního výkonu

Ukazatel	Nástroj hodnocení
Množství práce	technicky zdůvodněné normativy potřeby času pro jednotlivé práce
Kvalita provedené práce	ukazatele kvality jednotlivých prací v zemědělské výrobě, kvalita výrobku
Produktivní využití pracovního času	využití času pracovní směny, podíl času produktivní práce na čase směny
Hospodárnost materiálové spotřeby	spotřeba pohonných hmot, náhradních dílů, krmiv apod.
Dosažená produkce	plánovaná výroba jednotlivých produktů
Ostatní ukazatele	agrotechnické termíny, zabřezávání, natalita apod.

Druhým východiskem pro efektivní hmotnou stimulaci jsou disponibilní mzdové prostředky, zejména jejich dosahovaná struktura, tj. podíl základní a doplňkové složky odměny. Struktura mezd a odměn pracovníků dělnických profesí v rostlinné a živočišné výrobě státních statků a JZD, dosažená v roce 1982, je uvedena v tab. II.

Celá škála ukazatelů pracovního výkonu v rostlinné výrobě na jedné straně a relativně omezený rozsah prostředků na hmotnou stimulaci na straně druhé vyžadují efektivní využití zdrojů hmotné pobídky. Efektivnost spočívá v tom, že s ohledem na „práh vnímání“ budou mzdové prostředky využity na hmotnou pobídku k dosahování těch parametrů pracovního výkonu, které mají pro výsledek výroby nejpodstatnější význam.

Rozhodující měrou se na celkovém výděлку podílí základní složka odměny. Základní odměna — její použitá forma — by tedy měla zainteresovat na dosahování žádoucích parametrů pracovního výkonu v co největší míře.

II. Struktura odměn a mezd dělnických pracovníků rostlinné a živočišné výroby v JZD a státních statcích ČSSR v roce 1982

Pracovníci		Základní složka v %	Pobídková složka v %			Výdělek celkem v %
			prémie a odměny	podíly	celkem	
JZD	RV	83,7	10,3	6,0	16,3	100,0
	ŽV	85,1	9,3	5,6	14,9	100,0
Státní statky	RV	87,6	8,9	3,5	12,4	100,0
	ŽV	88,8	8,1	3,1	11,2	100,0

Pramen: FSÚ

SOUČASNÝ STAV VE VYUŽÍVÁNÍ MZDOVÝCH FOREM

Rostlinná výroba

Hlavním kritériem výdělkové diferenciaci v rostlinné výrobě (jak je patrné z tab. III) je kvantitativní stránka pracovního výkonu. Je tomu tak proto, že při relativně vysokém podílu základní složky na celkovém výdělků je její dominující formou úkolová mzda.

Zaínterovanosti na kvalitě provedení práce není věnována dostatečná pozornost. Ucelené normativy kvality jednotlivých prací nemá zemědě-

III. Podíl forem základní a doplňkové odměny v rostlinné výrobě na čerpání mzdových prostředků ve vybraném souboru 12 zemědělských podniků řepařské výrobní oblasti Jihomoravského kraje v roce 1982 (v %)

Forma odměny		Kategorie pracovníků	
		traktoristé	ostat. prac.
Základní odměna	celkem	100	100
Z toho:	úkolová	55	65
	časová	45	35
Doplňková odměna celkem (bez podílů)		100	100
Z toho:	za splnění plánu výroby	—	—
	za splnění a překročení směrového výkonu	35	—
	za kvalitu práce a výrobu	26	31
	za hospodárnost materiálové spotřeby	5	—
	za dodržení agrotechnických lhůt	25	60
	mimořádné odměny	10	9

ská praxe dosud k dispozici a průběžné hodnocení kvality provedené práce je spíše výjimkou. Důsledkem je skutečnost, že úkolového nadvýdělku je mnohdy dosahováno na úkor dodržení standardní kvality. Tento neoprávněný nadvýdělek je mnohdy vyšší (vzhledem k relativně nízké pobídkové složce a tolerované úrovni překračování výkonových norem, která mnohdy výrazně přesahuje oficiálně akceptovatelných 15–20 %) než případné prémie za kvalitu.

Stimulace produktivního využití pracovního času omezením ztrátových časů (přejezdy, opravy v brázdě apod.) je vážně narušována připouštěním odměny úkolovou a časovou formou v průběhu jedné pracovní směny. Evidenčním nadsazením podílu časově odměňované práce se dosahuje neoprávněného úkolového nadvýdělku.

Uplatnění hmotné zainteresovanosti na hospodárnosti materiálové spotřeby včetně spotřeby pohonných hmot naráží na obtíže spočívající v tom, že zemědělské podniky dosud nemají k dispozici vhodné normativy spotřeby, které by jim umožnily stanovit v závislosti na konkrétních výrobních podmínkách motivačně využitelné spotřební normy. Zainteresovanost prostřednictvím nepřesných norem je pro podnik při omezených zdrojích doplňkové stimulace riskantní a pro pracovníky málo zajímavá, protože vyžaduje větší pečlivost práce a znamená tedy nižší kvantitativní výkon — menší úkolový výdělek.

Hmotná zainteresovanost na dosažené produkci se v rostlinné výrobě dosahuje zpravidla nepřímou, prostřednictvím podílů na hospodářském výsledku. Příčinou jsou uplatňované formy organizace práce (celý kolektiv pracovníků útvaru se podílí na výrobě všech produktů útvarem produkovaných), ale zejména dlouhodobost výrobních procesů v rostlinné výrobě, která demotivačně vzdaluje okamžik vynaložené práce od okamžiku, kdy je znám výsledek výroby — produkce. Z téhož důvodu je také v podnicích dáвана přednost průběžné stimulaci takového provedení jednotlivých prací, které vytváří optimální podmínky pro průběh výrobního procesu, před zainteresovaností výsledkovou. Tato tendence je ale v rozporu se směrnicí FMPSV o mzdových formách, která vyžaduje, aby stimulace pobídkovou složkou odměny se realizovala především výsledkovou formou.

Zainteresovanost na ostatních ukazatelech pracovního výkonu v rostlinné výrobě se týká stimulace překonávání faktoru sezónnosti. Má klíčové místo ve hmotné pobídce doplňkovou odměnou. Hmotná zainteresovanost na zvládnutí jednotlivých etap prací v agrotechnických termínech však namnoze (obdobně jako u úkolové formy odměny) není provázána důsledným vyžadováním provedení práce ve standardní kvalitě.

Živočišná výroba

V současné době je dominující formou základní odměny v živočišné výrobě „odměna za produkci“ (jak ilustruje tab. IV). Je u ní oceňováno, že v odměně kloubí ukazatele množství práce se stimulací produkce (sazba odměny za jednotku produkce vychází z tarifní odměny, stanovené na základě normy obsluhy, vztažené k příslušnému množství produkce). Jejím nedostatkem ovšem je, že meziročně dosahovaný nárůst užitekosti hospodářských zvířat (působený zejména zvyšováním kvality hospodářských zvířat, ale i zlepšováním krmivové základny apod.) vyžaduje — nemá-li docházet k nezaslouženému nárůstu odměny, narušujícímu žádoucí meziprofesi výdělkovou diferen-

IV. Podíl forem základní a doplňkové odměny v živočišné výrobě na čerpání mzdových prostředků ve vybraném souboru 12 zemědělských podniků řepařské výrobní oblasti Jihomoravského kraje v roce 1982 (v %)

Forma odměny	Ošetřovatelé		
	dojnic	skotu	prasat
Základní odměna celkem	100	100	100
Z toho: za produkci	48	82	89
za odpracovaný čas (příp. krmný den)	10	8	3
smíšená	42	9	—
jiná	—	1	8
Doplňková odměna celkem (bez podílů)	100	100	100
Z toho: za splnění plánu výroby a užítkovosti	50	65	52
za kvalitu práce a výrobku	25	33	20
za hospodárnost materiálové spotřeby	24	—	25
mimořádné odměny	1	2	3

ciaci — v podstatě každoroční úpravu sazby odměny za jednotku produkce podle plánované užítkovosti v příslušném roce.

Každoroční úprava sazeb odměny za produkci s sebou nese na jedné straně nepopulární zdůvodňování „snížení odměny“ odměňovaným (proces zvyšování užítkovosti probíhá plynule — sazba odměny se upravuje nárazově) a na druhé straně se projevuje demotivační dopad úpravy. To vede mnohé zemědělské podniky k tomu, že raději přistoupí ke změně forem odměňování.

Formy základní mzdy, mající eliminovat její nežádoucí vývoj, se proto ve větší či menší míře odklánějí od ukazatele dosažené produkce a orientují se na ukazatel množství práce, promítaný v odměně prostřednictvím normativní potřeby času na vykonávaný rozsah prací.

Plného odklonu se dosahuje u „mzdy podle krmných dnů“ (vycházející z normativní potřeby času na ošetření jednoho kusu dobytka v průběhu pracovní směny a tomu odpovídající tarifní odměny, násobené počtem odpracovaných směn a průměrným počtem ošetřovaných zvířat).

Formy základní odměny orientované pouze na rozsah prováděných prací ovšem vyžadují doplňkové stimulování ostatních významných parametrů pracovního výkonu. Pobídková složka odměny má však jen omezený rozsah a její podstatnou část tvoří podíly, jejichž individuální poskytování je závazně upraveno vazbou na dosažený výdělek. Z tohoto důvodu jsou uplatňovány různé formy smíšené mzdy (odměny). Jedná se zejména o kombinace odměny za krmný den či pevné měsíční odměny za ošetřování (část tarifu) s odměnou za produkci, případně i s podílovou mzdou (zbývající část tarifu). Obdobného motivačního efektu je dosahováno prostřednictvím jednostranné odměny za krmný den s diferencovanou sazbou odměny v závislosti na dosažené produkci.

V úzké návaznosti na užívané formy základní mzdy je doplňkové (návazné) stimulování pracovního výkonu. Mělo by realizovat hmotnou pobídku k dosahování těch ukazatelů, jejichž plnění základní odměna nestimuluje.

Omezený rozsah mzdových prostředků na prémie a odměny spolu s existencí „prahu vnímání“ hmotné stimulace vyžadují, aby bylo využíváno co nejšířší motivace působících forem základní odměny (mzdy), aby se doplňková stimulace mohla omezit na co nejužší počet ukazatelů, případně na hlubší stimulaci těch ukazatelů, jejichž dosažení je nejvíce žádoucí.

MOŽNOSTI ŘEŠENÍ

Zvyšování účinnosti mzdových forem jejich efektivní aplikací v konkrétních výrobních podmínkách vyžaduje zasvěcený přístup podnikové sféry k volbě vhodných forem základní a doplňkové (návazné) odměny, vhodných jak z hlediska motivační působivosti na odměňované pracovníky, tak z hlediska ekonomického přístupu a přínosu z jejich uplatnění pro organizaci. Efektivnost konkrétní mzdové formy však ovlivňují další podnikové specifické faktory, jako je účinnost přímého řízení, mentalita pracovníků a výše nadtarifního výdělku, včetně hodnotové váhy jeho jednotlivých strukturálních částí.

S ohledem na tyto skutečnosti je žádoucí, aby zemědělské podniky technicko-ekonomickými rozborů pravidelně hodnotily účinnost uplatňovaných systémů mzdových forem (forem odměňování). Vedle uvedených souvislostí by při tomto hodnocení i při (a to zejména) volbě nových forem odměňování, případně při jejich prohlubování mělo být vycházeno z diferencovaných požadavků na pracovní výkon.

U pracovníků dělnických profesí je třeba orientovat zvyšování účinnosti mzdových forem na diferencovanou stimulaci jednotlivých parametrů pracovního výkonu tak, aby bylo dosaženo jejich žádoucího pracovního chování. Při uplatnění vhodných forem (forem odměňování) je ovšem nutno brát v úvahu „práh vnímání“ hmotné stimulace, vymezený cca 8 % z celkového výdělku.

Rostlinná výroba

Nejvýraznější průmět ukazatelů pracovního výkonu v základní mzdě (z obvyklých forem odměňování) umožňuje její úkolová forma. Bezprostředně promítá v odměně ukazatel množství práce, nepřímo podchycuje i ukazatele kvality jejího provedení (normativ potřeby času totiž vychází z takového provedení práce, kde jsou dodrženy ukazatele standardní kvality). K prohloubení jejího motivačního působení by proto v konkrétních podnikových podmínkách bylo vhodné doplnit dosavadní výkonovou normu (vycházející pouze z normativní potřeby času na vykonání příslušné práce) o ukazatele normativní (standardní) kvality, jejichž nedodržení je nejvýrazněji dosahováno nezaslouženého úkolového nadvýdělku. Nedodržení stanovené kvality by pak bylo postihováno sankčním krácením směrné výše úkolové odměny (např. při uplatnění dvou ukazatelů v případě nedodržení jednoho ukazatele koeficientem 0,9, v případě nedodržení obou koeficientem 0,8).

Zainteresovanost na produktivním využití pracovního času lze u této formy základní odměny realizovat paušalizací odměny za ztrátové časy.

Stimulaci úspory materiálových nákladů lze u pracovníků dělnických profesí v rámci rostlinné výroby efektivně využívat zpravidla pouze ve vztahu k nákladům na provoz mechanizačních prostředků. S výjimkou

zainteresovanosti na úspoře pohonných hmot (která je problémem širšího významu a je nutno ji řešit samostatně), lze uplatnit hmotnou pobídku k úspoře ovlivnitelných provozních nákladů proti normě prémie stanovenou v % hodnoty dosažené úspory.

Účinnou doplňkovou hmotnou stimulaci pracovního výkonu v rostlinné výrobě k operativnímu vytváření optimálních podmínek pro výrobní proces a jeho výsledek lze realizovat zejména prostřednictvím cílových odměn a výsledkových prémie resp. odměn.

Cílové odměny, orientované na stimulaci včasného a kvalitního zvládnutí jednotlivých pracovních etap ve výrobním procesu produktů s dlouhodobým výrobním cyklem, vyžadují striktní vyžadování dodržení standardní kvality pracovního výkonu.

Výsledkové prémie resp. odměny, orientované na výsledek výroby v rostlinné výrobě, lze funkčně motivačně uplatnit zejména u plodin s krátkodobým výrobním cyklem a u těch pracovních operací při pěstování plodin s dlouhodobým cyklem, které bezprostředně předcházejí zjištění výsledku výroby.

Podílová forma odměny představuje účinné skloubení pobídkově rozvinuté základní odměny s výsledkově pojatou doplňkovou hmotnou zainteresovaností. Její využití je motivačně výhodné při výrobě produktů s krátkodobým výrobním cyklem a u ručně prováděných sklizňových prací. Prohloubené stimulační působení umožňuje diferencovaná podílová sazba podle úrovně plnění ekonomického ukazatele.

Naturální odměna může svým specifickým motivačním působením sehrát významnou roli v řešení špičkové potřeby pracovních sil. To, že pracovník za svou práci získá produkty, které jsou pro něj obtížně dostupné, případně v kvalitě, na jejímž dosažení se sám podílel, umožňuje využití i těch zdrojů pracovních sil, k jejichž získání a aktivní stimulaci již peněžní odměna nepostačuje.

Živočišná výroba

Podstatně adresnější podíl pracovního výkonu na dosaženém výsledku výroby, spolu se skutečností, že úspěšnost výrobního procesu lze v živočišné výrobě posuzovat proti rostlinné výrobě průběžně, lze funkčně využít při uplatňování mzdových forem i ve směrech zvyšování jejich účinnosti.

S ohledem na jednotlivé parametry pracovního výkonu v živočišné výrobě se zvyšování účinnosti mzdových forem týká vhodného výběru základní formy odměňování (s ohledem na žádoucí těžiště hmotné stimulace i na zdroje prostředků na doplňkovou stimulaci) a podle použité formy základní odměny (mzdy) odvození potřeby doplňkové (návazné) stimulace.

Podílová forma odměny stimulačně pokrývá pracovní výkon uceleně a specificky zaměřenou doplňkovou stimulaci v zásadě nevyžaduje.

Odměna za produkci zainteresovává na plnění stanoveného rozsahu práce a růstu produkce. Pobídka ke kvalitě produkce, hospodárnosti materiálové spotřeby a k dosahování ostatních ukazatelů reagujících na biologické parametry reprodukčního procesu vyžaduje stimulaci doplňkovou (návaznou) odměnou.

Odměna za ošetřování (za krmný den, měsíční odměna za plánovaný rozsah prací) nestimuluje množství ani kvalitu produkce, nezainteresovává ani na hospodárné spotřebě materiálů a ostatních ukazatelích pracovního výkonu.

Odměna za krmný den s diferencovanou sazbou podle dosažené užitkovosti (produkce) je obdobného motivačního zaměření jako odměna za produkci a vyžaduje i obdobně zaměřenou doplňkovou (návaznou) stimulaci.

Smíšené formy odměňování (mzdy) — jejich motivační zaměření je dáno kombinací výchozích mzdových forem a jejich participací na základní odměně.

Vlastní doplňkovou stimulaci je vhodné realizovat prostřednictvím výsledkových prémie, vyhodnocovaných zpravidla ve čtvrtletních termínech. Jako hlavních ukazatelů by mělo být využito především objemových ukazatelů výroby. Ty parametry pracovního výkonu, jež je třeba doplňkově stimulovat, by se měly uplatnit jako podmiňující ukazatele.

ZAINTERESOVANOST NA VÝSLEDKÁCH HOSPODAŘENÍ

Vlastní formou této hmotné zainteresovanosti jsou podíly na hospodářském výsledku. Jejich posláním je realizovat kolektivní hmotnou zainteresovanost. Proto také závazné obecně platné předpisy stanoví, že individuální diferenciaci této složky odměny se má realizovat podle dosažených výsledků.

Dosavadní vysoké zastoupení podílů na celkovém výdělků v zemědělství, zejména v JZD, proti ostatním odvětvím národního hospodářství (např. v roce 1979 v rámci ČSSR činily podíly u státního sektoru celkem 1,9 % celkových mezd, u státních statků 2,9 % a v JZD 6,6 %) má reálné kořeny v tom, že tyto prostředky slouží nejen jako zdroj výsledkové zainteresovanosti, ale i jako rezerva pro krytí čerpaných mzdových prostředků v případech, kdy proti předpokladům vytvořeným vynaložením příslušného množství a kvality práce nebylo vlivem objektivních příčin (počasí apod.) dosaženo odpovídající produkce.

Tato druhá funkce podílů je nejvýrazněji oceňována, zatímco motivační funkce je pro přílišnou časovou vzdálenost jejich výplaty od vlastního vynaložení práce odsouvána do pozadí.

Pozitivní motivační roli (v rámci uvedených pravidel) mohou sehrát podíly na hospodářském výsledku pouze tehdy, budou-li využity jako nástroj vnitropodnikové chozrasčotní zainteresovanosti, bude-li tato složka odměny vnitropodnikově diferencována podle příspěvku jednotlivých vnitropodnikových útvarů (resp. jejich kolektivů pracovníků) k dosaženým celopodnikovým výsledkům.

Významným faktorem dosahování žádoucí motivační účinnosti podílů je i jejich relativní výše. Tendence prosazovaná v rámci „zvyšování účinnosti mzdových soustav“ (vyjádřitelná takovou strukturou mzdy, v níž by podíly tvořily 1/4) naznačuje, že zdroje čerpané na tento účel je třeba adekvátně snížit a takto získané prostředky využít na posílení výsledkových prémie.

Motivační zaměření výsledkových prémie je obdobné jako u podílů na hospodářských výsledcích, obdobně se opírá o vnitropodnikový chozrasčet, ovšem stupeň konkretizace je vyšší. Jde o to, aby premiové ukazatele byly pro odměňované nejen bezprostředně ovlivnitelné, ale i jim blízké a přímo sledovatelné.

Jak podíly na hospodářském výsledku, tak i výsledkové premie mohou zabezpečit hmotnou zainteresovanost kolektivů i jednotlivců na celoročních výsledcích. K prohloubení jejich motivační účinnosti je třeba obě tyto formy vázat na výsledky chozrasčotních útvarů a stanovit pravidla, určující rozdělení na jednotlivce.

Dlouhodobost výrobního procesu a skutečnost, že pracovní proces realizovaný pracovníky dělnických profesí v zemědělské prvovýrobě v převážné míře vytváří pouze vhodné podmínky pro průběh výroby, vyžaduje adekvátní reagenci na úseku mzdových forem.

Funkční hmotná zainteresovanost u této kategorie pracovníků vyžaduje stimulovat prostřednictvím vhodných mzdových forem ty parametry pracovního výkonu, které podle konkrétních podmínek a požadavků výrobního procesu nejvýrazněji ovlivňují dosažení žádoucího výsledku výroby. Klíčovou roli zde sehrává průběžná hmotná zainteresovanost, realizovaná vhodnou kombinací forem základní a doplňkové (návazné) odměny, a to tak, že základní odměna má co nejširěji stimulovat dosahování nejvýznamnějších parametrů pracovního výkonu a doplňková odměna má stimulaci dotvářet.

Výsledková zainteresovanost, realizovaná prostřednictvím podílů na hospodářském výsledku resp. výsledkovými prémie, má u pracovníků dělnických profesí v zemědělské prvovýrobě vzhledem ke specifitě tohoto odvětví omezenou motivační působnost. Její plné využití vyžaduje u obou těchto forem propojení na vnitropodnikový chodrasčot.

Literatura

- NOVOTNÝ, J.: Experimentování a vyhodnocení výhledového systému odměňování práce v čs. zemědělství. [Závěrečná zpráva.] Brno ÚRŘP 1980.
 NOVOTNÝ, J.: Návrh zvýšení účinnosti forem odměňování v čs. zemědělství. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚRŘP 1982.
 STOJAR, B. — NOVOTNÝ, J.: Vazba doplňkových odměn na kvalitativní výsledky výroby. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚRŘP 1978.

Došlo dne 1. 6. 1983

NOVOTNÝ J., Ústav racionalizace řízení a práce Praha, pracoviště Smetanova 49, 656 01 Brno

Zvyšování účinnosti mzdových forem u pracovníků dlnických profesí v zemědělské prvovýrobě

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 879–888 — 4 tab., lit. 3

zemědělství, úroveň podniku, výroba, manuální pracovníci, odměňování, hmotná zainteresovanost, výsledky výzkumu, aspekty aplikace

Článek se zabývá otázkami účinnosti forem odměňování ve specifických podmínkách zemědělské prvovýroby, kde dlouhodobost výrobního procesu vyžaduje účinnou stimulaci vytvářením optimálních podmínek pro jeho průběh již v rámci jednotlivých pracovních etap. Poukazuje na význam jednotlivých parametrů pracovního výkonu pro efektivní soustavu mzdových forem a uvádí zásady, z nichž je třeba při tvorbě funkční soustavy hmotné zainteresovanosti na úseku mzdových forem vycházet.

НОВОТНЫЙ И., Институт рационализации управления и труда Прага, место работы Сметанова 49, 656 01 Брно

Повышение эффективности форм зарплат у работников рабочих профессий в сельскохозяйственном первичном производстве

Zeměd. Ekon., 29, 1983, № 11, с. 879–888, — 4 табл., лит. 3

сельское хозяйство, уровень предприятия, производство, рабочие, оплата, материальная заинтересованность, результаты научного исследования, аспекты применения

Статья посвящена вопросам эффективности форм оплаты в специфических условиях сельскохозяйственного первичного производства, где долгосрочность производственного процесса требует эффективной стимуляции созданием оптимальных условий для его протекания в рамках отдельных рабочих этапов. Объясняет значение отдельных параметров рабочей выработки для эффективной системы форм зарплат, приводит принципы, из которых необходимо при создании функциональных систем материальной заинтересованности в области форм зарплат исходить.

NOVOTNÝ J., Institute of Management and Labour Rationalization, Praha, Smetanova 49, 656 01 Brno

Improving the Efficiency of Wage Forms in Worker Professions in Primary Agricultural Production

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 879–888. — 4 tabs, refs 3

agriculture, farm level, production, manual workers, remuneration, material interest, results of research, aspects of application

The efficiency of the forms of remuneration is treated under the specific conditions of primary agricultural production where the long-term nature of production process requires efficient stimulation by creating optimum conditions for the whole process already within individual work stages. Attention is drawn to the importance of the parameters of labour performance for an efficient system of wage forms. In conclusion, the principles are given to be used as a basis for the formation of a functional system of material interest in the field of wages.

Adresa autora:

Ing. Jiří Novotný, Ústav racionalizace řízení a práce Praha, pracoviště Smetanova 49, 656 01 Brno

V současné době je mzdová soustava často podrobována kritice. Mimo jiné je poukazováno na to, že se až příliš snaží o objektivitu v mzdovém oceňování různých pracovních podmínek, což má za následek velké množství příplatků. Příplatky svojí rozmanitostí způsobují často nepřehlednost a nesrozumitelnost především pro zainteresovaného pracovníka.

POSTAVENÍ PŘÍPLATKŮ VE STRUKTUŘE MZDY A JEJICH FUNKCE

Soustava příplatků ke mzdě patří k nejčlenitějším podsystémům tarifní soustavy i celé soustavy odměňování. Příplatky vyjadřují ohodnocení podmínek vykonávané pracovní činnosti.

Význam příplatků tedy spočívá v tom, že se vychází z hodnocení faktorů, které nevyjadřuje soustava tarifních mezd ani v hodnocení pracovních činností z klasifikačních hledisek, která jsou zahrnuta v kvalifikačním katalogu, ani v soustavě mimokvalifikačních faktorů, které jsou základem pro diferenciaci stupnic mzdových tarifů.

Podstatná část základních mzdových výnosů a předpisů upravujících odměňování manuálně pracujících družstevníků a dělníků je věnovaná příplatkům. Například výnos FMZVŽ (FM 01 — 1419/81) o odměňování členů a pracovníků vykonávajících dělnické pracovní činnosti v JZD je členěn na 35 paragrafů. Z tohoto počtu je 20 orientováno na příplatky, náhrady a doplňující odměny. Přímě k příplatkům se vztahuje 13 paragrafů a dalších 7 ohodnocuje odlišnost podmínek vykonávané pracovní činnosti formou náhrad a odměn.

Z funkčního hlediska je možno příplatky pro manuální pracovníky rozdělit do několika skupin:

- příplatky za práce vykonávané v nevýhodném čase a pracovním režimu (přesčasové práce, práce v sobotu a v neděli, práce v dělených směnách a vícesměnných provozech)

- příplatky za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách (práce ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách, práce při nepříznivých povětrnostních vlivech, rizikové práce, práce při změně pracovních podmínek)

- příplatky kvalifikační (příplatky za vedení čet, za zastupování)

- ostatní příplatky

Z ekonomického hlediska mají příplatky především funkci kompenzační. Formou příplatků jsou nahrazovány určité nevýhody, spojené s vykoná-

váním určité pracovní činnosti. Rovněž mají funkci motivační, či spíše stimulační. Napomáhají tomu, aby pracovníci byli ochotní pracovní činnost vykonávat.

PRŮZKUM UPLATŇOVÁNÍ SOUSTAVY PŘÍPLATKŮ V ZEMĚDĚLSKÉ PRAXI

Pro konkrétní dokreslení uvádíme výsledky některých průzkumů, provedených na pracovišti ÚRŘP v Brně. Výzkumy byly řešeny skupinou, zabývající se odměňováním práce v zemědělství v roce 1982.

Pro posouzení rozsahu příplatků jsme provedli několik šetření. V družstevním sektoru jsme u jednotlivých kategorií pracovníků zjišťovali strukturu odměn, rozsah příplatků, případně vnitřní členění této složky. Podkladů z výkaznictví (P1 — 04) nebylo možno využít, protože zahrnují příplatky do základní mzdy. Rovněž dříve prováděné rozborů nebyly použitelné, neboť slučovaly příplatky a náhrady včetně dovolené apod. Proto jsme ve spolupráci se středním článkem řízení sledovali strukturu odměn za rok 1980 u 65 zemědělských podniků v rámci JmK, dále jsme provedli výběrové šetření u vybraných podniků JmK prostřednictvím výpočetní techniky za rok 1981 a první čtvrtletí 1982 a zvláštní průzkum v osmi zemědělských podnicích JmK, zaměřený na kvantifikaci vybraných druhů příplatků. Zjištěné hodnoty jsou uvedeny v tabulkách.

Přesto, že se jedná o různé soubory, nejsou výrazné rozdíly ve zjištěných hodnotách. Diference jsou ovlivněny relativním vyjádřením podílu příplatků na celkové odměně (vliv různé úrovně pobídkové složky), dále tím, že ve větších

I. Struktura odměny vybraných kategorií pracovníků v % (sledovaný soubor JZD, rok 1981)

Kategorie pracovníků	Počet sledov. podniků	Zákl. mzda	Přípl. celkem	Z toho přesčas	Náhrady	Prémie	Celkem
Traktoristé	13	74,8	8,8	4,0	7,9	8,5	100
Řidiči	18	85,7	1,3	0,6	8,0	5,0	100
Prac. dílen	21	77,6	1,9	0,3	9,9	10,6	100
Ošetřovatelé dojníc	44	74,2	6,6	1,0	9,2	10,0	100
Ošetřovatelé ost. skotu	43	71,5	6,3	1,5	9,8	12,4	100
Ošetřovatelé prasnic	43	67,2	4,6	1,4	10,5	17,7	100
Ošetřovatelé ost. prasat	44	72,3	4,4	0,8	8,9	14,4	100

II. Členění příplatků podle jednotlivých druhů v % z celkové odměny (vybraný soubor 8 JZD)

Kategorie pracovníků	Příplatky za práci přesčas	Práce v sobotu a neděli	Ostatní přípl. a doplanky	Při změně prac. prostř.	Příplatky a dopl. za ved.	Přípl. za práci v noci	Celkem příplatky
Traktoristé a kombajnéri	4,40	1,34	0,55	0,07	0,15	0,07	6,58
Ostatní pracovníci RV	0,62	0,83	2,91	0,62	2,20	0,06	7,24
Ošetřovatelé dojníc	2,48	6,59	0,31	0,16	—	—	9,54
Ošetř. ostatního skotu	2,69	6,02	1,62	1,62	—	—	11,95
Ošetřovatelé prasnic	3,20	6,56	—	—	—	—	9,76
Ošetř. ostatních prasat	2,84	6,59	0,25	0,25	—	—	9,93
Ošetřovatelé drůbeže	4,28	8,45	0,06	—	—	0,06	12,65
Krmivářská skupina	3,53	1,58	2,25	0,97	—	—	8,33
Prac. dílen a řemeslníci	2,85	0,84	1,91	0,06	0,84	—	6,50
Pracovníci staveb. skupin	0,34	0,08	1,52	0,34	0,84	—	3,12
Řidiči a závozníci	4,81	1,62	0,61	0,07	—	0,04	7,15
THP a ostatní	1,44	—	—	8,15	—	—	9,59

III. Podíl příplatků v Kčs na průměrné hodinové odměně (vybraný soubor 8 JZD)

Kategorie pracovníků	Příplatky za práci přesčas	Práce v sobotu a neděli	Ostatní přípl. a doplatky	Při změně prac. prostř.	Příplatky a dopl. za ved.	Přípl. za práci v noci	Celkem příplatky
Traktoristé a kombajn.	0,56	0,17	0,07	0,01	0,02	0,01	0,84
Ostatní pracovníci RV	0,06	0,08	0,28	0,06	0,21	0,006	0,70
Ošetřovatelé dojníc	0,32	0,85	0,04	0,02	—	—	1,23
Ošetř. ostatního skotu	0,33	0,74	0,20	0,20	—	—	1,47
Ošetřovatelé prasnic	0,43	0,88	—	—	—	—	1,31
Ošetř. ostatních prasat	0,34	0,79	0,03	0,03	—	—	1,19
Ošetřovatelé drůbeže	0,42	0,83	0,006	—	—	0,006	1,26
Krmivářská skupina	0,47	0,21	0,30	0,13	—	—	1,11
Prac. dílen a řemesl.	0,37	0,11	0,25	0,008	0,11	—	0,85
Pracovníci staveb. skupin	0,04	0,01	0,18	0,04	0,10	—	0,37
Řidiči a závozníci	0,62	0,21	0,08	0,01	—	0,007	0,92
THP a ostatní	0,17	—	0,96	—	—	—	1,13

IV. Příplatky podle jednotlivých druhů v ŽV za I. čtvrtletí 1982 v procentech (speciální průzkum v 65 zemědělských podnicích JmK)

Kateg. prac. Počet sled. podniků	Základní mzda	Příplatky									Prémie	Náhrady	Mzda celkem
		vedení	noční	so + ne	poho- tovost	ostatní	přesčasové			příplat. celkem			
							25 %	50 %	ostat.				
Ošetřovatelé dojnic 65	70,8	0,03	1,10 o	7,50	0,09	0,77	0,15	0,26	1,10	11,10	9,10	9,10	100 %
Ošetřovatelé ostat. skotu 65	74,3	0,03	0,41	7,18	0,10	0,48	0,15	0,29	1,14	9,77	6,40	9,52	100 %
Ošetřovatelé prasnic 65	73,4	0,14	0,17	7,56	0,01	0,36	0,02	0,19	1,07	13,38	6,65	10,43	100 %
Ošetřovatelé ost. prasat 62	73,4	0,03	0,26	7,33	0,08	0,25	0,10	0,18	1,19	9,42	6,77	10,41	100 %

souborech jsou družstva, která příplatky používají v omezeném rozsahu a tím snižují průměrné hodnoty.

Sledování u vybraných družstev za rok 1981 vyčleňuje přesčasové příplatky z příplatků celkem. Výsledky v procentním vyjádření u vybraných pracovních funkcí jsou uvedeny v tab. I.

Podrobnější rozbor byl proveden v osmi JZD za rok 1981. Příplatky v jednotlivých kategoriích pracovníků uvádíme jednak relativně v poměru k celkové odměně, jednak absolutně v Kčs na 1 odpracovanou hodinu. Příplatky jsou členěny na pět konkrétních druhů a skupinu ostatních. Výsledky jsou uvedeny v tab. II. a III.

Podíl příplatků sledovaných v průměru všech pracovníků JZD:

— přesčasové příplatky	32,1 %
— příplatky za soboty a neděle	32,1 %
— příplatky při změně pracovních podmínek	6,3 %
— příplatky za vedení čety	5,1 %
— příplatky za práci v noci	3,9 %
— ostatní příplatky	20,5 %

celkem příplatky	100,0 %
------------------	---------

Z tab. I je zřejmé, že nejvyšší podíl přesčasových příplatků je dosahován traktoristy — v průměru na 1 hodinu práce 0,56 Kčs příplatku. Ošetřovatelé dojníc dosahovali nejvyšších příplatků za práce v sobotu a v neděli — 0,85 Kčs na 1 hodinu. Za vedení čety měli ostatní pracovníci RV 0,21 Kčs za 1 hodinu.

Sledujeme-li podíl příplatků u jednotlivých kategorií pracovníků, je zarážející, že jsou relativně vysoké zvláště u pracovníků zařazených do nižších tarifních tříd. Například vyšší příplatky jsou u ošetřovatelů drůbeže, ostatních prasat, ostatního skotu apod. Přitom se nabízí srovnání časové náročnosti pracovního procesu ošetřovatelů prasnic a ve výkrmu prasat. Uvedené tendence jsou patrné ve všech sledováních. Jestliže dosahují příplatky u některých kategorií pracovníků 1 Kčs na 1 hodinu práce, znamená to pouze v tarifní mzdě zvýšení zařazení o jednu třídu. Nabízí se tedy otázka, zda jsou příplatky účelně využitou složkou, nebo plní pouze funkci vyrovnávací, kompenzační. Odpověď na tuto otázku však vyžaduje hlubší rozbor konkrétních případů.

MOŽNÉ PŘÍSTUPY KE ZJEDNODUŠENÍ MZDOVÉ SOUSTAVY OMEZOVÁNÍM PŘÍPLATKŮ

Příliš široká škála příplatků a hlavně jejich různorodost ztěžuje prvotní evidenci a zvyšuje administrativně technickou náročnost výpočtu mezd. Stává se často, že práce spojená s evidencí a výpočtem je neúměrná konečnému ekonomickému efektu (často několikakorunovému).

Obecně je nutno upozornit na řešení, které se netýká mzdové oblasti. Jde o primární příčinu, pro kterou je příplatek poskytován. Zanikne-li ona, zanikne i nárok na příplatek.

Náměty na zjednodušení soustavy příplatků jsou různé. Z hlediska způsobu realizace jsou v podstatě možné tři přístupy:

1. zjednodušení mzdové soustavy převedením příplatků do mzdových tarifů zvyšováním tarifních tříd
2. převedením příplatků do pobídkové složky mzdy
3. paušalizací příplatků

Převedení příplatků do tarifní složky mzdy

Převedením příplatků (resp. některých druhů příplatků) do tarifní složky mzdy se umožní v určitých podmínkách zvýšení tarifní třídy. Úroveň příplatků odpovídá přibližně rozdílu tříd. To by ovšem znamenalo zvýšení tarifní mzdy a zjednodušení by bylo nepatrné, protože podmínky převádění by musely být uvedeny v katalogu u jednotlivých činností. Kladem by mohlo být snížení pracovní výpočtu mezd. Nevýhodou je to, že by došlo k narušení zařazení pracovní činnosti podle kvalifikační náročnosti. Dalším nebezpečím je i to, že pracovníci by časem začali znovu požadovat zavedení příplatků.

V současné době je toto řešení možné pouze teoreticky. Prakticky je zatím nereálné, vyžadovalo by přestavbu celé tarifní soustavy.

Převedení příplatků do pobídkové složky mzdy

V možnosti zahrnutí příplatků do pobídkové složky mzdy se jeví výhodné začlenění do osobního hodnocení pracovníka. Tato forma zjednodušení by ovšem kladla mnohem vyšší nároky na provozní techniky, kteří by museli mnohem důsledněji hodnotit podřízené pracovníky.

Toto řešení je i prakticky možné, ale pouze v družstevním sektoru (ve státním sektoru toto začlenění možné není, jak vyplývá ze Ženevské konvence).

Paušalizace příplatků

Možnost zjednodušení příplatků formou paušalizace je povolena ve výnosech o odměňování pracovníků. Paušalizace se jeví nejvýhodnější formou zjednodušení příplatků. Paušalizované příplatky se musí začlenit do přijatelné mzdové složky. Vhodným řešením je začlenění paušalizovaných příplatků do osobního hodnocení, které má v podstatě tarifní charakter. Podmínkou by ovšem bylo, aby všichni stálí pracovníci měli přiznanou určitou výši osobního ohodnocení. Podmínky pro přiznání osobního ohodnocení by měly být zjednodušeny a hodnocení pracovníka by se muselo provádět v kratších časových intervalech.

Podle výnosu FMPSV č. j. 316-1024/81-7700 o odměňování manuálních pracovníků se nedovoluje paušalizovat:

- příplatek při fyzicky mimořádně namáhavých pracích
- rizikové příplatky
- odměny a náhrady při prostojích
- odměny a náhrady při nepříznivých povětrnostních vlivech

Podle našeho názoru by navíc měly být zachovány příplatky, které pro svou specifičnost a ve většině případů pro malou frekvenci nepůsobí administrativní potíže. Jedná se o:

- příplatky za práci ve výškách
- příplatky za vedení čety
- zvýhodnění v nočních směnách

Problematické je řešení příplatků za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách. Výše příplatku nenahradí ohrožení zdraví při vyko-

návané práci. Z pohledu společenského ohodnocení a pro regeneraci sil by bylo žádoucí umožnit těmto pracovníkům zvýšení dovolené v určitém poměru k vykonávané práci. Například za 1 den práce zařazené v I. skupině seznamu prací ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách umožnit čerpání jednoho dne, za práci v II. skupině umožnit čerpání dvou dnů volna mimo období hlavních zemědělských prací.

Povolená paušalizace není v zemědělské praxi podstatně rozšířená. Převládají názory, že paušalizace nevede ke zjednodušení, ale naopak ke zvýšení složitosti mzdové administrativy. S tím však nelze zcela souhlasit, protože přesná a podrobná evidence se vede i před zavedením paušálu. Navíc paušál by bylo možno v zemědělství vyhodnocovat méně často než měsíčně. Zdá se, že paušalizace alespoň některých příplatků v živočišné výrobě pro stálé pracovníky by nemusela působit potíže. V některých družstvech je již uplatňována. Obtížnější je poskytování paušalizovaných příplatků v rostlinné výrobě. Mimo zjednodušenou formu osobního ohodnocení by přicházelo v úvahu již zmíněné zvýšení tříd vykonávané práce za produktivní pracovní čas v přesčasové práci nebo uplatnění hodinových tarifů s rozpětím.

SOUHRN

Současné formy aplikace příplatků naznačují, že příplatky neplní dostatečně svou funkci. V zemědělské praxi jsou často využívány k nadleпšování výdělků manuálních pracovníků. Naše návrhy naznačují cesty vhodnějších způsobů uplatnění této části mzdových prostředků. Jedná se především o paušalizaci příplatků, zahrnutí do pobídkové složky mzdy a využívání možnosti čerpání dodatkové dovolené.

Literatura

STOJAR, B.: Návrhy na zvýšení ekonomické účinnosti mzdové soustavy. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚŘRP 1982.

ZRAK, J. – SADLOŇ, Š.: Rozbor problémů zjednodušování soustavy příplatkov a doplatkov ku mzdě. [Závěrečná správa.] Bratislava, ČSVÚPSV 1982.

Došlo dne 1. 6. 1983

Soustava příplatků při odměňování manuálních pracovníků v zemědělství

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 889–897. — 4 tab., lit. 2

zemědělství, úroveň podniku, odměňování, soustava příplatků, analýza, analýza statistická, analýza ekonomická, výsledky výzkumu, aspekty aplikace

Jednou z možností zjednodušení mzdové soustavy je snížení počtu příplatků, resp. úplné odbourání některých skupin příplatků. Z hlediska způsobu realizace jsou v podstatě možné tři přístupy ke zjednodušení soustavy příplatků: jejich převedení do mzdových tarifů nebo do pobídkové složky a paušalizace příplatků. V zemědělské praxi mají příplatky své opodstatnění. Současné formy aplikace naznačují, že příplatky neplní dostatečně svou funkci. Z ekonomického hlediska mají funkci především kompenzační — jsou často používány k nadlepení výdělků manuálních pracovníků.

ФРИДРИХОВА, Г., Институт рационализации управления и труда Прага, место работы Сметанова 49, 656 01 Брно

Системы надбавок при оплате рабочих в сельском хозяйстве

Zeměd. Ekon., 29, 1983, № 11, с. 889–897. — 4 табл., лит. 2

сельское хозяйство, уровень предприятия, оплата, система надбавок, анализ, анализ статистический, анализ экономический, результаты научного исследования, аспекты применения

Одной из возможностей упрощения системы оплаты является понижение числа надбавок или полное аннулирование некоторых групп надбавок. С аспекта способа реализации в сущности возможны три подхода к упрощению системы надбавок: их перевод в тарифы зарплат или в поощрительные статьи и обобщение надбавок. В сельскохозяйственной практике у надбавок свое обоснование. Настоящие формы применения намекают, что надбавки не выполняют достаточно свою функцию. С экономической точки зрения их функция главным образом компенсационная — они часто используются для повышения заработной платы рабочих.

FRIDRICHOVÁ H., Institute of Management and Labour Rationalization, Praha; Smetanova 49, 656 01 Brno

System of Bonuses in the Remuneration of Manual Workers in Agriculture

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 889–897. — 4 tabs, refs 2

agriculture, farm level, remuneration, system of bonuses, analysis, statistical analysis, economic analysis, results of research, aspects of application

The ways of simplifying the wage system include a reduction in the number of bonuses, or entire abolishment of some groups of bonuses. In practice, there are three possible approaches to the simplification of the bonus system: transfer of bonuses to wage tariffs, to the incentive component of wage, and equalization of bonuses. Bonuses have their justified role in agricultural practice. The current forms of application suggest that bonuses fail to fulfil their function as required. From the economic point of view, their role is mainly compensatory — they are often used for improving the earnings of hand workers.

Adresa autorky:

Hana Fridrichová, prom. psych., Ústav racionalizace řízení a práce Praha, pracoviště Smetanova 49, 656 01 Brno

Súčasný obdoby vývoja našej ekonomiky, po vyčerpaní extenzívnych faktorov, naliehavo nastrojuje úlohu prechodu k intenzívnym formám rozvoja výrobných síl. Splnenie tejto úlohy vyvoláva nevyhnutnosť zvyšovať účinnosť sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva. Nestačí však zdokonaľovať len celospoločenský systém riadenia, ale hlavnou úlohou je doviest a uplatniť jeho zásady na pracoviskách a v nich zabezpečiť vytvorenie podmienok stimulujúcich uplatnenie intenzívnych faktorov rozvíjania výroby.

Táto úloha plne platí aj pre poľnohospodárstvo, kde sa tiež do popredia dostávajú otázky zlepšovania organizácie a riadenia, stimulácie k rastu pracovného výkonu, zvyšovania kvality a efektívnosti práce a celkové zhospodárňovanie výrobného procesu. Realizácia komplexu týchto cieľov vyžaduje hľadať nové formy vnútropodnikovej organizácie, riadenia i odmeňovania, ktoré zodpovedajú novým a zložitejším organizačno-technickým vzťahom vo výrobe, no súčasne podporujú iniciatívu ľudí pri zvyšovaní intenzity a zhospodárňovania výroby.

Intenzifikácia nášho poľnohospodárstva využívaním poznatkov vedeckotechnického rozvoja vytvára objektívne predpoklady a podmienky aj pre uskutočnenie progresívnych zmien v organizácii práce vo výrobe a jej odmeňovaní. Prax potvrdzuje, že uplatňovaním vedeckotechnického pokroku pri zvyšovaní efektívnosti výrobného procesu sa výrazne zvyšuje aj úloha a zodpovednosť prvotných pracovných kolektívov, ktorá sa prejavuje vo využívaní výrobných prostriedkov, surovín, materiálu, energie, ale aj osív, sadív, krmív, genetického potenciálu rastlín a zvierat, strojov, mechanizmov a podobne. Uplatňovanie vedeckotechnického rozvoja v poľnohospodárstve spôsobuje vyššiu zložitosť výrobného procesu. Aj poľnohospodársky výrobok sa v súčasnosti stále viac stáva kolektívnym dielom mnohých jednotlivcov, preto vyžaduje vyššiu súčinnosť, súhru, vzájomnú pomoc, spoluprácu. Z toho vyvstáva predstava, že v práci sa stále viac prejavuje potreba uplatňovania prvkov kolektivismu.

Z uvedeného vyplýva, že riadenie pracovného procesu sa musí preto stále viac zdokonaľovať a demokratizovať. Tento proces musí mať dialektickú podstatu, to znamená, že ak sa od výrobných kolektívov vyžaduje vyššia zodpovednosť za výrobný proces a jeho výsledok, musia sa im priznať aj vyššie práva a výhody. A tie možno realizovať prehĺbením účasti výrobných kolektívov na riadení a kontrole výroby. Až po splnení tejto zásady možno predpokladať, že členovia kolektívov nadobudnú pocit, že sú nielen riadení, ale aj sami riadia a rozhodujú o niektorých veciach pri zabezpečovaní výrobné-

ho procesu, čo má značnú motivačnú silu. A práve využívanie tejto motivačnej sily ako dôležitého faktora z hospodárňovania celého výrobného procesu a zvýšenia výroby vôbec, núti hľadať nové formy a metódy jeho organizácie a riadenia. Možno očakávať, že to je cesta, ktorá súvisí s ďalším rozvojom a prehlbovaním socialistických výrobných vzťahov a výrobných síl, s postavením robotníckej triedy v súčasnosti, s vedeckotechnickou revolúciou, so sústavným zdokonaľovaním sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva.

V posledných rokoch sa vo výrobnej praxi priemyselných i poľnohospodárskych podnikov začalo uplatňovať viacero nových progresívnych foriem a metód organizácie a riadenia výrobného procesu. Známe sú mnohé takéto formy, ktoré sa k nám dostali zo Sovietskeho zväzu. Veľa z nich z rôznych objektívnych i subjektívnych príčin nenašlo širšie uplatnenie. Absolútna väčšina z nich má spoločného menovateľa a to, že sú založené na využívaní iniciačných a motivačných prvkov, medzi ktorými má významné miesto kolektivismus. Brigádna forma organizácie práce a odmeňovania je jednou z nich.

Spoznávanie, rozvíjanie a využívanie pozitívnych prvkov týchto foriem vo výrobnom procese patrí medzi základné úlohy zdokonaľovania riadenia predovšetkým na úrovni výrobných pracovných kolektívov, ktoré realizujú výrobný proces a v značnej miere rozhodujú o kvantite i kvalite výrobkov. Z týchto aspektov treba brigádnú formu organizácie práce a odmeňovania v našich podnikoch chápať ako jednu z foriem realizácie Súboru opatrení na zdokonaľenie plánovania a riadenia národného hospodárstva. Aplikácia tejto formy prehlbuje uplatňovanie vedeckej organizácie práce, presadzovanie princípu zásluhovosti v odmeňovaní, prehlbovanie účasti pracujúcich na riadení a vôbec rozvoj pracovnej iniciatívy.

Netreba zdôrazňovať, že uplatňovanie brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania vo vnútropodnikových organizačných jednotkách a útvaroch možno pokladať za jeden z dôležitých nástrojov zdokonaľovania riadenia pracovných kolektívov vo výrobnom procese. Takto sa teda brigádna forma organizácie práce a odmeňovania nestáva cieľom, ale nástrojom na zvyšovanie pracovnej výkonnosti kolektívov. Sleduje sa tým intenzívnejšie a rýchlejšie prekonávanie slabých miest v plánovaní, riadení, organizácii a odmeňovaní práce predovšetkým na prvom, najnižšom stupni riadenia pracovných kolektívov. Práve na tejto úrovni sú najväčšie rezervy v skvalitňovaní vnútropodnikového riadenia.

VYMEDZENIE PODSTATY BRIGÁDNEJ FORMY

Sledujúc uvedené ciele, možno pristúpiť aj k charakteristike a k vymedzeniu podstaty brigádnej formy. Podstatu brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania možno charakterizovať ako uplatnenie dvojstranných vzťahov formou zmluvy, ktorá vymedzuje vzájomné práva, povinnosti i podmienky pre činnosť oboch zúčastnených strán. Jednu stranu predstavuje výrobný kolektív (zahrňujúci robotníkov i riadiacich pracovníkov), ktorý berie na seba záväzok (úlohu) dosiahnuť stanovenú produkciu v požadovanom množstve a kvalite na pridelennej pôde, u zverených zvierat, výkonov u techniky alebo technologických zariadení, a to na princípe vedecky zdôvodnených noriem potreby práce, materiálu, techniky a pod. Druhú stranu predstavuje hospodárske vedenie podniku (JRD, ŠM a pod.), ktoré sa zaväzuje poskytnúť kolektívu nutné zdroje a vytvoriť podmienky a predpoklady pre splnenie prijatých úloh,

ako aj zabezpečiť odmenu za splnenie plánu produkcie a prémie za prekročenie podľa vopred dohodnutých podmienok.

Naznačené vymedzenie vzťahov umožňuje plne uplatniť zásady chozrasčotného hospodárenia priamo vo výrobných kolektívoch a zainteresovať ich na celkových ekonomických výsledkoch.

Realizácia brigádnej formy umožňuje využiť aj prednosti kolektívnej organizácie práce a odmeňovania, ktoré charakterizujú schopnosť kolektívu účinnejšie mobilizovať svoju produktívnu silu prostredníctvom prehlbovania kooperácie a delby práce, lepšiu súčinnosť na seba nadväzujúcich pracovníkov, výchovu a formovanie robotníka so širšími znalosťami a zručnosťami a vo vyššej možnosti jeho realizácie vo výrobnom procese, na zabezpečenie ďalšieho rastu produktivity práce, efektívnosti výroby, hospodárnosti a kvality výrobkov, urýchléné uplatňovanie výsledkov vedeckotechnického rozvoja vo výrobe a výchovu pracovníkov k socialistickému vzťahu k práci.

V organizácii práce, ako aj v systéme odmeňovania znamená brigádna forma prelom v odmeňovaní v porovnaní s tradičnými formami, ktoré sa uplatňujú v JRD a na ŠM. Ide o nástup novej, progresívnej cesty, ktorá vedie k zdokonaľovaniu účinnosti hmotnej zainteresovanosti s cieľom zvýšiť efektívnosť práce.

V podmienkach brigádnej formy sa uplatňuje hmotná zainteresovanosť na konečných výsledkoch práce celej brigády ako kolektívu zavádzaním kolektívnych mzdových foriem, zodpovedajúcich charakteru danej práce. Rozdelenie prostriedkov na odmeňovanie, vytvorených brigádou, sa vykonáva podľa individuálnych zásluh jednotlivých členov brigády takto:

- priamo podľa dosiahnutých výsledkov, meraných konkrétnymi kvantitatívnymi a kvalitatívnymi ukazovateľmi, podmienkami a normatívmi;
- nepriamo — pomocou koeficientov pracovnej účasti.

Pri rozdeľovaní prostriedkov medzi členov brigády prichádzajú do úvahy dva spôsoby riešenia: buď sa základná odmena (mzda) poskytuje individuálne a kolektívne sa priznáva celková výsledná prémie za splnenie alebo prekročenie plánovanej produkcie, alebo sa celá odmena brigádnemu kolektívu priznáva zásadne podľa objemu dosiahnutej produkcie.

V prvom prípade sa základná odmena jednotlivým pracovníkom priznáva podľa splnenia výkonových noriem, t. j. bežným spôsobom. Kolektívna prémie sa medzi členov brigády rozdeľuje podľa pravidiel, ktoré si stanoví sama brigáda. Je spravidla odstupňovaná podľa percenta prekročenia plánovanej produkcie.

V druhom prípade, ktorý sa všeobecne praktizuje v sovietskych brigádach, pretože plne realizuje princíp zásluhovosti na konečných výsledkoch, t. j. na dosiahnutej produkcii, ide o akordno-úkolovú odmenu s prémieou. Odmena je pravidelne poskytovaná jednotlivým pracovníkom počas roka, a to podľa pracovnej účasti (tedy v podstate podľa výkonových noriem) a osobnej triedy, má charakter zálohy do konečného zúčtovania celkovej odmeny. Celková odmena sa vyráta až po zistení dosiahnutej produkcie, a to jej vynásobením stanovenou sadzbou odmeny za jednotku produkcie. Zvyšujúcu časť celkovej odmeny, pravda po odpočítaní záloh, si členovia brigády rozdelia podľa vlastného rozhodnutia na základe zhodnotenia pracovnej aktivity každého člena. Treba však upozorniť, že pri každej forme odmeňovania brigádnych kolektívov sa musia dodržať platné predpisy o odmeňovaní.

PODMIENKY CHARAKTERIZUJÚCE UPLATNENIE BRIGÁDNEJ FORMY

Výrobný kolektív, ktorý chce začať pracovať na princípe brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania, musí spĺňať tieto základné podmienky, resp. princípy:

— Základnou podmienkou uplatnenia brigádnej formy je trvalosť pracovného kolektívu s trvalým pridelením pôdy, zvierat a potrebnej techniky.

— Prechod od individuálnej organizácie práce ku kolektívnej. Výrobná brigáda je najnižším stupňom organizácie a riadenia práce na princípoch delby tak, aby zabezpečila ucelený výrobný cyklus, t. j. sama vykonala všetky práce od začiatku výrobného procesu a ukončila ho hotovými výrobkami. V rastlinnej výrobe sú to práce od prípravy pôdy cez ošetrovanie až po zber plodín a odovzdanie úrody. V živočíšnej výrobe ide o uzavretý výrobný cyklus vykonávania prác pre zabezpečenie finálneho výrobku podľa jednotlivých druhov alebo kategórií zvierat, vrátane zabezpečenia reprodukčného procesu. Brigády takto môžu byť špecializované na jeden výrobok (napr. kukurica, zemiaky, odstavča osípaných, výroba bravčového mäsa a pod.), alebo komplexné na viac výrobkov v rámci organizačnej jednotky, kde brigáda pracuje (napr. v rámci osevného postupu, chovu a pod.).

— Uplatnenie princípu vedeckej organizácie práce na základe využitia komplexných noriem, ktoré slúžia pre plánovanie výroby, spotrebu materiálových nákladov, práce a pre hmotnú zainteresovanosť. Na základe tohoto postupu sa navrhujú najefektívnejšie pracovné postupy, analyzujú sa vzájomné vzťahy pracovníkov, aby sa dosiahli čo najvyššie pracovné výkony a konečný výsledok produkcie. Tu sa využívajú združené normy potreby práce, technologické karty plodín a technicko-organizačné karty chovov zvierat, nákladové normatívy plodín a výrobkov ŽV, normy spotreby PHM, materiálu a pod.

— Úlohy brigáde sa plánujú na princípoch chozrasčotu (brigádneho chozrasčotu), nielen v naturálnych kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľoch konečnej produkcie (úroda, úžitkovosť, tony, litre, kg. atď), ale aj v ekonomických ukazovateľoch (náklady, efektívnosť) na obdobie celého výrobného cyklu, to znamená v poľnohospodárskej prvovýrobe na celý rok. Stanovením ďalších ukazovateľov (napr. úspora materiálových nákladov, spotreba PHM, časové využitie techniky atď.) sa sledujú chozrasčotné prístupy ku zvyšovaniu hospodárnosti výroby. Na prijímanie vyšších úloh oproti plánu je brigáda zainteresovaná vyššími (progresívnymi) sadzbami prémie a odmien. Brigáda sa zúčastňuje na tvorbe plánu úloh, ktoré má vytvoriť.

— Uplatnenie kolektívnych foriem odmeňovania. Hmotná zainteresovanosť je závislá od konečných výsledkov práce celej brigády. Základná časť mzdy (odmeny) je stanovená od normatívne stanovenej potreby práce (na základe technologických kariet, združených noriem potreby práce, normatívov prácnosti). Výsledková prémie sa brigáde stanoví v závislosti od dosiahnutia a prekročenia plánovaného množstva konečnej produkcie stanoveným podielom. Medzi členov kolektívu sa základná časť mzdy (odmeny) i prémie rozdeľujú podľa účasti na výsledku každého člena brigády. Odporúčajú sa uplatniť kolektívna úkolová mzda, akordná mzda, kolektívna podielová mzda, ale aj kolektívna zmiešaná mzda a kolektívna prémie, a to v závislosti od použitého výrobného, resp. technologického procesu a organizácie práce. Uplatňovanie týchto foriem je plne v súlade s Metodickými pokynmi FMZVŽ ČSSR pre uplatňovanie foriem odmeňovania v JRD (resp. smernicami pre ŠM).

— Vymedzenie postavenia kolektívu z hľadiska vnútropodnikového eko-

nomického riadenia, t. j. chozrasčotné postavenie formou hospodárskeho alebo nákladového strediska (nie je podmienkou v každom prípade, napr. ak postačuje stimulácia kolektívu väzbou kolektívnej odmeny na naturálne výsledky).

— Zvýšenie právomoci kolektívneho rozhodovania:

a) o prínose jednotlivca ku kolektívnemu výsledku, vzájomná kontrola kvality práce a výkonu členmi brigády (dôležitá pri odmeňovaní, predovšetkým stanovením podielu na výsledkovej prémii);

b) pri organizovaní pracovných procesov, vylepšovaní a racionalizácii technologických procesov, kontrole materiálneho zabezpečenia a pod. (ide predovšetkým o využívanie prvkov iniciatívy vo vzťahu k splneniu a prekročeniu plánovanej produkcie);

c) pri prijímaní výrobných úloh plánu a prípadných zvýšených úloh (nie je možné meniť plán v priebehu výrobného procesu alebo direktívne stanovovať úlohy rozpisom) využívať prvky ústretového plánovania;

d) pri prijímaní a uvoľňovaní členov, ocenení v rámci vnútropodnikovej súťaže a pod. (brigáda má právo vylúčiť nedisciplinovaných členov, porušujúcich technologické postupy, normy, dosahujúce nízke výkony a pod.).

— Rozvoj súdružských vzťahov vzájomnej spolupráce a pomoci prejavujúcich sa zastupovaním v prípade neprítomnosti, osvojením si obsluhy viacerých strojov a pracovných postupov, resp. operácií, vyrovnanosťou kolektívu čo do kvalifikovanosti a výkonnosti, výchovou mladých spolupracovníkov a pod.

MOŽNOSTI UPLATNENIA BRIGÁDNEJ FORMY V POĽNOHOSPODÁRSKOM PODNIKU

Charakteristika uvedených podmienok má zodpovedným pracovníkom podniku pomôcť pri uplatnení brigádnej formy. Základným východiskom pre uplatňovanie brigádnej formy v ČSSR sa stalo uznesenie vlády ČSSR č. 382 z roku 1980, ktoré stanovilo: „... vo vyspelých pracovných kolektívoch overiť a postupne uplatniť brigádne formy organizácie práce a odmeňovania a využiť pritom skúsenosti ostatných socialistických krajín, predovšetkým ZSSR“.

V zmysle naplnenia uvedeného uznesenia Federálne ministerstvo práce a sociálnych vecí a Ústredná rada odborov v júli 1982 schválili Zásady pre experimentálne overovanie brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania. Podľa nich aj MPVŽ SSR vydalo Rámcové zásady pre experimentálne overovanie brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania v poľnohospodárstve. Zásady vymedzujú charakteristiku brigád, ich organizáciu, pracovné úlohy, odmeňovanie a riadenie. Vlastná príprava a zabezpečenie experimentálneho overovania sa uskutočňuje vo vybraných organizáciách.¹⁾ Organizácie vybrané pre experiment postupujú podľa podnikových pravidiel, vypracovaných podľa uvedených a ďalších dokumentov. Pretože o overovanie brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania prejavujú záujem aj mnohé ďalšie organizácie, považujeme za vhodné uviesť stručnú metodiku postupu vypracovania týchto pravidiel.

Treba zdôrazniť, že na príprave podnikových pravidiel sa musia zúčastniť okrem pracovníkov útvaru ekonomiky práce aj zodpovední pracovníci prísluš-

¹⁾ Metodickým usmerňovaním experimentálneho overovania je v SSR poverený Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva v Bratislave.

ných výrobných úsekov rastlinnej a živočíšnej výroby a ich organizačných jednotiek, ako aj štábných útvarov, zabezpečujúcich odborné riadenie výroby. Treba si taktiež uvedomiť, že overením brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania sa sleduje uplatňovanie princípov Súboru opatrení na zdokonaľovanie plánovitého riadenia národného hospodárstva až v jednotlivých pracovných útvaroch, v pracovných kolektívoch.

METODICKÉ ODPORÚČANIA NA POSTUP A UPLATNENIE BRIGÁDNEJ FORMY

Postup prác pri experimentovaní treba rozdeliť na dve fázy: prípravnú a realizačnú.

Fáza prípravných prác trvá až do založenia brigády. V tomto období je nevyhnutné vykonať:

- Výber kolektívu v priemerných podmienkach a na takom pracovisku, kde sa uplatňuje tvorba úloh plánu na rok, resp. štvrťrok, mesiac, kde je zabezpečená merateľnosť výslednej produkcie a možnosť jej vyhodnotenia, kde sú materiálno-technické, vecné a kádrové podmienky pre splnenie stanovených úloh.

- Vybraný kolektív musí mať znaky trvalého výrobného útvaru, t. j. musí mať trvalé zloženie členov, pridelenú pôdu (zvieratá), potrebnú techniku, pracovne musí zabezpečiť celý výrobný proces (minimálne na 80 % objemu prác) od začiatku až po finálny výrobok. Neodporúča sa vyberať dočasné kolektívy na výkon určitých prác.

- Pri výbere kolektívu prihliadať na jeho politickú a odborársku vyspelosť.

- Zabezpečiť prípravu kolektívu budúcej brigády (výchovu členov) na nové úlohy, rozširovanie ich kvalifikácie, úpravu počtu a profesijnej štruktúry brigády, prípravu vedúceho brigády.

- Výrobnú brigádu zriaďovať len tam, kde táto organizačná forma umožní dosiahnuť lepšie výsledky ako ostatné doteraz uplatňované kolektívne a individuálne formy.

- Začleniť brigádu do sústavy vnútropodnikového riadenia na princípe chozrasčotu. Treba určiť, či sa brigáda bude sledovať ako hospodárske stredisko, nákladové stredisko, alebo sa riadenie a stimulácia kolektívu bude zabezpečovať len formou kolektívnej prémie za splnenie plánovaných ukazovateľov, pričom sa podmienky stanovia dohodou medzi brigádou a hospodárskym vedením.

- Vykonať rozbor a zdokonaľiť fungovanie a účinnosť ekonomických nástrojov pre zabezpečenie spoľahlivého fungovania chozrasčotných brigád. Je žiadúce prehodnotiť a zdokonaľiť najmä oblasť plánovania s využitím technikohospodárskych noriem, vyhodnocovania dosahovaných výsledkov a odmeňovania s osobitným zreteľom na funkciu plánu miezd v podmienkach chozrasčotného riadenia a materiálnotechnické zabezpečenie výroby.

Časové, organizačné a technické zabezpečenie prípravných prác vymedzí časový harmonogram, určí zodpovednosť konkrétnych pracovníkov vedenia JRD, ŠM alebo podnikových útvarov za vykonanie odborných prác alebo za splnenie opatrení a návrhov v uvedených bodoch.

Uvedené prístupy k uplatňovaniu brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania treba chápať ako proces hľadania prístupov k rozvíjaniu

vnútropodnikového chozrasčotu. A tu sa stáva veľmi dôležité a nevyhnutné, aby sa brigády nezakladali formálne, aby sa brigádna forma nezdiskreditovala. Preto je na mieste úloha dôkladnej politickej a odbornej prípravy kolektívov, ktoré začali alebo začínajú overovať brigádnú formu, ale i tých, ktoré ich budú nasledovať.

Pri hodnotení podmienok na uplatnenie brigádnej formy je dôležitá potreba širokého osvojenia zásad brigádnej formy vedúcimi politickými a hospodárskymi pracovníkmi podniku i v nadpodnikovom riadení. V podniku a často aj na okresných poľnohospodárskych správach alebo generálnych riaditeľstvách VHJ sa rozhoduje o tom, aké podmienky a predpoklady sa vytvoria pre to, aby brigáda fungovala „naplno“ podľa zásad, alebo len „papierovo“. Pri nedostatočnom záujme alebo pochopení pre vytvorenie podmienok na uplatnenie brigádnej formy nie je možné dostať sa do výrobného kolektívu a v ňom presadzovať jej zásady a princípy.

Realizačná fáza predstavuje prípravu podmienok na ustanovenie a činnosť konkrétnej brigády. Pre túto fázu sa odporúča vytvoriť osobitný pracovný tím, v ktorom majú byť zastúpení: technicko-hospodárski a vedúci pracovníci úseku vybraného pre overovanie, špecialisti z podnikových útvarov a vybraní členovia budúcej brigády.

Ako prvý krok v realizačnej fáze odporúčame pracovnému tímu vykonať analýzu pracoviska a pripraviť podmienky na zdokonalenie organizácie práce v budúcej brigáde, a to v závislosti od plánovaných výrobných úloh. Analýza a hodnotenie podmienok sa má zamerať na:

- rozmiestnenie, využitie a optimálnu potrebu techniky, strojov technologických zariadení, materiálnych vstupov do výroby;
- zistenie počtu členov pracoviska, ich profesijnú a kvalifikačnú skladbu;
- používané režimy práce, odpočinku, striedania pracovníkov;
- zhodnotenie riadenia pracovného kolektívu, vzťahy vedúci — podriadení (výrobný technik a kolektív), spolupráca a kooperácia v kolektíve;
- spôsob prideľovania práce kolektívu, odovzdávania výsledkov a ich hodnotenia;
- spôsoby a formy odmeňovania.

V druhom kroku realizačnej fázy sa získané informácie, údaje a podklady spracujú do podnikových dokumentov fungovania výrobnjej brigády. Týmito dokumentmi sú:

- Štatút výrobnjej brigády.
- Dohoda medzi brigádou a hospodárskym vedením.

Uvedené dokumenty sú základom pre vecnú a technicko-organizačnú orientáciu v činnosti a rozvíjaní brigádnej formy. Stávajú sa východiskom pre uplatňovanie prvkov brigádneho chozrasčotu. Keďže ide o podnikové dokumenty, musia sa v nich odraziť podnikové špecifické podmienky, potreby a ciele.

Štatút výrobnjej brigády obsahuje charakteristiku pracoviska, názov a zloženie brigády, jej organizáciu práce a riadenie, materiálnotechnické vybavenie, práva a povinnosti vedúceho a členov brigády, vymedzuje zásady tvorby zdrojov na odmeňovanie a rozdeľovanie výsledkovej prémie medzi členov kolektívu.

Dohoda medzi brigádou a hospodárskym vedením vymedzuje výrobné úlohy brigády, vzájomné vzťahy a povinnosti brigády a hospodárskeho vedenia pri plnení plánovaných úloh, systém odovzdávania výrobku, zhodno-

tenie plnenia prijatého plánu, systém realizácie základnej odmeny, tvorbu výsledkovej prémie a jej rozdelenie.

Štatút výrobnjej brigády môže mať dlhodobú platnosť. Dohoda medzi brigádou a hospodárskym vedením sa mení každoročne, podľa určenia prijatých výrobných úloh brigáde, resp. zmeny v systéme odmeňovania.

ZÁVER

Pretože doteraz neexistujú empirické poznatky, príspevok hodnotí možnosti uplatnenia brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania v poľnohospodárskych podnikoch iba rámcovo, z hľadiska vymedzenia teoreticko-metodického prístupu. Od tohoto referenčného rámca sú spracované metodické odporúčania, ako postupovať pri overovaní brigádnej formy v konkrétnych podmienkach poľnohospodárskych podnikov. Preto k navrhnutému postupu treba pristupovať ako k experimentu, ako k hľadaniu najvhodnejších metodických prístupov pri aplikácii tejto novej progresívnej formy organizácie práce a odmeňovania.

Došlo dňa 1. 6. 1983

Brigádna forma organizácie práce a odmeňovania ako nástroj zdokonaľovania riadenia výrobných kolektívov

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 899—907

zemědělství, řízení, rozhodování, organizace, brigádní forma organizace práce, chozrasčot, odměňování, normy, technologické karty, teoretické pojednání, metodologie

Príspevok charakterizuje brigádnú formu organizácie práce a odmeňovania ako nástroj na uskutočňovanie progresívnych zmien v organizácii, riadení a odmeňovaní výrobných kolektívov. Vymedzuje podstatu a princípy brigádnej formy ako aj podmienky, ktoré je nevyhnutné splniť pre jej uplatnenie. Uvádza aj metodické odporúčania na postup a uplatnenie brigádnej formy v podmienkach JRD a ŠM.

ГАСПРА Р., Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и пищевой промышленности, Тренчианска 55, 824 80 Братислава

Бригадная форма организации труда и оплата как рычаг усовершенствования управления производственными коллективами

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No 11, s. 899—907

сельское хозяйство, управление, решение, организация, бригадная форма организации труда, хозрасчет, оплата, нормы, технологические карты, теоретическое обсуждение, методология

Статья характеризует бригадную форму организации труда и оплаты как рычаг для осуществления прогрессивных изменений в организации, управлении и оплате производственных коллективов. Выделяет сущность и принципы бригадной формы как и условия, которые необходимо выполнить для ее внедрения. Приводит и методические рекомендации внедрения бригадной формы в условиях ЕСХК и госхозов.

HASPRA R., Economic Research Institute for Agriculture and Food, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava

Brigade Form of Labour Organization and Remuneration as a Tool of Improving the Management of Production Teams

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 899—907

agriculture, management, decision-making, organization, brigade form of labour organization, khosraschot, remuneration, standards, technological cards, theoretical treatise, methodology

The brigade form of labour organization and remuneration is characterized as a tool for making progressive changes in the organization, management and remuneration of production teams. The principles of the brigade form are defined, including the conditions to be met if this form is to be introduced. Methodical recommendations are given, indicating the procedure of introducing the brigade form of organization under the conditions of cooperative farms and state farms.

Adresa autora:

Ing. Rudolf Haspra, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava

Vyhodnocování účinnosti dosud používaných mzdových forem v zemědělských organizacích řízených OZS Kroměříž naznačilo, že řada z nich ztratila motivační účinnost a že současná složitost mzdových předpisů vede k závažným nedostatkům. Mzdové předpisy jsou v některých případech tak složité, že je problémem i pro fundovaného, specializovaného pracovníka ekonomiky práce se v nich správně orientovat. Množství nejruzněji diferencovaných příplatků si vynucuje složitou evidenci sledování a vykazování, ke kterému mají téměř všichni provozní technici odpor. Prověrky provedené v zemědělských podnicích prokázaly i nedostatečnou diferenciaci odměn pracovníků a zjistily, že zde převládá značná nivelizace, která se sice nepříznivě promítá do pracovních postojů i pracovního výkonu, ale řídící pracovníky neohrožuje interpersonálními konflikty.

Na základě těchto poznatků byl pro zemědělské podniky okresu Kroměříž zpracován a doporučen metodický postup pro uplatnění brigádní formy organizace práce a odměňování pro specializovaná střediska výroby mléka. Příkladem doporučené formy odměňování je návrh zpracovaný pro JZD Koryčany, velkokapacitní kravín Zástřizly.

S metodickým postupem nás seznamuje kalkulace roční potřeby mzdových prostředků pro pracovníky střediska, charakteristika odměňování a dvě kolektivní dohody — pro řídící a manuální pracovníky.

1. Kalkulace roční potřeby mzdových prostředků

Plánované ukazatele výroby:

Průměrný stav dojnic	621 ks
Plánovaný prodej mléka	1956 tis l
Plán odchovu telat	708 ks
z toho v kvalitní tř. A	531 ks
v kvalitní tř. B	177 ks
Průměrná realizační cena mléka	3,67 Kčs
Ukazatel kvality výroby mléka	95 % výroby v I. tř. jakosti

2. Charakteristika odměňování pracovníků ve VKK

Technici jsou odměňováni základním platem a pobídkovou odměnou. Forma odměny je však vyjádřena odměnou za dosaženou produkci, tj. za

Kalkulace mzdových prostředků pro THP

Funkce	Počet	Tarifní třída	Zákl. měs. plat v Kčs	Celkem za rok v Kčs
Vedoucí technik VKK	1	11	2 500	30 000
Samostatný zootechnik	1	10	2 300	27 600
Samostatný zootechnik	1	10	2 150	25 800
Zootechnik	1	9	2 000	24 000
Základní odměny THP celkem				107 400
Ostatní složky odměny				10 400
– odměny za pracovní pohotovost (104 dní × 100 Kčs)				
– zvýhodnění práce ve vícesměnných provozech (2080 hodin × 1,80 Kčs)				3 744
– pobídková složka odměny 25 % (mimo podíly na hosp. výsledcích)				26 850
Potřeba mzdových prostředků na odměny THP v kravině				148 394

Kalkulace potřeby mzdových prostředků pro manuální pracovníky

Pracovní funkce	Počet prac.	Počet hodin za rok	Tarifní třída	Sazba v Kčs	Celkem Kčs
Produkční pavilóny					
– dojiči	8	20 440	6	8,50	173 740
– nahaněči	4	10 220	5	7,50	76 650
Porodna					
– dojičky	10	25 550	6	8,50	217 165
Pomocné a obslužné provozy					
– navážeči krmiv-krmíči	4	10 220	5	7,20	73 584
– opraváři	2	4 420	6	8,20	36 244
– hlídači, vrátní	4	8 760	3	4,90	42 924
Celkem základní odměny					620 317
Ostatní složky					168 674
– příplatky (zvýhodnění práce o sobotách a nedělích, přesčas, směnnost, noční)					
– pobídková složka odměny					225 000
Potřeba mzdových prostředků na odměny manuálních pracovníků					1 013 991

prodané mléko a zdravě odchovaná telata. Základní měsíční plat je stanoven na úrovni spodní hranice rozpětí tarifů přiznaných tříd. Odpočtem základního platu od celkového výdělku určeného odměnou za produkci je kvantifikována výše pobídkové složky odměny.

Z celkové potřeby mzdových prostředků pro THP je cca 2/3 určeno pro odměnu za realizaci vyrobeného mléka a 1/3 na odchov telat. Takže v příkladech je 99 719 Kčs mzdových prostředků vázáno na realizovanou produkci mléka. Úkolová sazba je tedy podíl určené části mzdových prostředků a plánu realizace mléka (99 719 Kčs : 1 956 000 l) a činí 5,10 Kčs za 100 l mléka v I. jakostní třídě. Kalkulace odměny za odchovaná telata vychází ze zbývajících třetiny mzdových prostředků THP, tj. 48 675 Kčs. Předpokládá se, že z celkového plánu odchovu telat (708 ks) bude 75 % v třídě kvality A, za kterou je stanovena sazba 75 Kčs za 1 ks, a 25 % v třídě B — sazba 25 Kčs za 1 ks.

Technici jsou tedy odměňováni v podstatě za realizovanou produkci mléka a odchovaná telata. Zaručenou odměnu tvoří základní měsíční platy na úrovni spodní hranice měsíčních tarifů a přesahující „výdělek“ určuje výši pobídkové složky odměny.

Obdobně bude tato forma odměňování uplatněna u manuálních pracovníků celého výrobního střediska. To znamená, že jak u THP, tak i u vrátných až po ošetřovatele hospodářských zvířat bude jednotná forma odměny. Uplatnění jednotné formy je důležité, protože při stávajících formách odměňování se neplnění výroby dotýká převážně jen ošetřovatelů dojníc.

Stanovení sazeb za produkci u manuálních pracovníků předpokládá rovněž členění mzdových prostředků ze 2/3 na odměnu za realizované mléko a 1/3 na odchovaná telata. Sazba za realizaci mléka v I. jakostní třídě (681 402 Kčs : 1 956 000 l) činí 34,68 Kčs za 100 l mléka. Konkretizace sazeb podle třídy jakosti mléka je dále uvedena v kolektivních dohodách.

3. Kolektivní dohoda o odměňování manuálních pracovníků VKK

Vedení JZD zastoupené předsedou na jedné straně a účastníky kolektivního odměňování -prémiování na straně druhé uzavírají mezi sebou tuto dohodu:

Předmětem dohody je forma výpočtu celkového objemu mzdových prostředků (MP) na příslušné období podle docílené tržní produkce (TP) mléka a zdravě odchovaných telat za těchto podmínek:

I. Účastníci kolektivní formy odměňování se zavazují:

1. Provádět veškeré práce dané technologickým postupem a všechny další práce tak, aby byla plynule zabezpečována plánovaná výroba, udržován odpovídající zdravotní stav, hygienické, bezpečnostní a další předpisy.

2. Kolektiv sám vyřeší zastupování v době nemoci, dovolené atd.

3. Kolektiv je tvořen: přímými ošetřovateli (dojičky, nahaněči, krmiči), opraváři a vrátnými. Brigáda zvolí své zástupce do rady brigády, která rozhoduje o diferenciaci základních hodinových sazeb, o rozdělení 20% pobídkové složky a o případných změnách a doplňcích této dohody. Zasedá nejméně 1× za měsíc.

Složení rady brigády: (jmenovitě) vedoucí: vedoucí VKK, zástupce: první směnový zootechnik, druhý směnový zootechnik, krmič, nahaněč, dvě dojičky z produkčního pavilónu, dvě dojičky z porodny.

II. Vedení JZD se vůči kolektivu zavazuje:

1. Vytvořit podmínky pro splnění plánovaných úkolů:

- dostatek kvalitního objemného krmiva,
- zabezpečení plánovaného množství jadrných krmiv,
- MTZ pro řádnou a včasnou opravenost techniky.

2. Poskytovat základní odměnu podle počtu odpracovaných hodin a hodinových sazeb, schválených radou brigády v úrovni minimálně základních tarifů podle vykonávané práce. Rada brigády může diferencovat takto:

pracovní funkce	základní hodinový tarif v Kčs	možnost zvýšení	
		v průměru Kčs	u jednotlivců až do výše Kčs
dojičky-produkční	8,50	10,0	15,0
nahaněči-ošetřovatelé dojníc	7,50	15,0	20,0
dojičky-porodna	8,50	9,0	12,0
krmiči	7,20	15,0	20,0
opraváři	8,20	10,0	15,0
vrátní	4,90	5,0	8,0

a pobídkovou složku z rozdílu mezi tarifní odměnou a vytvořeným objemem MP za TP u mléka v I. třídě 34,68 Kčs za 100 l

v II. třídě — porodna 31,21 Kčs za 100 l
— pavilóny 27,74 Kčs za 100 l
ve III. třídě — porodna 29,40 Kčs za 100 l
— pavilóny 22,74 Kčs za 100 l

a za 1 ks zdravě odchovaného telete 500 Kčs v kvalitě A a 379 Kčs v kvalitě B. Pobídková složka se rozdělí: 80 % dle základní odměny a 20 % dle hodnocení rady brigády.

3. Z celkového objemu MP v příslušném měsíci bude vyplaceno 90 %. Zbývající částka bude převáděna do následujících měsíců jako rezerva, která na konci roku bude vyplacena podle pracovní účasti.

Za každé celé 1 % nesplnění plánované výroby na příslušný měsíc bude vypočtený objem odměn krácen o 3,0 %. Za úhyn dojnice bude vypočtený objem krácen o 1000 Kčs. Nedodržení plánované servis periody a intervalu — krácení za kus o 100 Kčs.

Kromě uvedených odměn budou vypláceny tyto roční cílové odměny:

1. za splnění plánu celkových tržeb 35 000 Kčs
2. za nepřekročení plánu celkových nákladů 35 000 Kčs
nebo: místo ukazatelů 1 + 2: za splnění zisku střediska 10 000 Kčs
+ 30 % z nadplánového zisku
3. za překročení plánovaného prodeje mléka za každých 100 l odměnu 60 Kčs, max. však 15 000 Kčs s tím, že nebude překročena plánovaná spotřeba jaderných krmiv na 1 l mléka v případě překročení plánované spotřeby jaderných krmiv nárok na tuto prémii zaniká
4. za nepřekročení plánované brakace krav 5000 Kčs
5. za dodržení ukazatelů kvality kejdy a nepřekročení normované spotřeby vody 5000 Kčs

III.

1. Smluvní strany budou případné škody způsobené vinou JZD nebo pracovníků řešit podle právních předpisů.
2. Dohoda je sepsána v exemplářích, každý z účastníků dohody obdrží 1 exemplář.

IV. Přílohy

1. Jmenný seznam pracovníků s přiznanou osobní třídou (Kčs za hodinu).
2. Plánované měsíční, čtvrtletní a roční údaje o výrobě, nákladech a ekonomice (výroba mléka, TP mléka, tržby, odchov telat, plán připouštění a otelení, průměrná realizační cena, celkové náklady, % brakování, spotřeba jaderných krmiv na 1 litr mléka, kvalita kejdy, spotřeba vody).
3. Krmné dávky objemných krmiv na jednotlivá krmná období.
4. Výpočet potřeby jaderných krmiv na plánovanou výrobu (dekádně zpřesňovat dle skutečné výroby).
5. Závazný technologický postup.
6. Seznam svěřených základních prostředků a inventáře.
7. Harmonogram střídání směn.

V. Ve výjimečných případech (nedostatek krmiv) může být objem TP mléka snížen pro účely výpočtu celkového objemu MP o hodnotu nedodaných krmiv.

VI. Tato dohoda vstupuje v platnost dnem

4. Kolektivní dohoda o odměňování zootechniků VKK

(Úvod a I. odst. jsou shodné s předchozí kolektivní smlouvou.)

II. Vedení JZD se vůči kolektivu zavazuje:

1. Vytvořit podmínky pro splnění plánovaných úkolů:

- dostatek kvalitního objemného krmiva,
- zabezpečení plánovaného množství jadrných krmiv,
- MTZ pro řádnou a včasnou opravenost techniky.

2. Poskytovat základní měsíční odměny ve výši:

vedoucí zootechnik	tř. 11	1900 Kčs
samostatný zootechnik	tř. 10	1750 Kčs
zootechnik	tř. 9	1600 Kčs

a odměny za služby v rozpětí 60–120 Kčs (výši určí vedoucí kolektivu) a pobídkovou složku z rozdílu mezi vytvořeným objemem mzdových prostředků za příslušný měsíc za produkci mléka a odchov telat a souhrnem základních měsíčních odměn a odměn za služby.

(Sazby za 100 l mléka činí v	I. třídě	5,10 Kčs
	II. třídě	4,60 Kčs
	III. třídě	3,35 Kčs

za odchov telat 75 Kčs za A a 50 Kčs za B kvalitu.)

3. Z celkového použitelného objemu MP v příslušném měsíci bude vyplaceno 90 %, zbývající částka (list úspor) bude převáděna do následujících měsíců jako rezerva, která na konci roku bude vyplacena podle pracovní účasti.

Pobídková složka bude rozdělena: 80 % podle skutečné základní měsíční odměny, 20 % podle komplexního hodnocení.

Za každé celé 1 % neplnění plánované výroby za příslušný měsíc bude pobídková složka krácena o 3 % z celkového objemu, za úhyn dojnice se snižuje o 500 Kčs, za nedodržení plánované servis periody a intervalu se krátí o 30 Kčs za kus.

Kromě těchto odměn budou proplaceny podíly podle vnitropodnikových pravidel a cílová odměna ve výši 12 680 Kčs:

1. za splnění plánovaných tržeb 4000 Kčs
2. za nepřekročení plánovaných nákladů 4000 Kčs
nebo místo 1. a 2. ukazatele: splnění zisku
střediska ve výši Kčs odměna 4000 Kčs
(+ 8 % z nadplánového zisku)
3. za překročení plánovaného prodeje mléka za každých 100 litrů 5,10 Kčs s tím, že nebude překročena plánovaná spotřeba jadrných krmiv na 1 litr mléka, v případě překročení plánované spotřeby jadrných krmiv nárok na tuto prémii zaniká
4. za nepřekročení plánované brakace krav 2680 Kčs
5. za dodržení kvalitativních ukazatelů kejdy a nepřekročení normované spotřeby vody 2000 Kčs

III.

1. Smluvní strany budou případné škody způsobené vinou JZD nebo pracovníků řešit podle právních předpisů.

2. Dohoda je sepsána v šesti exemplářích, každý z účastníků dohody obdrží 1 exemplář.

IV. Přílohy

1. Jmenný seznam pracovníků s přiznanou základní měsíční odměnou.
2. Plánované výrobní a ekonomické ukazatele (viz manuální pracovníci).
3. Krmné dávky objemných krmiv.
4. Výpočet potřeby jadrných krmiv na plánovanou výrobu.
5. Závažný technologický postup.
6. Seznam svěřených základních prostředků a inventáře.

V. Ve výjimečných případech (nedostatek krmiv) může být objem TP mléka snížen pro účely odměňování (výpočtu celkového objemu MP) o hodnotu nedodaných krmiv.

Výpočet a rozdělení odměny tímto způsobem je velmi jednoduché a dovoluje formy rozdělování objemu mzdových prostředků různě měnit a kombinovat.

ZÁVĚR

Popsaný brigádní způsob organizace práce a odměňování v okrese Kroměříž není zaváděn a uplatňován kampaňovitě. Pracovníci OZS jsou si vědomi toho, že příprava kalkulací, dohod a vlastního projednání s lidmi musí být zodpovědná, řádně zdůvodněná. Nechtějí a nebudou řešit nebo měnit osvědčené a velmi dobře fungující mzdové formy. Cílem tohoto experimentu je bojovat za prosazení nových mzdových forem tam, kde stávající formy již ztratily svůj význam a poslání.

Došlo dne 1. 6. 1983

CHURÝ R., okresní zemědělská správa, 767 01 Kroměříž

Experimentální odměňování v živočišné výrobě

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 909—914

JZD, živočišná výroba, odměňování, brigádní forma organizace práce, praktický příklad

Na základě poznatků z vyhodnocování účinnosti dosud používaných mzdových forem v zemědělských organizacích řízených OZS Kroměříž byl zpracován a doporučen metodický postup pro uplatnění brigádní formy organizace práce s odměňování pro specializovaná střediska výroby mléka. V práci je uveden návrh zpracovaný pro JZD Koryčany, velkokapacitní kravín Zástřízly.

ХУРЫ Р., Районное сельскохозяйственное управление, 767 01 Кромержиж

Экспериментальная оплата в животноводстве

Земед. Экон., 29, 1983, № 11, с. 909—914

ЕСХК, животноводство, оплата, бригадная форма организации труда, практический пример

На основе данных из оценки эффективности до сих пор используемых форм зарплат в сельскохозяйственных организациях, управляемых РСХУ Кромержиж, был разработан и рекомендован методический способ внедрения бригадной формы организации труда и оплаты для специализированных центров производства молока. В статье указан проект, разработанный для ЕСХК Корицаны, крупногабаритного коровника Застризлы.

CHURÝ R., District Agricultural Administration, 767 01 Kroměříž

Experimental Remuneration in Animal Production

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 909—914

cooperative farms, animal production, remuneration, brigade form of labour organization, practical example

The methodical procedure for the introduction of the brigade form of labour organization and remuneration in specialized centres of milk production was worked out and recommended on the basis of findings from the evaluation of the efficiency of wage forms currently used in farms directed by the District Agricultural Administration in Kroměříž. The system is described in detail in its practical application to the Zástřízly large cow-house of the Koryčany cooperative farm.

Adresa autora:

Ing. Rudolf Churý, okresní zemědělská správa, 767 01 Kroměříž

Orientácia poľnohospodárskej výroby na kvalitu a efektívnosť kladie veľký dôraz na využitie tých prvkov riadenia a hmotnej stimulácie, ktoré tieto spoločenské zábery najviac podporujú. To pochopiteľne vyžaduje zodpovednejší a iniciatívnejší prístup k uplatňovaniu progresívnejších foriem riadenia a odmeňovania, ako tomu bolo doteraz.

Nemožno sa uspokojovať s tým, že v odmenách medzi najlepšími a najhoršími pracovníkmi sú pomerne malé (20—30%) rozdiely. Za takýchto podmienok sa pochopiteľne nemôže dostatočne prejavíť ani pracovná aktivita, ani osobná iniciatíva a schopnosť každého pracovného kolektívu a jednotlivca pri plnení výrobných a ekonomických úloh.

Keď k tomu ešte pripočítame zhruba 25 % z celkových prostriedkov, ktoré sa v poľnohospodárskych podnikoch vyplácajú vo forme časovej odmeny (podľa vykázaného času), tak účinnosť hmotnej stimulácie z hľadiska zvyšovania kvality a efektívnosti výroby sa ukazuje ako málo účinná.

Takto zameraný systém hmotnej zainteresovanosti pochopiteľne nedáva veľké možnosti zvýhodňovať dobrých pracovníkov a postihovať zlých, ale skôr vedie k rovnostárstvu. Podľa jednorazového prieskumu v 80 JRD a ŠM v SSR zameraného na zisťovanie diferenciácie v odmeňovaní, ktorý vykonal v roku 1982 VÚEPP v Bratislave, sa ukazuje, že v odmenách v JRD sú medzi špičkovými a priemernými pracovníkmi 10—20% rozdiely, zatiaľ čo medzi skupinou, ktorá dosahuje najnižšie zárobky, len 10%. V ŠM je diferenciácia o niečo priaznivejšia. Pomer medzi najlepšími a najslabšími pracovníkmi sa pohybuje od 21 do 23 %. Napriek tomu, že od začiatku sa pri zdokonaľovaní sústavy odmeňovania kládol dôraz na diferenciáciu prác a pracovníkov, sa tento zámer plne nepodarilo realizovať. V predpokladoch sa zhruba počítalo s 50% diferenciáciou medzi najlepšími a najhoršími pracovníkmi. Výsledky výskumu ukazujú, že skutočne dosahované rozdiely v odmenách medzi skupinou najlepších a najhorších pracovníkov sú v podstate menšie a sotva dosahujú rozdiel 33 %. Menšie rozdiely (2—3 %) boli zistené medzi jednotlivými profesiami pracovníkov, ako aj medzi JRD a ŠM (3—5 %).

Orientácia odmeňovania na pracovné výkony bez viazania na dosahované výsledky umožnila poľnohospodárskym podnikom vnášať do odmeny viac rovnostárstva, čo v konečnom dôsledku v samotnej odmene nedostatočne rozlišuje dobrých a zlých pracovníkov, čím sa otupuje pracovná iniciatíva a schopnosť najprogresívnejšej skupiny pracovníkov, ktorí sa na výrobe a jej ekonomike podieľajú rozhodujúcou mierou.

Výsledky z overovania niektorých progresívnejších foriem odmeny, ktoré

sú viazané na dosahované výsledky ukazujú, že pri týchto formách sú medzi skupinou najlepších a najhorších pracovníkov viac ako dvojnásobné rozdiely. Tento rozdiel v odmenách sa dosiahol pri overovaní podielovej formy, viazanej na dosahované tržby pri pestovaní papriky pod foliami v okrese Dunajská Streda za roky 1981 a 1982.

V obdobných reláciách sa pohybujú aj dosahované výsledky. Zatiaľ čo prvá skupina najlepších pracovníkov dosiahla z fóliovníka (0,04 ha) 22 600 Kčs tržieb, tretia, do ktorej patria najslabší pracovníci, iba 9600 Kčs. Porovnanie ukazuje, že v rovnakých podmienkach sa nie vždy dosahujú rovnaké výsledky, ale pri rovnakých alebo len málo diferencovaných odmenách zas nevytvárame dostatočný priestor pre rozvoj osobnej a pracovnej iniciatívy. Preto odmena za dosahované výsledky v období upevňovania hospodárnosti a efektívnosti má také dôležité miesto v súbore opatrení pre zefektívnenie nášho národného hospodárstva a tým aj poľnohospodárstva.

K ČOMU VEDIE NESPRÁVNE POUŽÍVANIE NADTARIFNÝCH ZLOŽIEK ODMENY

Rovnosťárstvo v odmeňovaní podporuje aj nesprávne a neodôvodnené využívanie nadtarifných zložiek odmeny, ako sú príplatky a náhrady k základnej tarifnej odmene alebo mzde. Keď k príplatkovej časti pripočítame ešte pobádaciu zložku odmeny, ktorá pri nesprávnom použití spravidla nebýva viazaná na menovité úlohy, ale je paušálne priznávaná k základnej odmene, vytvorí sa pomerne veľký priestor pre rovnostárstvo a nivelizáciu odmeňovania. To dokazujú aj výsledky overovania z 36 JRD a 9 ŠM v SSR za rok 1981, kde príplatková časť odmeny bola v poľnohospodárskych podnikoch rozdielne využívaná.

Zatiaľ čo v JRD Nové Zámky a v JRD Selce podiel príplatkov a úhrad z úrovne základnej odmeny dosahoval 1,7 až 2,1 %, v JRD Perín 13,5 % a v JRD Včelince až 16,1 %. Obdobná situácia je aj na štátnych majetkoch, kde sú vo využívaní príplatkov a úhrad ešte väčšie rozdiely. Na ŠM Rožňava pripadlo na príplatky a úhrady 3,8 %, zatiaľ čo v ŠM Senec až 20,8 % z úrovne základnej odmeny. Nesprávne využívanie príplatkovej časti odmeny často dáva možnosť k tomu, aby pracovník s menším pracovným výkonom dosiahol vyššiu odmenu ako pracovník, ktorý dosiahol vyšší výkon, ale nevie dostatočne využiť všetky príplatkové možnosti.

Ukazuje sa, že často ide o neodôvodnené využívanie príplatkov na vyrovnávanie odmien medzi jednotlivými profesiami a medzi skupinami lepších a horších pracovníkov. Tento postup sa často zdôvodňuje tým, že platné tarifné sadzby v jednotlivých triedach sú na nižšej úrovni ako v podnikoch už dlhšiu dobu zaužívané odmeny.

Sprievodným znakom pri využívaní príplatkov a úhrad sa ukazuje nejednotnosť pri ich využívaní, čo úzko súvisí s tým, že táto časť odmeny nie je dostatočne ústredne regulovaná a usmerňovaná, ale je ponechaná na podniky. Často sa stáva, že na tieto prostriedky sa v podnikoch zabúda už pri plánovaní, nakoľko nie sú súčasťou technologických kariet, a zatiaľ neboli vydané ani orientačné normatívy, ktoré by vytváranie a používanie týchto prostriedkov čo do výšky a druhu usmerňovali.

Za takýchto podmienok, keď nie je dostatočne rešpektovaná a správne využívaná funkcia príplatkovej časti odmeny, nemôže táto časť odmeny ani

uspokojivo plniť úlohy v objektivizácii práce a spoločenského hodnotenia.

Výsledky z overovania ukazujú, že aj nadtarifná časť odmeny môže účinne pôsobiť na dosahované výsledky a neslúžiť na vyrovnávanie nepodložených zárobkov vtedy, keď bude viazaná na výsledky práce a nie paušálne priznávaná k základnej odmene. Preto sa domnievame, že aj v tejto časti odmeny by bol účinnejší a jednoduchší normatívne stanovený paušál, ktorý by bol percentuálnou sadzbou viazaný na dosahovaný zárobok, čím by sa používanie zobjektivizovalo. Podľa výsledkov zo 45 poľnohospodárskych podnikov z celého Slovenska sa ukazuje, že tento paušál by mal dosahovať 7—8 % z úrovne základnej odmeny v JRD a 8—9 % v ŠM, ktorý by sa v jednotlivých odvetviach výroby mohol do 3 % upresňovať. Paušálne stanovenie pevnej príplatkovej časti k odmene by popri uvádzaných prednostiach značne prispelo aj k zjednodušeniu a sprehľadneniu evidenčnej práce.

VÝSLEDKY Z DVOJROČNÉHO OVEROVANIA NIEKTORÝCH PROGRESÍVNEJŠÍCH FORIEM ODMEŇOVANIA

V siedmej päťročnici budú ešte naliehavejšie vystupovať do popredia tie formy organizácie práce a hmotnej stimulácie, ktoré najviac pôsobia na kvalitu a efektívnosť výroby.

Medzi tieto nástroje patria aj účinné formy kolektívnej a individuálnej hmotnej stimulácie, ktoré sú priamo viazané na dosahované výrobné a ekonomické výsledky. Najviac týmto zámerom vyhovujú brigádne formy organizácie práce a hmotnej stimulácie, ktoré prostredníctvom výrobných brigád v úkolovej alebo podielovej forme môžu ovplyvňovať pracovnú iniciatívu a schopnosť každého jednotlivca pri plnení úloh.

Brigádna forma hmotnej stimulácie

Tento spôsob kolektívnej formy hmotnej stimulácie na dosahovaných výsledkoch sa začal uplatňovať v ŠM ČSSP Senec začiatkom roku 1981 v dvoch strediskách rastlinnej výroby.

V stredisku Senec bola vytvorená KMB z traktoristov pracujúcich v rastlinnej výrobe v počte 10—15 ľudí, ktorí si zobrali do kolektívneho obrábania 1143 ha ornej pôdy v zastúpení plodín: 120 ha cukrovej repy, 185 ha kukurice na zrno, 472 ha kukurice na siláž a 366 ha viacročných krmovín.

Druhá KMB bola vytvorená u strediska Horný Dvor. Obrábala v priebehu celej vegetácie 974 ha ornej pôdy, z čoho 55 ha cukrovej repy, 210 ha kukurice na zrno, 410 ha kukurice na siláž a 299 ha viacročných krmovín.

V roku 1982 sa kolektívy brigád zväčšili nielen čo do počtu (na 20—30 pracovníkov), ale aj v objeme prác. Na základe skúseností z roku 1981, keď bola pozorovaná väčšia starostlivosť o vybrané plodiny ako o tie, ktoré neboli zahrnuté do kolektívnej opatery, vytvorili sa v roku 1982 dve brigády, ktoré si zobrali do opatery celú ornú pôdu, v stredisku Senec 2194 ha a v stredisku Horný Dvor 1751 ha. Sortiment pestovaných plodín nie je veľký a prevzatím celej výmery sa rozšíril len o obilniny a o menšiu časť strukovín.

Medzi vedením ŠM a KMB boli uzavreté dohody, v ktorých sa kolektív KMB na jednej strane zaväzuje vykonať včas a kvalitne všetky práce a dosiahnuť plánovanú výrobu nielen v množstve, ale aj v požadovanej kvalite, pri dodržaní normatívne stanovených nákladov na výrobu.

Na druhej strane sa vedenie zaväzuje vytvoriť pracovným kolektívom vhodné pracovné i materiálové podmienky a systém kolektívnej hmotnej stimulácie, ktorý bude závislý od dosahovaných výsledkov.

Od samého začiatku prechodu na brigádnu formu hospodárenia sa začali prejavovať niektoré kladné stránky, ako zlepšenie pracovnej iniciatívy a kvality práce.

Prevzatie plodín do kolektívnej opatery na celý výrobný cyklus a viazanie odmeny na dosiahnuté výsledky pôsobilo na pracovnú stabilitu a približnú kvalitatívnu vyrovnanosť celého kolektívu.

Vedomie pracovného kolektívu, že jeho odmena závisí od kvality vykonanej práce a od dosiahnutých výsledkov celej brigády vnieslo zodpovednosť na každého pracovníka tým, že práca každého je vystavená spoločnej kontrole kvality, ktorú vykonáva sám kolektív.

V dôsledku vytvorenia pevných pracovných kolektívov a rozmiestnenia techniky priamo na pracoviská sa zmenšili náklady na nepodloženú prácu (ako sú neúčelné prejazdy, opravy, príplatky) a zvýšili sa výkony strojov.

Kolektívna zodpovednosť za práce na zverených plodinách a dôsledok, že každé vypadnutie stroja im zmenšuje objem prostriedkov na odmeny, kladne ovplyvnilo aj hospodárne využívanie techniky, čo sa prejavilo v menšej spotrebe pohonných hmôt. Brigády spotrebovali zhruba o 30 % menej pohonných hmôt, čo je 13,5 litra na 1 ha obrábanej plodiny, ako traktoristi u tých istých plodín na ŠM, ktoré neboli obrábané brigádnou formou. V roku 1982 sa spotreba na 1 ha zmenšila ešte o 8 litrov, čo je menej o 10 % oproti tým strediskám, ktoré nepracovali brigádnou formou.

Napriek horším podmienkam v rokoch 1981 a 1982 ukazujú dosiahnuté výrobné a ekonomické výsledky u brigád na niektoré lepšie výsledky ako dosiahli susedné poľnohospodárske podniky, ktoré majú zhruba rovnaké podmienky.

I. Vývoj výnosov za overované obdobie u brigád

Plodina	KMB Senec a Horný Dvor				Index rastu hektárových výnosov 1982 1981
	1981	1982			
	plocha zberu ha	Ø výnos t/ha	plocha zberu ha	Ø výnos t/ha	
Kukurica na zrno	325	3,68	534	4,88	132,6
Cukrová repa	175	31,12	170	36,13	116,1
Lucerna	749	28,72	585	30,44	106,0
Kukurica na siláž a zelené kŕmenie	1016	33,82	846	35,47	104,9

Z prehľadu v tab. I vidíme vzostupnú tendenciu výnosov od 4,9 do 32,6 % u plodín, ktoré mali KMB na starosti za obidva roky,

Premietnutie dosiahnutej výroby do hrubej produkcie ukazuje celkové plnenie výrobných úloh, ktoré v peňažnom vyjadrení boli v roku 1981 splnené

na 87 % a v roku 1982 na 123,7 %. Brigády dosiahli o 1045 Kčs vyššie výkony na 1 ha plodiny pri relatívne nižších nákladoch na jednotku produkcie ako strediská, ktoré nepoužívali túto formu práce. Takmer u všetkých základných ukazovateľov sa dosiahli lepšie výsledky ako z plochy, ktorá bola obrábaná mimo brigád (tab. II).

II. Niektoré vybrané ukazovatele na 1 ha plodiny (cukrová repa, kukurica na zrno, kukurica na siláž, krmoviny viacročné a dočasné) za brigády a roky 1981 a 1982 v Kčs

Ukazovateľ	KMB spolu (ŠM Senec) skutočnosť za rok		Index 1981/82
	1981	1982	
Hrubá produkcia	5108	6318	123,7
Tržby	1221	1600	131,0
Dosiahnuté výkony	6268	7965	126,6
Náklady celkom	5465	6506	119,0
Z toho:			
materiálové	3000	2907	96,9
mzdové	436	501	114,9
Hrubá produkcia na 1 Kčs nákladov celkom	0,93	0,97	104,3
Výkony na 1 Kčs nákladov	1,147	1,224	106,7

Ukazuje sa, že pracovné kolektívy v KMB, ktoré mali vlastný plán výroby a nákladov, postupovali celkovo efektívnejšie pri čerpaní materiálových a pracovných nákladov, čo sa prejavilo aj tým, že na 1 Kčs nákladov dosiahli o 0,04 Kčs vyššiu hodnotu produkcie a o 0,077 Kčs vyššie výkony ako v roku 1981.

Podielová forma hmotnej stimulácie

V JRD ČSSP Trhové Mýto a JRD Medzičilízie v Čilízskej Radvani (okres Dunajská Streda) sme v rokoch 1981 a 1982 experimentálne overovali a hodnotili uplatňovanie podielovej formy odmeny pri pestovaní papriky vo fóliových skleníkoch.

Paprika bola rozdelená zhruba po 0,04 ha (1 fóliovník) a odovzdaná do individuálneho obrábania členom JRD a čiastočne aj nečlenom. Práce na pridelených parcelách začali od výsadby a končili zberom (s využitím rodinných príslušníkov). Ostatné práce vykonávalo JRD vo vlastnej rézii. Medzi podielníkmi a vedením JRD bola uzavretá písomná dohoda, v ktorej sa pracovník zaviazal splniť plánovanú výrobu papriky nielen čo do množstva, ale aj čo do kvality. Pri určení podielu z tržieb, pripadajúceho na odmeny, sa vychádzalo z priemeru trojročných odmien a z teoretického prepočtu v kartách plodín. Na tomto základe bol v Trhovom Mýte stanovený 12% podiel na

odmeny z dosiahnutých plánovaných tržieb a 24% podiel pri prekročení plánu. V Čilízskej Radvani stanovili podiel pevnou čiastkou 18 % do splnenia aj prekročenia plánu (z 1 Kčs realizácie pripadne 0,12 Kčs na odmeny).

Zatiaľ čo na ploche, ktorá nebola v roku 1981 obrábaná podielovou formou, ale podľa časových normatífov a taríf, bola dosiahnutá priemerná úroda papriky 28,9 t/ha, u individuálneho obrábania v podielovej forme až 47,5 t/ha, t. j. viac o 64,3 %. Hoci prípravné práce a vložený materiál boli rovnaké, v ekonomických výsledkoch sú veľké rozdiely. V Trhovom Mýte dosiahli z 1 ha 451 tis. Kčs tržieb pri podielovej forme, pri časovej, bez viazania na dosahované výsledky, len 117 tis. Kčs (čo je menej o 334 tis. Kčs/ha). Použitie podielovej formy bolo aj hospodárnejšie, nakoľko priame náklady na 1 ha papriky boli o 29,5 % nižšie ako pri ostatných formách. Pri podielovej forme odpadli príplatky, prestoje, nadčasy, mzdové zvýhodnenie; tieto časti boli paušálne zohľadnené v stanovenom podiele.

V roku 1982 aj v Čilízskej Radvani prešli na systém uplatňovania podielovej formy, ktorý sa osvedčil v Trhovom Mýte, a dosiahli viac ako 50 t papriky z 1 ha. Ešte lepšie výsledky ako v roku 1981 boli dosiahnuté aj na JRD Trhové Mýto, kde v niektorých fóliových skleníkoch zobrali až 64 t papriky z 1 ha, čo ukazuje, že táto forma sa pre jej priamu závislosť od zvyšovania výroby a kvality plne osvedčila.

Skutočné výsledky z overovaných JRD Trhové Mýto a JRD Čilízka Radvan spolu za dvojročné obdobie na 1 ha papriky nám ukáže tab. III.

Systém stimulácie uplatnený v Trhovom Mýte objektívne zhodnocoval nielen kvantitatívne, ale aj kvalitatívne výsledky a diferencoval podľa zásluh aj odmeny, ktoré sa pohybovali od 1700 do 3500 Kčs za práce na jednej parcelke. Pri nedostatočnom stimulačnom systéme v JRD v Čilízskej Radvani boli nielen horšie výsledky, ale aj malé rozdiely vo vyplatených odmenách, ktoré sa pohybovali od 2100 do 2400 Kčs (pri jednom fóliovom skleníku).

III. Skutočné výsledky z overovaných JRD Trhové Mýto a JRD Čilízka Radvan spolu za dvojročné obdobie na 1 ha papriky

Ukazovateľ na 1 ha	Merná jednotka	Podielove forma obrábanie individuálne		Index rastu 1982 1981
		1981	1982	
Úroda	t	47,5	48,6	102,3
Hrubá poľnohospodárska produkcia	Kčs	261 112	267 118	102,3
Predané množstvo	t	47,5	48,6	102,3
Dosiahnuté tržby*)	Kčs	385 767	350 510	90,9
☉ realizačná cena	Kčs/t	8 070	7 260	90,0
Celkové priemerné náklady	Kčs	209 336	207 732	99,2
Z toho:				
materiálové	Kčs	104 591	100 866	96,4
mzdové	Kčs	53 642	55 647	103,7

*) Realizáciu v roku 1982 ovplyvnilo neplánované a predčasné zníženie nákupných cien.

Zoradenie pestovateľov do troch skupín podľa dosiahnutých výkonov (I. nadpriemerná, II. priemerná, III. podpriemerná) ukáže jednoznačnú závislosť medzi dosiahnutou výrobou a pracovnou aktivitou i osobnou iniciatívou pracovníka.

Napriek tomu, že výrobné podmienky boli rovnaké, v dosiahnutých výsledkoch sa ukazujú značné rozdiely. V prvej skupine v JRD Trhové Mýto niektoré špičkové pracovníčky vyrobili a odovzdali z 0,04 ha až 2,6—3,0 t papriky, zatiaľ čo pracovníčky v III. skupine, ktorá zahŕňa z celkového počtu obrábateľov okolo 20 %, vyrobili o 0,8—1,3 t menej, čo v prepočte na 1 ha je výnos menší o 21,7—32,5 t.

Ešte výraznejšie sa prejavuje osobná a pracovná iniciatíva medzi I. a III. skupinou v dosiahnutých tržbách, kde boli viac ako 50% rozdiely (320 tis. z 1 ha), ktoré vyjadrujú nielen dosiahnuté množstvo, ale aj kvalitu výrobku a včasnosť predaja (využitie vyšších predajných sezónnych cien), čo je v cenovej politike u zeleniny veľmi dôležité.

Vyskytli sa aj prípady, že vo výrobe boli dosiahnuté rovnaké výsledky, ale v dosiahnutých tržbách pre oneskorený predaj boli až 60% rozdiely. To ukazuje na dôležitosť práce a najmä na pohotovosť a včasnosť preberania a oberania prvej papriky, keď sú realizačné ceny najvyššie.

Podielová forma pre svoju jednoduchosť a účelnosť najlepšie vystihuje zainteresovanosť na výsledkoch a zabezpečuje vysokú hospodárnosť pri zmenšenej evidenčnej práci.

Naturálna forma hmotnej stimulácie

V okrese Spišská Nová Ves sa experimentálne overovalo uplatňovanie naturálnej formy odmeňovania pri zbere zemiakov. Boli dosiahnuté pozoruhodné výsledky (tab. IV) pri zvyšovaní kvality a znižovaní strát. Overovanie prebehlo na 12 JRD a 2 ŠM, ktorých plocha zaberala 95 % celkovej výmery zemiakov v okrese.

V okrese je pomerne veľké zastúpenie zemiakov v štruktúre plodín a zvládnuť tieto práce s vlastnými pracovníkmi v agrotechnickom termíne a bez nadmerných strát by prakticky nebolo možné.

Na zberové práce a na zníženie strát po kombajnovom zbere sa bežne používali brigádnici z radov školskej mládeže, avšak na pozberovú úpravu, vrecovanie a odvážanie, sa používali dospelé pracovné sily z miestnych a okolitých zdrojov. (Ide hlavne o robotníkov a rodinných príslušníkov). Účasť týchto pracovníkov pri zbere zemiakov bola viazaná na získanie zemiakov pre osobnú potrebu, ktoré sa doteraz v menšej miere poskytovali v rozpore s platnými predpismi, resp. ich obchádzaním (formálnym predajom a nákupom medzi Zeleninou a JRD).

Priebeh zberových prác u zemiakov značne ovplyvnila naturálna forma hmotnej stimulácie, ktorá svojou atraktívnosťou pomohla získať väčší počet pracovných síl z radov rodinných príslušníkov a miestnych a okolitých robotníkov. Zatiaľ čo v roku 1980 pripadlo v zberových prácach na 1 ha zemiakov 2,5 pracovníka, v rokoch 1981 a 1982 už 4—6. Súčasne pri týchto prácach došlo aj k podstatnému zvýšeniu výkonov oproti predchádzajúcim rokom, v niektorých prípadoch pri nakladaní a skladaní takmer na dvojnásobok.

Denne pri nakladaní boli dosahované výkony až 100—110 t (JRD Odorín

IV. Porovnanie niektorých vybraných ukazovateľov pri zbere zemiakov v okrese Spišská Nová Ves na 1 ha zberovej plochy za roky 1980 a 1982

Ukazovateľ	Merná jednotka	1980 skutočnosť	1981 skutočnosť	1982 skutočnosť	Index	
					1982 1980	1982 1981
Plocha zemiakov za okres	ha	2 500	2 608	2 526	101,0	96,9
Úroda zemiakov	t/ha	18,60	20,38	22,29	119,8	109,4
Hrubá poľnohospodárska produkcia	Kčs/ha	13 008	14 262	15 599	119,9	109,4
Predané množstvo zemiakov	t/ha	13,98	15,19	16,43	117,5	108,2
Tržba za zemiaky	Kčs/ha	14 688	15 909	17 958	122,4	112,9
Realizačná cena	Kčs/100 kg	117,5	109,3	109,3	93,0	100,0
Priame náklady spolu	Kčs/ha	14 989	8 430	9 221	61,5	109,4
Z toho:						
Mzdové náklady	Kčs/100 kg	17,98	13,26	12,50	69,5	94,3
Naturálna odmena	t/ha	—	1,15	1,19	—	103,5
Z celkovej úrody vydané na naturálne odmeny	%	—	5,3	5,34	—	100,8
Podiel strát celkom (zber, skladanie)	%	22,8	12,2	8,4	36,8	68,8

a ďalšie), čo je dvojnásobné plnenie výkonovej normy, pravda v predĺžených smenách. Pracovníkov na celej linke, i pri vrecovaní a odvážaní, nebolo potrebné presvedčať o potrebe včasného naloženia vagónov (často aj neodôvodnene preplácať), aj keď to bolo v nočných hodinách alebo v dňoch pracovného voľna. Podstatne sa skrátilo aj obdobie zberu; zatiaľ čo v roku 1980 trval 34 pracovných dní, v roku 1981 už len 27 a v roku 1982 23 dní pri vyššom výnose z 1 ha.

Kvalitne a rýchlo vykonané práce pri zbere zemiakov mali vplyv aj na zníženie zberových a pozberových strát, ktoré oproti roku 1980 poklesli o 45 % (tab. V).

V. Zníženie strát

	Úroda z 1 ha v t	Predpokladané straty	
		v %	v t
1980	18,6	22,8	4,2
1981	20,3	12,2	2,4
1982	22,3	8,4	1,9

Zvýšený počet pracovníkov umožnil urobiť dozber takmer za kombajnami, čo značne znížilo zberové straty. Zabránilo sa aj pozberovým stratám tým, že zemiaky sa zbytočne neskladovali a nevystavovali vplyvu špatného počasia na skládke, ale pravidelne sa odvážali na miesta určenia, čím sa podstatne zmenšila miera znehodnotenia.

Na naturálnu odmenu sa vydalo v priemere 1,1 t zemiakov z 1 ha, pričom však len samotné zníženie strát (zberových a pozberových) v roku 1982 dosiahlo 1,8 až 2,3 t z 1 ha. Z porovnania možno usúdiť, že prakticky len samotné zníženie strát umožnilo nielen uhradiť celú naturálnu odmenu, ale ešte o 0,7 t v roku 1981 a v roku 1982 o 1,2 t zemiakov z 1 ha posilniť podnikové fondy.

METODICKÉ ODPORÚČANIA PRE PLOŠNÉ VYUŽITIE

Dosiahnuté výsledky na ŠM Senec a získané poznatky ukazujú, že brigádna forma organizácie práce a hmotnej stimulácie sa aj napriek sťaženým podmienkam osvedčila nielen ako nástroj zvyšovania pracovnej aktivity a osobnej iniciatívy, ale aj ako účinný systém zvyšovania kvality a efektívnosti poľnohospodárskej výroby.

Ukazuje sa, že brigádna forma hospodárenia môže dostatočne vplývať na kvalitu a efektívnosť výroby len s uplatňovaním prvkov vnútropodnikového chozrasčotu, keď pracovníkom brigády sú známe výrobné úlohy nielen čo do množstva, ale aj čo do kvality a za akých podmienok majú výrobné úlohy splniť (materiálové a strojové) a akú odmenu za vykonanú prácu a dosiahnuté výsledky dostanú pri plnení a prekročení plánu.

Brigádna forma hmotnej stimulácie v RV sa dá uplatniť u vybraných plodín, u skupín plodín, časti pôdy, prípadne etáp prác. Výsledky ukazujú, že zavedenie tejto formy organizácie a stimulácie u špeciálnych plodín, ako sú zelenina, ovocie, vinohrady a ďalšie špeciálne plodiny, kde sú aj organizačne vytvorené stále pracovné kolektívy, je jednoduchšie a kontrolovateľnejšie. Pracovné kolektívy u týchto plodín a výrobkov (ktoré majú prevažne trhový charakter) možno zainteresovať na zvyšovaní výroby a jej efektívnosti podielom z úrovne dosahovanej realizácie, ktorý sa pri prekračovaní výroby progresívne zvyšuje až do dvojnásobnej výšky.

Dobré predpoklady k uplatneniu brigádnej formy hospodárenia a hmotnej stimulácie sú vytvorené aj v živočíšnej výrobe, kde celé pracovné kolektívy v jednotlivých maštaliach možno na chozrasčotnom princípe priamo zainteresovať na plnení výrobného plánu a na úrovni dosahovanej efektívnosti za jednotku výrobku.

Prijaté výrobné a kvalitatívne úlohy, ako aj podmienky ich plnenia a podieľania sa na dosiahnutých výsledkoch treba zakotviť do osobitných dohôd, ktoré sa uzatvárajú medzi kolektívom brigády a vedením podniku.

Poznatky z overovania ďalej ukazujú, že prechod na brigádnu formu hospodárenia a hmotnej stimulácie v rastlinnej výrobe treba organizovať už v jesenných mesiacoch, keď sa začínajú základné agrotechnické práce. V živočíšnej výrobe, kde sa dosiahnuté výsledky dajú hodnotiť v kratších intervaloch, je možné pristúpiť na brigádnu formu hospodárenia aj počas roka.

Overovanie podielovej formy hmotnej stimulácie ukázalo na prednosti pri zvyšovaní a zhospodárňovaní výroby. Ukázalo sa, že táto forma najlepšie vystihuje zásluhy a prínos každého pracovníka, pritom zamedzuje neodôvodnené zvyšovanie zárobkov, nakoľko odmena je úmerná dosahovaným výsledkom každého pracovníka. V tejto forme zainteresovania patrí medzi rozhodujúce činitele objektívne a reálne stanovenie odmeny z podielu na vytváraní hodnôt, ktorý musí byť pre pracovníka atraktívny a pre podnik efektívny. Len za dodržania týchto podmienok možno očakávať kladné a účinné pôsobenie tejto formy odmeny.

Podielová forma hmotnej zainteresovanosti sa môže uplatňovať tak v individuálnej, ako aj v kolektívnej podobe:

V individuálnej podobe popri hospodárnosti a kontrole kvality práce rieši nedostatok pracovníkov a zvládnutie pracovných špičiek za pomoci rodinných príslušníkov.

V kolektívnej podobe popri priamej zainteresovanosti vnútropodnikových pracovných kolektívov vo forme komplexných výrobných brigád, s využitím prvkov vnútropodnikového chozrasčotného riadenia a hospodárenia.

Uplatňuje sa hlavne u plodín, ktoré sú náročné na ľudskú prácu a pritom majú tržný charakter, ako zelenina, ovocie, hrozno, niektoré špeciálne plodiny, tabak, liečivé rastliny a pod.

Ukazujú sa možnosti jej využitia aj v živočíšnej výrobe, hlavne v chove oviec (kde by mohla pomôcť pri výrobe syra a pri rozšírení chovu oviec) a niektorých činnostiach pridruženej výroby.

Získané poznatky a skúsenosti z overovania potvrdzujú, že podielová forma odmeňovania sa pre svoju jednoduchosť a priamu viazanosť na dosahované výrobné a ekonomické výsledky najviac približuje k osvedčenej družstevnej tradícii odmeňovania, ktorá v brigádnej forme organizácie práce a hmotnej stimulácie môže vytvoriť ešte lepšie predpoklady k plneniu náročných výrobných a ekonomických úloh pri zmenšenej evidenčnej práci.

Experimentálne overovanie naturálnej formy hmotnej stimulácie pri zbere zemiakov v okrese Spišská Nová Ves ukazuje na niektoré kladné stránky pri zvyšovaní pracovnej iniciatívy, hospodárnosti, pri znižovaní strát, zvládnutí pracovných špičiek.

Ukazuje sa opodstatnenosť využívania tohto spôsobu hmotnej stimulácie hlavne tam, kde už dostatočne nepôsobí peňažná odmena a nezvládnutie prác v agrotechnickom termíne by malo za následok nielen podnikové, ale aj celospoločenské straty znehodnotením dopestovaných výrobkov.

Tažiskom uplatnenia tejto formy by mali byť hlavne tie plodiny, ktoré sú náročné na ľudskú prácu (ovocie, zelenina, niektoré špeciálne plodiny, zemiaky, prípadne kukurica).

Pri stanovení množstva naturálií za jednotku výrobku treba vychádzať z úrovne platných peňažných zárobkov a z dosahovaných nákupných alebo maloobehodných cien výrobkov.

Poľnohospodárske podniky musia dbať na to, aby sa poskytovanie naturálnych odmien vykonávalo v prevažnej miere z nadplánovanej výroby a zo zníženia strát, s prihliadnutím na primeranú osobnú spotrebu jednotlivých členov alebo pracovníkov.

V záujme ustálenia a pevného zakorenenia naturálnej formy stimulácie sa ukazuje potreba stabilizovania aj cudzích pracovníkov vo forme dohôd s vedením alebo so spoločenskými organizáciami podnikov o dlhodobej plánovanej pomoci pri zberových prácach.

Takisto ako u iných plodín, aj pri zvyšovaní úrody u zemiakov môže byť účinný chozrasčotný systém riadenia a hmotnej stimulácie prostredníctvom komplexných mechanizovaných brigád alebo výrobných brigád, v ktorých pracovné kolektívy budú mať celú, alebo určitú plochu zemiakov zverenú na obrábanie počas celého roka.

V období prevádzania ekonomiky na cestu intenzívneho rozvoja, vysokej efektívnosti a hospodárnosti platí aj v poľnohospodárstve zásada energetickejšieho zavádzania vedeckotechnického pokroku a využívania progresívnejších skúseností popredných JRD a ŠM. Predovšetkým máme na mysli také po-

znatky a skúsenosti, ktoré nie sú náročné na spotrebu materiálov a investícií, ale lepším využitím vlastných materiálových a ľudských zdrojov vytvárajú predpoklad k efektívnejšiemu hospodáreniu. Do tejto skupiny patria predovšetkým systémy progresívnejšieho podnikového a vnútropodnikového riadenia, hmotnej stimulácie, ktoré nie sú náročné na investície, ale vyžadujú iba zužitkovať to, čo nám niektoré progresívnejšie podniky dávajú k dispozícii.

SÚHRN

V každodennej prevádzkovej činnosti sme svedkami toho, že socialistické zásady odmeňovania sa aj v poľnohospodárstve dostatočne nevyužívajú. Ešte stále pri hodnotení práce prevládajú kvantitatívne ukazovatele nad kvalitatívnymi, bez prihliadania na dosahované výsledky. Takto zameraný systém hmotnej zainteresovanosti pochopiteľne nedáva veľké možnosti zvýhodňovať dobrých pracovníkov a postihovať zlých, ale skôr ich vedie k rovnostárstvu. Tým sa otupuje pracovná iniciatíva a schopnosť najprogresívnejšej skupiny pracovníkov, ktorí sa na výrobe a jej ekonomike podieľajú rozhodujúcou mierou.

Vzhľadom na relatívne malú účinnosť odmeny na kvalitu a efektívnosť výroby a na stúpajúci nivelizačný trend v odmeňovaní sa ukazuje účinnou brigádnou a podielovou formou odmeny. V kolektívnej podobe s uplatňovaním prvkov vnútropodnikového chozrasčotu dáva priestor nielen k širšiemu rozvoju pracovnej iniciatívy, ale aj účasti pracujúcich na riadení. Preto v období upevňovania a zefektívňovania nášho národného hospodárstva nadobúdajú niektoré progresívnejšie formy odmeňovania také dôležité miesto.

Literatúra

PEKÁR, J.: Experimentálne overovanie a vyhodnotenie niektorých progresívnych foriem odmeňovania. [Mimoriadna správa pre MZVŽ SSSR.] Bratislava, VÚEPP 1981.

PEKÁR, J.: Riešenie problematiky pohyblivej zložky miezd vo vzťahu k vnútropodnikovému riadeniu. [Čiastková syntetická správa.] Bratislava, VÚEPP 1980.

PEKÁR, J.: Zdokonaľovanie foriem hmotnej zainteresovanosti v rastlinnej výrobe. [Záverečná správa.] Bratislava, VÚEPP 1982.

Úznesenia UV KSSS a rady ministrov o brigádnej forme hospodárenia, Moskva 1980.

Došlo dňa 1. 6. 1983

PEKÁR J., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55,
824 80 Bratislava

Progresívnejšie formy odmeňovania — dôležitý nástroj zvyšovania efektívnosti v poľnohospodárstve

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 915—926. — 5 tab., lit. 4

zemědělství, úroveň podniku, odměňování, hmotná zainteresovanost, stimulace, organizace, brigádní forma organizace práce, analýza výsledků výzkumu

V úvodnej časti vychádza autor zo súčasného stavu odmeňovania z hľadiska diferenciacie a využívania nadtarifných zložiek odmeny. V ďalšej časti rozoberá výsledky a poznatky z uplatňovania niektorých progresívnejších foriem odmeňovania. Prínos práce spočíva nielen v zhodnotení dosiahnutých výsledkov, ale aj v tom, že je podávaná ako metodický prístup.

ПЕКАР Й.: Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и пищевой промышленности, Тренчанская 55, 824 80 Братислава

Более прогрессивные формы оплаты — важный рычаг повышения эффективности в сельском хозяйстве

Zeměd. Ekon., 29, 1983, № 11, с. 915—926. — 5 табл., лит. 4

сельское хозяйство, уровень предприятия, оплата, материальная заинтересованность, стимулирование, организация, бригадная форма организации труда, анализ результатов научного исследования

Во вводной части автор основывается на современном положении оплаты с точки зрения дифференциации и использования сверхтарифных элементов оплаты. В следующей части анализирует результаты и данные о внедрении некоторых более прогрессивных форм оплаты. Вклад работы состоит не только в оценке достигнутых результатов, но и в том, что она является методическим подходом.

PEKÁR J.: Economic Research Institute for Agriculture and Food, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava

Progressive Forms of Remuneration — an Important Means of Improving the Effectiveness of Agriculture

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 915—926. — 5 tabs, refs 4

agriculture, farm level, remuneration, material interest, stimulation, organization, brigade form of labour organization, analysis of research results

In the introductory part the present situation in remuneration is described in view of differentiation and use of remuneration components beyond the regular tariffs. The results and findings from the use of some more progressive forms of remuneration are analyzed in the other part of the paper. The results are evaluated, and at the same time, the methodical approach is indicated.

Adresa autora:

Jozef Pekár, Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55,
824 80 Bratislava

VNITROPODNIKOVÝ CHOZRASČOT JAKO PŘEDPOKLAD PROHLUBOVÁNÍ HMOTNÉ STIMULACE UVNITŘ ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ

Hmotné stimulování je jedním z důležitých principů chozrasčotu, přičemž za nejdůležitější princip je podle Kozlova a kol. (1971) považována hospodářsko-operativní samostatnost podniku. „Hmotné stimulování předpokládá ekonomické podněcování a hmotné pobízení celého podniku, každého jeho kolektivu, každého jeho pracovníka. Hmotné podněcování pracovníků se zabezpečuje pomocí různých prémiových a jiných forem odměňování z pobídkových fondů. Za plnění státních plánových úkolů a zajišťování rentability výroby je podnik hmotně odměňován.“

Je-li hmotné stimulování druhým principem chozrasčotu, nikterak to neznámá, že jde o otázku druhořadou. Naopak, uvnitř zemědělských podniků jde při uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu o otázku prvořadou, neboť mezi hmotným stimulováním a vnitropodnikovým chozrasčotem je zpětná vazba. Hmotné stimulování je totiž nejen principem vnitropodnikového chozrasčotu, ale vnitropodnikový chozrasčot je také, jak dále zdůvodníme, předpokladem pro prohlubování hmotné stimulace uvnitř zemědělských podniků.

Naším úkolem a cílem pojednání je v souladu s názvem tématu nejdříve zdůvodnit, co činí z vnitropodnikového chozrasčotu předpoklad pro prohlubování hmotné stimulace. Hned v druhé kapitole se zabýváme úlohou plánu při uplatňování chozrasčotu a hmotné stimulace, kterou nelze v plánovaném hospodářství pominout. Výklad třetí a závěrečné kapitoly je věnován kritickému přístupu v otázce, do jaké míry jsou pro podniky vytvořeny nástroje a pravidla k prohloubení hmotné stimulace (ze zdrojů uvolněných působením vnitropodnikového chozrasčotu) a jaká opatření se v této oblasti doporučují.

FAKTORY VNITROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU

VYTVÁŘEJÍCÍ PŘEDPOKLAD PRO PROHLoubENÍ HMOTNÉ STIMULACE

Je-li vnitropodnikový chozrasčot metodou řízení hodnotové stránky výrobního procesu, půjde nám o ekonomické faktory, které je nutno hodnotit jako předpoklad pro prohloubení hmotné stimulace. Přitom základní předpoklad pro hmotnou stimulaci je vytváření vnitropodnikovým chozrasčotem tím, že jeho hlavním cílem je hospodárnost¹⁾ a důsledkem hospodárnosti úspora nákladů, vyjadřovaná relativně na 1 Kčs produkce příp. výkonů. Formou relativní úspory nákladů se vytvářejí určité finanční zdroje navíc, nebo se stávající finanční zdroje spoří. Tyto volné finanční zdroje „vstupují do hry“,

¹ Hospodárnost vymezují jako zásadu hospodaření, jejíž dodržování měříme poměrem mezi skutečným a předpokládaným účinkem určitého hospodářského jevu nebo poměrem mezi skutečnou a předpokládanou (plánovanou) potřebou k dosažení určitého účinku, příp. synteticky poměrem mezi skutečnou a předpokládanou potřebou na jednotku účinku.

neboť mohou být také zdrojem prohloubení hmotné stimulace, jsou-li pro to vytvořena ekonomická pravidla.

Existují ještě další faktory v této oblasti zkoumání, kterými jsou jednak ekonomická struktura, jednak konkrétní chozrasčotní ukazatele a jejich ekonomická interpretace. Otázka ekonomické struktury je rubem stupňů ekonomických jednotek, v rámci nichž se zřizují: úseková střediska představující nadstavbu a soubor výsledovek hospodářských středisek, hospodářská střediska, jež sestavují a vykazují obligatorně výsledovku, a nákladová střediska, která sestavují a vykazují jen výkaz vybraných ukazatelů. Pokud jde o chozrasčotní kritéria hmotné stimulace, doporučujeme podle stupně vlivu daného střediska na náklady vycházet z této diferencované stimulace:

- u úsekových středisek na zisku a úspoře celkových nákladů,
- u hospodářských středisek na zisku a na úspoře přímých nákladů,
- u nákladových středisek na úspoře vybraných druhů nákladů.

Jde však vždy o úsporu nákladů na 1 Kčs produkce při dodržení stanovených ukazatelů této produkce (např. nejen ve formě dodávek vybraných výrobků, ale i formou povinných osevních ploch jako u obilnin, řepky, eukrovy, brambor, nebo stavů zvířat jako krav a prasnic, pokud jde v podniku o závazné ukazatele). Uvedený chozrasčotní ukazatel je tudíž ekonomickou interpretací hodnotové stránky výrobního procesu, která je řízena vnitropodnikovým chozrasčotem.

Přecházíme nyní k otázce, jak ekonomicky interpretovat chozrasčotní ukazatele, jinými slovy jak měřit dílčí prvky hospodárnosti, která je cílem vnitropodnikového chozrasčotu. Problém je totiž v tom, jak má být vyjadřována produkce a které náklady mají být k příslušnému vyjádření produkce připočítávány. Přitom považujeme za nutné předeslat, že je třeba samostatně hodnotit náklady na zemědělskou produkci a samostatně náklady na jednotlivé činnosti technických služeb, které jsou velmi diferencovány (např. náklady na opravy v dílnách a náklady na stavební činnost). V tomto výkladu je třeba proto především určit, jakým způsobem zemědělskou produkci přepočítávat, neboť je důležité, aby byly vždy propočteny náklady na ty výrobky, které byly zahrnuty do objemu produkce. V tomto směru platí tato ekonomická pravidla (Krotíl 1979):

a) na hrubou produkci je třeba přepočítávat komplexní náklady, tj. náklady prvotní (externí) i druhotné (interní) (přitom hrubá zemědělská produkce vyjadřuje souhrn veškerých užitných hodnot zemědělské povahy v daném roce bez ohledu na jejich užití);

b) na výslednou produkci přepočítáváme pouze prvotní náklady (externí náklady);

c) na vlastní produkci přepočítáváme pouze prvotní náklady po odečtení vlastních nákladů pořízení nakupovaných zemědělských výrobků.

NEPOMINUTELNÁ ÚLOHA PLÁNU PŘI UPLATŇOVÁNÍ CHOZRASČOTU A PROHLUBOVÁNÍ HMTNÉ STIMULACE

Zdokonalování soustavy plánovitého řízení národního hospodářství předpokládá v 7. pětiletce jako jeden z rozhodujících faktorů účinnější využití chozrasčotu, jeho prohloubení a zvýšení jeho působnosti v nových náročných podmínkách ekonomiky. Je to pochopitelné, neboť zhospodárnění a zefektivnění zemědělské výroby je závislé jednak na iniciativě řídicích a manuálních

pracovníků, jednak na hmotné zainteresovanosti na této iniciativě. Proto i v návaznosti na jednání 4. zasedání pléna ÚV KSČ je nutné v zájmu zainteresovanosti pracovních kolektivů a jednotlivců na zvyšování hospodárnosti a efektivnosti v prvé řadě vytvářet a rozvíjet normativní základnu. Ta bude využívána jednak k měření hospodárnosti a odkrývání rezerv, jednak v plánovací a rozborové činnosti pro hledání cest ke snížení celkové nákladovosti výroby a tím posílení chozrasčotnosti celého podniku.

Z předchozího tvrzení však nesmí být činěn pouze závěr, že plánovitě řízení je nerozborně spojeno s chozrasčotem, ale také že plán má při uskutečňování chozrasčotu prvořadou úlohu. Je to předurčeno tím, že plán plní na všech stupních chozrasčotu a chozrasčotního řízení úlohu základního nástroje řízení, neboť:

- vymezuje konkrétní úkoly pro odvětví, VHJ, podniky, střediska a pracovní kolektivy;

- je výchozí a základní normou pro dotace fondů hmotné stimulace;

- stanovenou ekonomickou interpretací umožňuje chozrasčotní kontrolu plnění úkolů.

Pokud jde o podnikový plán a jeho úlohu v podnikovém chozrasčotu, je třeba rozhodující úlohu připsat plánu výkonů, nákladů a tvorby zisku, neboť hlavním cílem podnikového chozrasčotu je rentabilita. Je-li její ekonomickou interpretací v zemědělství zisk ve vztahu k vlastním nákladům, je třeba jej považovat v podnikovém chozrasčotu za rozhodující ukazatel, neboť v syntetické podobě vyjadřuje veškeré výsledky hospodářské činnosti podniku.

Bylo by však chybné se domnívat, že zisk je jedinou ekonomickou interpretací hodnotové stránky na jednotlivých stupních vnitropodnikového řízení, neboť zisk je složkou rentability a nikoliv hospodárnosti. Je-li tudíž nejvyšším postulátem při uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu hospodárnost, musíme se již v plánu zaměřit na její složky, kterými jsou jednak vklady práce a prostředků se společným jmenovatelem „náklady“, jednak „produkce“ jako účinky těchto nákladů. Proto také plánovaná hospodárnost se měří buď poměrem mezi skutečnou a předpokládanou (tj. plánovanou a normovanou) potřebou k dosažení určitého účinku, nebo mezi skutečným a předpokládaným (tj. plánovaným a normovaným) účinkem určitého hospodářského jevu.

Z toho vyplývá, že ve vnitropodnikových plánech musí mít z hlediska uplatňování chozrasčotu rozhodující úlohu vnitropodnikový plán nákladů, sestavený za každý výkon ve formě technologické karty s plánovou kalkulací, která je analogická k normálové kalkulaci. Je to nutné proto, že ve vnitropodnikovém chozrasčotu nemůže být kritériem jenom výše absolutní části zisku (důležitá pro vazbu s podnikovým chozrasčotem), ale také snížení nákladů. Musí však jít o relativní snížení, neboť vnitropodnikový útvar by mohl dosáhnout snížení nákladů i při snížení produkce. Proto rozhodujícím ukazatelem plánu ve vnitropodnikovém chozrasčotu musí být náklady na 1 Kčs produkce (nebo výkonů jako např. u vnitropodnikových útvarů technických služeb) při dodržení závazných ukazatelů plánu výroby. Uvedený chozrasčotní ukazatel musí být tudíž i v plánu ekonomickou interpretací hodnotové stránky výrobního procesu, která je řízena vnitropodnikovým chozrasčotem.

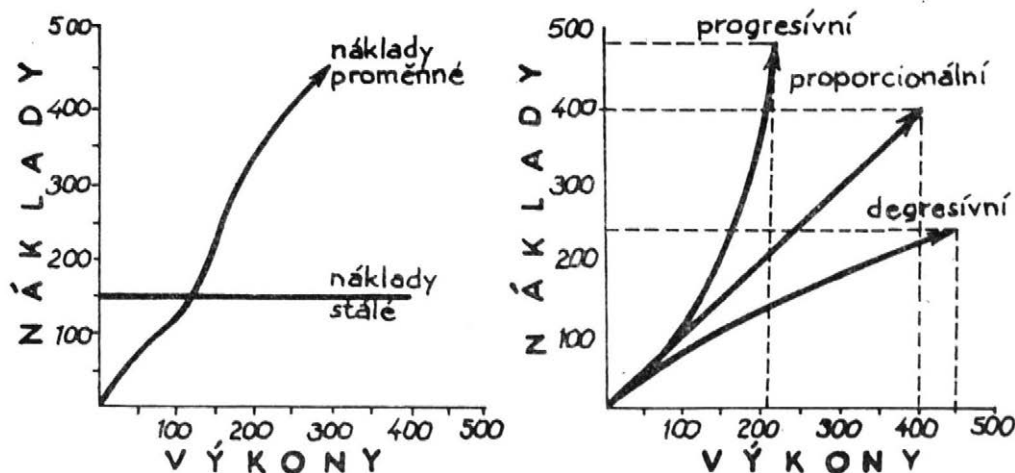
Nejdokonalejší metodou při posuzování různých variant tvorby vnitropodnikového plánu je uplatnění normativní metody; jde o důslednou transformaci normálových kalkulací do normativních kalkulací (což jsou na vlastní podnikové normy převedené normálové kalkulace) na pětileté období a pro roční období vytváření vlastních technologických karet s plánovými kalkula-

cemi (sestavenými již na příslušný objem kapacitních jednotek a nikoliv na 1 ha a krmný den jako u normálové a normativní kalkulace). Pro uvedené účely byly MZVž ČSR a ÚRRP již v druhém vydání dány zemědělským podnikům k dispozici Technicko-hospodářské normy, nákladové normativy a normálové kalkulace pro zemědělské podniky (Čalkovský a kol. 1982).

Pro spravedlivé hmotné stimulování hospodárnosti dosahované ve skutečnosti proti plánu je nutno plánovat vývoj (snížení příp. zvýšení) nákladů na produkci podle těchto ekonomických pravidel:

- rozdělit náklady na stálé a proměnné a stanovit procentní podíl;
- struktura pevných a proměnných nákladů se stanoví jejich zastoupením v % na prvotních nákladech (za podnik jako celek) nebo v % na komplexních nákladech (při hodnocení dílčích činností podniku);
- pro obsahovou náplň stálých a proměnných nákladů se vychází z toho, že stálými náklady jsou stálé mzdy, odpisy, materiálové náklady na běžné opravy a režijní náklady;
- stálé náklady nesmí obsahovat neproduktivní náklady;
- proměnné náklady se zvyšují proporcionálně ke zvýšení produkce indexem (např. při zvýšení produkce indexem 102,1 se stejným indexem zvyšuje objem proměnných nákladů);
- norma výsledného vývoje (snížení nebo zvýšení) vlastních nákladů se vyjadřuje v procentech.

Závislosti mezi náklady a výkony (produkci) jsou znázorněny na obr. 1. Pro plánování vývoje nákladů se proměnné náklady zjednodušují pouze na náklady proporcionální.



1. Závislost mezi náklady a výkony

Pokud jde o konkrétní vnitropodnikové plánování vývoje nákladů, využijeme k tomu samostatné tabulky, která je rozdělena do tří okruhů propočtů (tab. I).

V prvním okruhu nejdříve vypočítáme index růstu celkové produkce srovnáním výchozí skutečné a plánované produkce. V dalším okruhu rozdělíme náklady na pevné a proměnné podle ekonomických pravidel, která jsme uvedli. Současně zvýšíme indexem růstu produkce proměnné náklady. Ve třetím

I. Propočet vlivu zvyšování produkce na snížení vlastních nákladů a stanovení normy snížení vlastních nákladů pro hospodářské středisko

Ukazatel	Kčs
1. Propočet indexu zvýšení zemědělské produkce	
Výchozí skutečná produkce	2 595 397
Plánovaná produkce	2 673 258
Index růstu produkce	104,00
2. Propočet skutečných nákladů	
% pevných nákladů	33,00
% proměnných nákladů	67,00
Výchozí náklady na produkci	2 189 725
z toho pevné	722 609
proměnné	1 467 116
Proměnné náklady zvýšené indexem růstu produkce 103 (o 44 013)	1 511 129
3. Propočet plánovaných nákladů a normy snížení nákladů	
Náklady pevné výchozí	722 609
Náklady proměnné plánované	1 511 129
Plánované náklady na plánovanou produkci	2 233 738
Plánovaná produkce	2 673 258
Vlastní náklady 1 Kčs výchozí produkce	84,37
Vlastní náklady 1 Kčs plánované produkce	83,35
Norma snížení vlastních nákladů	1,20

okruhu propočítáváme plánované náklady tak, že sečteme výchozí stálé náklady s náklady proměnnými, které vyjadřují výchozí proměnné náklady, zvýšené o přírůstek plánované produkce proti skutečné produkci. Současně propočteme koeficienty nákladovosti a normu snížení vlastních nákladů.

Významnou úlohu má plán pro chozrasčotní kontrolu úkolů a tím i pro objektivizaci hmotné stimulace. Zatímco chozrasčotní kontrola plnění podnikového plánu je předurčena platným systémem účetnictví, statistiky a kalkulací, je třeba věcně dořešit chozrasčotní kontrolu vnitropodnikového plánu, tj. na úseku plánových kalkulací. Je to nezbytné proto, že výsledovka střediska plní pouze funkci vazbového nástroje mezi vnitropodnikovým a podnikovým chozrasčotem. Proto musí být chozrasčotní kontrola vnitropodnikového plánu zaměřena na hospodárnost a tudíž plnění plánu nákladů (úspory nákladů) a vnitropodnikově diferencována na kontrolu v hospodářských střediscích a kontrolu v nákladových střediscích. Je to pochopitelné, neboť rozsah vnitropodnikového plánu nákladů je u obou druhů středisek rozdílný.

U hospodářských středisek je třeba (kromě již zmíněné plánové a skutečné výsledovky střediska) zabezpečit kontrolu plnění:

- plánu nákladů na jednotlivé práce v rostlinné výrobě,
- plánu nákladů na jednotlivé chovy v živočišné výrobě,
- plánu nákladů na jednotlivé činnosti v technických službách.

Tato kontrola musí probíhat za předpokladu, že skutečnost bude srovnávána na tzv. přepočtený plán, tj. plán upravený na skutečnou úroveň kapacitních jednotek za dané období (např. celoroční plán je u dané práce 620 ha a bylo-li provedeno 120 ha, zjistí se přepočtený plán vynásobením 120 ha nákladovým normativem na 1 ha příslušné operace). Pro tento účel byly v Metodických variantách pro rozpracování vnitropodnikového chozrasčotu v zemědělských podnicích doporučeny chozrasčotní rozborové a rozhodovací tabulky zvláště pro hospodářská a zvláště pro nákladová střediska (Krotíl 1982). Výšek z nich je uveden v tab. II.

II. Vyčíslení úspory nákladů v rostlinné výrobě za nákladové středisko

Text	Jednotka	Hospodářský plán			Září 1982			
		množství	tis. Kčs	norma	množ.	přepočt. plán	skut.	rozdíl
Močůvkování	ha	2730	90	32,97	288	9,5	38,8	29,3
Čpavkování	ha	300	40	133,30	40	5,3	25,9	20,6
.								
.								
.								

NÁSTROJE A PRAVIDLA PROHLoubENÍ HmotNÉ StIMulACE ZE ZDROJŮ VYTVOŘENÝCH VNITROPodNIKOVÝM CHOZRASČOTEM

Hlavními nástroji pro uplatňování a rovněž prohlubování hmotné stimulace jsou specifické podnikové fondy, které spolu s ostatními fondy tvoří podstatu majetkové výstavby podniku (čistého jmění podniku); jejich hmotnou podobu představují výrobní prostředky. Zmíňme se proto o funkci těchto fondů v zemědělství, abychom lépe posoudili fondy, které jsou určeny výhradně pro hmotnou stimulaci. Mimo rezervní fondy, jejichž funkcí je krýt dopady nepředvídaných událostí, které nejsou kryty pojištěním, se v podnikové sféře v celém zemědělství vytvářejí ještě tyto fondy:

- fond výstavby k financování prosté a rozšířené reprodukce všech základních prostředků;

- fond bytové výstavby v JZD k soustřeďování zdrojů pro rozvoj bytové výstavby členů a pracovníků JZD;

- fond obrátový k plnění funkce dosavadního obrátového fondu státních zemědělských podniků a v JZD funkce výrobních fondů a částečně také nedělitelného fondu (ve výši, ve které byl zdrojem financování stavu a změn stavu zvířat;

- fond kulturních a sociálních potřeb ke krytí kulturních a sociálních potřeb pracovníků zemědělských podniků;

- fond odměn, zahrnující potřebné prostředky na podíly na hospodářských výsledcích příp. jiné odměny (např. cílové).

V určitých případech mohou být vytvářeny další účelové fondy (např. fond technického rozvoje zřizuje podnik se souhlasem nadřízeného ústředního orgánu, fond rozvoje zřizuje pouze podnik technických služeb). Tvorba podnikových fondů je upravena samostatným nařízením vlády o finančním hospodaření VĚJ a podniků (161/80), pro JZD platí zvláštní nařízení vlády (138/75). Uvádím konkrétní právní normy proto, že je z nich patrné, že existují specifické fondy pro hmotnou stimulaci; vnitropodnikový chozrasčet má působit k prohloubení hmotné stimulace tím, že jím budou vytvářeny další zdroje pro dotace těchto fondů. Podle uvedené právní normy pro státní organizace se totiž rozlišují fondy zabezpečující financování plánovaných potřeb a fondy hmotné stimulace. Do fondů zabezpečujících financování plánovaných potřeb patří obrátový fond, fond výstavby a fond technického rozvoje a v zemědělství též fond rezervní. Do fondů hmotné stimulace patří fond kulturních a sociálních potřeb, fond odměn a dále fond rozvoje, který se v zemědělství nezřizuje.

Z hlediska politické ekonomie plní fondy zabezpečující financování plánovaných potřeb funkci fondů akumulace a fondy hmotné stimulace mají jen do určité míry analogii s fondy spotřeby s členěním na spotřebu společenskou a osobní. Z hlediska skutečné funkce však označení fondů zabezpečujících financování plánovaných potřeb není výstižné a adekvátní, neboť některé plánované potřeby (např. rekreační zařízení, závodní stravování apod.) jsou také financovány z fondů kulturních a sociálních potřeb. Z uvedených důvodů by bylo správnější označovat tyto fondy jako fondy podnikové akumulace; pokud jde o fondy hmotné stimulace, je třeba považovat jejich označení pro podnikovou praxi za vhodnější než označení fondy spotřeby, protože fondy odměn tvoří jen nepatrnou část osobní spotřeby.

Vnitropodnikový chozrasčet působí na prohloubení hmotné stimulace různými směry. Pokud jde o fond kulturních a sociálních potřeb, napomáhá vnitropodnikový chozrasčet svými úsporami nákladů k doplňkovému přidělu do tohoto fondu. Doplňkový příděl je totiž závislý především na splnění zisku a produktivity práce měřené k výkonům a každá hospodárnost se projevuje kladně na změně zisku. Význam stimulace prostřednictvím fondu kulturních a sociálních potřeb je tudíž uplatňováním vnitropodnikového chozrasčetu záměrně posilován.

Fond odměn je pro účely vnitropodnikového chozrasčetu jen formálně vyhraněn tím, že se tvoří úsporou limitovaných odměn. Naproti tomu vlastní funkce vnitropodnikového chozrasčetu je oslabována tím, že fond odměn se rozděluje na podíly procenty podle vyplacených odměn a nepřihlíží se k úsporám mezd u těch vnitropodnikových útvarů, u nichž byly vytvořeny. Další skutečností, která není v souladu s principem vnitropodnikového chozrasčetu je, že úspory jsou ve fondu odměn kompenzovány případnou nehospodárností, takže zásluhovost některého vnitropodnikového útvaru může být pomínuta. Je třeba ještě připomenout, že režimem fondu odměn není přímo postihována funkce a cíle podnikového chozrasčetu (rentabilita), neboť fond odměn není dotován ze zisku.

Z hlediska vnitropodnikového chozrasčetu je třeba ještě připomenout, že mimofondové hospodaření mají úspory z mimomzdových, tj. materiálových nákladů; je proto účelné je evidovat formou osobních účtů úspor, případně při kolektivních premiích formou střediskového účtu úspor. Mají-li být tyto úspory svázány s hmotnou stimulací, je třeba pro ně vypracovat nákladové normativy a příslušná pravidla v premiovém řádu. Z hlediska strategické důležitosti je

účelně v zemědělství sledovat a stimulovat úspory při spotřebě pohonných hmot, paliv a energie a jaderných krmiv. Tím však naprosto není řečeno, že by předmětem stimulování neměly být i jiné úspory materiálu.

Celá oblast úspor z hospodárnosti musí být hlavním předmětem hmotné stimulace při uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu, je-li jeho cílem hospodárnost. Přitom mzdovou formu této stimulace je vhodné (adekvátně ke zdrojům) nazývat hospodárnostními prémie, poskytovanými podle těchto pravidel:

Do okruhu premiovanych pracovníků je účelně zařadit i provozního technika bezprostředně řídicího manuální pracovníky, pokud na něm není závislá úroveň normativů. Premiovým ukazatelem je tudíž hodnota dosažené úspory, počítané podle uvedených zásad, pokud nejde o dílčí absolutní úsporu, která může být také vyjádřena naturálně. Sazbu prémie je třeba stanovit v % z dosažené úspory proti normativní nebo plánované spotřebě. Úroveň sazby musí být taková, aby zabezpečovala účinnost vyhlášené prémie a musí odpovídat mzdovým prostředkům vyčísleným organizací (podnikem) z celkových mzdových prostředků.

Zdrojem premii vyplacených v průběhu roku jsou nákladové mzdy, zdrojem premii vyplacených za úsporu celoročně může být i dotace fondu odměn z přírůstkových premii. Sazba prémie za hospodárnost by neměla překročit 50 % z hodnoty dosažené úspory. V průběhu roku se doporučuje vyplácet prémie ve výši 50 % zůstatku osobního účtu úspor, vykázaného ke konci roku.

Při stanovení ekonomických pravidel pro vnitropodnikovou hmotnou zainteresovanost za úspory při uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu je vhodnou pomůckou Metodické doporučení k uplatnění osobních účtů úspor při spotřebě jaderných krmiv, pohonných hmot, paliv a energie a ostatních materiálů, vydané MZVŽ ČSR (č. j. 31/1982-224 ze dne 12. ledna 1982). Proto jeho zásady jsou obsaženy rovněž v již zmíněných Metodických variantách k rozpracování vnitropodnikového chozrasčotu.

I když nástrojem hmotné stimulace je rovněž fond vedoucího, neslouží k prohloubení hmotné stimulace z titulu chozrasčotu, neboť i při vytvořených úsporách je limitován maximálně 3 % z celkových mzdových prostředků.

Vnitropodnikový chozrasčet vytváří nepřímě také podněty k hmotné stimulaci při relativním snižování nákladů zvyšováním produkce. Máme na mysli přírůstkové prémie, které jsou takovým nástrojem, se specifickým pravidlem, že 30 % z nich se přiděluje do fondu odměn. Z hlediska vnitropodnikového chozrasčotu a jeho principu zásluhovosti by bylo správné, aby hmotná stimulace byla vztažena k těm útvarům, u nichž k premiováním přírůstkům produkce došlo.

ZÁVĚR

Vnitropodnikový chozrasčet je vždy pouze předpokladem pro prohloubení hmotné stimulace, neboť jaký způsob hmotné stimulace chozrasčotních útvarů bude uplatněn, nezávisí jen na úrovni propracování vnitropodnikového chozrasčotu, ale také na Zásadách pro uplatnění mzdových forem. Pro důsledné uplatnění vnitropodnikového chozrasčotu především z hlediska zásluhovosti vnitropodnikových útvarů je třeba pozměnit Zásady pro uplatnění mzdových forem (závazné směrnice FMPSV), umožňující konstruovat vnitropodniková ekonomická pravidla tak, aby:

— hmotná stimulace byla řešena u těch vnitropodnikových útvarů, u nichž byly zvýšenou hospodárností vytvořeny zdroje;

— za konečný výsledek chozrasčotních útvarů byla také považována úspora nákladů na 1 Kčs výkonů (produkce), diferencována podle stupňů těchto útvarů;

— při překročení produkce byly pro vnitropodnikový přepočet mezd směrodatné koeficienty mzdových nákladů na 1 Kčs produkce (výkonů), vyjádřené v normálových kalkulacích II. varianty technologie;

— hmotná stimulace z přírůstkových premií ve výši 30 % byla využívána jednak k posílení zůstatku fondu odměn (viz další bod), jednak k prohloubení hmotné stimulace těch útvarů, u kterých došlo k překročení produkce;

— byl vytvářen zůstatek ve fondu odměn vždy z předcházejícího roku a běžný rok aby bylo možno „vyplatit hmotnou zainteresovanost“ na dobrých hospodářských výsledcích některého útvaru i v případě, že nesplnění podnikových kritérií neumožnilo dotaci fondu odměn.

SOUHRN

Článek rozebírá předpoklady pro prohloubení hmotné stimulace při uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu a úlohu plánu, který vymezuje konkrétní úkoly, umožňuje jejich kontrolu a který je také normou pro stanovení kritérií osobní hmotné zainteresovanosti. Autor se zabývá prohlubováním hmotné stimulace prostřednictvím specifických podnikových fondů i specifických ekonomických nástrojů, a to opět při uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu. Zvláštní pozornost věnuje tzv. hospodárnostním premiím a pravidlům pro jejich režim. Poukazuje na některé rozpory mezi zásadami pro formy odměn a principem zásluhovosti u vnitropodnikového chozrasčotu. Doporučuje rovněž vytváření zůstatku fondu odměn na odměny těm útvarům, které kritéria hmotné stimulace splnily, i když nesplnění podnikových kritérií neumožnilo dotaci fondu odměn. Za podnětné je třeba považovat chozrasčotní ukazatele hmotné stimulace, které autor diferencuje podle stupňů vnitropodnikových útvarů. Podle těchto stupňů se za kritéria považují u úsekových středisek úspory celkových nákladů, u hospodářských středisek úspory přímých nákladů a u nákladových středisek úspory vybraných druhů nákladů.

Literatura

ČALKOVSKÝ, S. — JUŘICA, A. — KOVÁŘ, F. — KROTIL, V.: Technickohospodářské normy, nákladové normativy a normálové kalkulace pro zemědělské podniky. 2. vyd. Praha, MZVŽ ČSR a ÚŘŘP 1982.

KOZLOV, G. A. a kol.: Politická ekonomie (učebnice). 1. vyd. Praha, Svoboda 1971.

KROTIL, V.: Metodické varianty k rozpracování vnitropodnikového chozrasčotu. 1. vyd. Praha, MZVŽ ČSR a ÚŘŘP 1982.

KROTIL, V.: Náklady a kalkulace v zemědělských podnicích. 3. vyd. Praha, SZN 1979.

Došlo dne 1. 6. 1983

KROTIL V., Ústav racionalizace řízení a práce, Třanovského 173, 163 05 Praha 6 — Řepy

Vnitropodnikový chozrasčot jako předpoklad prohlubování hmotné stimulace uvnitř zemědělských podniků

Zeměd. Ekon., 29, 1983, č. 11, s. 927—936. — 2 tab., 1 graf, lit. 4

zemědělství, úroveň podniku, plánování, chozrasčot, hmotná zainteresovanost, analýza vztahů, analýza ekonomická, teoretické pojednání

Autor rozebírá faktory vytvářející z chozrasčotu předpoklad pro prohloubení hmotné stimulace, zabývá se úlohou plánu a posléze otázkou, do jaké míry jsou vytvořeny nástroje a pravidla k prohloubení hmotné stimulace.

KРОТИЛ В., Институт рационализации управления и труда. Тржановского 173, 163 05 Прага 6-Рёпы

Внутрихозяйственный хозрасчет как условие углубления материальной стимуляции внутри сельскохозяйственных предприятий

1983, № 11, с. 927—936. — 2 табл. 1 рис., лит. 4

сельское хозяйство, уровень предприятия, планирование, хозрасчет, материальная заинтересованность, анализ отношений, анализ экономический, теоретическое обсуждение

Автор рассматривает факторы, создающие из хозрасчета условие для углубления материальной стимуляции, объясняет роль плана и потом вопрос, до какой степени созданы рычаги и правила для углубления материальной стимуляции.

KROTIL V., Institute of Management and Labour Rationalization, Třanovského 173, 163 05 Praha 6 — Řepy

Farm Khozraschot as a Prerequisite for Intensifying Material Stimulation in the Farms

Zeměd. Ekon., 29, 1983, No. 11, pp. 927—936. — 2 tabs, 1 fig., refs 4

agriculture, farm level, planning, khozraschot, material interest, analysis of relations, economic analysis, theoretical treatise

The factors are analyzed making it possible for khozraschot to become a prerequisite for intensified material incentives. The role of plan is described and answer is sought to the question of the extent to which the tools and rules for improved material incentives are available.

Adresa autora:

Ing. Vladimír Krotíl, CSc., Ústav racionalizace řízení a práce, Třanovského 173, 163 05 Praha 6 Řepy

K ŽIVOTNÉMU JUBILEU prof. JUDr. ŠTEFANA FIŠERU, DrSc.

Koncem tohto roku sa dožíva významného životného jubilea popredný slovenský poľnohospodársky ekonóm, prof. JUDr. Štefan Fišer, DrSc., nositeľ Radu práce.

Narodil sa 20. novembra 1913 v Trnave. Po ukončení vysokoškolských štúdií pracoval na rôznych úsekoch v odvetví poľnohospodárstva a od roku 1951 pôsobí na Vysokej škole ekonomickej v Bratislave.

Život a práca prof. Fišeru sú úzko spojené s budovaním a rozvojom nášho socialistického poľnohospodárstva a so vznikom a presadzovaním sa mladšej vednej disciplíny – ekonomiky poľnohospodárstva – na Slovensku. Charakteristickým rysom práce prof. Fišeru je jeho spoločensko-politická angažovanosť, priama nadväznosť na realizáciu poľnohospodárskej politiky KSČ, ktorá sa prejavovala v jeho bohatých publikačnej činnosti, v príprave mladých vysokoškolsky vzdelaných ekonómov a vedeckých pracovníkov, ako aj v aktívnej účasti vo vedeckom i spoločensko-politickom živote.

Zakladanie JRD a socializácia nášho poľnohospodárstva vyžadovali náročnú politickú a odborne ekonomickú prípravu kádrov. Profesor Fišer v krátkom čase pripravil a vydal knižné práce O vzniku a upevňovaní robotnícko-roľníckeho zväzku (1954), Plánovanie v JRD (1954), s kolektívom spolupracovníkov pripravil publikáciu Riadenie a organizácie JRD (1958), ktorá vyšla vo viacerých vydaniach a patrila medzi účinné metodické pomôcky pre prípravu ekonomických a riadiacich pracovníkov zakladaných JRD.

V šesťdesiatych rokoch sa vedecko-odborný záujem profesora Fišeru orientuje na problémy organizácie a riadenia výroby v socialistických poľnohospodárskych podnikoch. K riešeniu problémov špecializácie poľnohospodárskych podnikov prispieva publikáciou Ako určovať štruktúru výroby v JRD (1961), ktorá je jednou z prvých prác u nás, kde sa komplexne zhodnocujú faktory a podmienky formovania štruktúry výroby vo väzbe na sústavu plánovitého riadenia odvetvia poľnohospodárstva a výživy. Rastúce vybavenie poľnohospodárskych podnikov výrobnými prostriedkami a ekonomická požiadavka ich racionálneho využívania uplatňovaním princípov vedeckej organizácie práce podnietili prof. Fišeru k tvorivému riešeniu týchto problémov a metodicky spracované výsledky dal k dispo-

zícii poľnohospodárskej praxi v práci Organizácia mechanizovaných brigád a čiat v rastlinnej výrobe (1963). K problémom organizácie poľnohospodárskej výroby v súčasných veľko-výrobných podmienkach, charakterizovaných prehlbujujúcou sa deľbou práce v odvetví, sa vyjadruje vo svojej najnovšej publikácii Výrobná štruktúra v poľnohospodárskych podnikoch (1979).

Problémami prechodu poľnohospodárskej výroby na intenzívne cesty rozvoja sa zaoberal v práci Objektívne faktory úrovne poľnohospodárstva (1967), ktorou získal vedeckú hodnosť doktora ekonomických vied.

Všestrannosť vedeckého a odborného záujmu, neúnavná pracovitosť a odborný rozhľad prof. Fišeru sa prejavuje v stovkách vedeckých článkov a štúdií, referátov na konferenciách a seminároch a účasťou na tvorbe a posudzovaní koncepčných materiálov. Viac príspevkov publikoval aj na stránkach časopisu Zemědělská ekonomika.

Rozsiahle sú aj výsledky pedagogicko-výchovnej práce prof. Fišeru. Vybudoval rad odborných predmetov, ktoré významným spôsobom formujú profil poľnohospodárskych ekonómov na VŠE v Bratislave. Vychoval rad vedecko-pedagogických pracovníkov, pripravil viacero učebných pomôcok a podieľal sa na výchove temer 2000 absolventov denného i diaľkového štúdia v študijnom odbore ekonomika poľnohospodárstva. Bol dlho vedúcim katedry a zastával funkcie dekana fakulty a rektora školy.

Spoločenským i vedeckým ocenením výsledkov jeho práce bolo prepožičanie Radu práce (1963), radu rezortných vyznamenaní a členstvo vo viacerých vedeckých radách vysokých škôl a vedeckovýskumných ústavov a v komisii pre obhajoby kandidátskych dizertačných prác.

Svojho významného životného jubilea sa prof. Fišer dožíva v plnom zdraví, v tvorivej vedeckej a publikačnej aktivite. Redakčná rada časopisu Zemědělská ekonomika mu pri príležitosti jeho jubilea želá veľa zdravia a tvorivých síl.

doc. Miroslav Grznár

MOTIVACE, ODMĚŇOVÁNÍ A REPRODUKCE PRACOVNÍCH SIL V ZEMĚDĚLSTVÍ

Rozsáhlou akci v oblasti motivace, odměňování a reprodukce pracovních sil v našem zemědělství bylo celostátní školení, uspořádané 7. června tr. v Brně. Pořadatelem byla ČSVTS Ústavu racionalizace řízení a práce, která pod záštitou ministerstva zemědělství a výživy ČSR a Českého výboru zemědělské společnosti ČSVTS poskytla opět širokému okruhu zájemců z řad vedoucích pracovníků zemědělských podniků i středních článků řízení informace ze sféry, jejíž aktuálnost neustále roste. Pro 600 účastníků tohoto školení bylo třeba zajistit souběžný program ve dvou největších brněnských sálech.

Po úvodním slovu ředitele ÚŘŘP ing. Vladimíra Váchy, CSc., a souběžně náměstka ředitele ing. Václava Herčíka, kteří celodennímu zasedání předsedali, podali zevrubnou informaci o výsledcích dosavadních opatření v této oblasti zástupci resortních ministerstev.

Miloslava Handlová (za MZVZ ČSR) a ing. Miroslav Turek (za FMZVZ) *zhodnotili proces usměrňování mzdových prostředků, účinnost forem a stanoviti zásady, jež bude třeba uvést do života, má-li se dosáhnout jednoho z hlavních cílů na úseku ekonomiky práce — stabilizace a dalšího zkvalitňování pracovních sil v resortu.* Konstatovali, že v JZD, u nichž plánovaný i skutečný růst prostředků na odměňování byl podmíněn přírůstkem produkce proti předchozímu období, se systém usměrňování osvědčil. Je administrativně jednoduchý, mobilizuje JZD na přijetí progresivního plánu i na jeho plnění a současně je ekonomicky neznevýhodňuje pro překračování plánu. Odpovídá souladu s vývojem výdělků v celém národním hospodářství.

Za nejslabší článek rozvoje osobní hmotné zainteresovanosti označili uplatňování mzdových forem, zejména při přemiování v průběhu roku. Rovněž využívání výsledkových premií bylo úspěšnější v podnicích s konsolidovanou výrobní základnou a se zavedením chozrasčotním způsobem řízení. V některých podnicích se tato kolektivní forma mzdy úspěšně využívá i jako základ pro zavádění brigádní formy organizace práce a odměňování.

Jistého pokroku bylo dosaženo u využívání naturálních doplňků odměny, kdežto cílové odměny, jejichž účinnost by mohla být významná, nebyly k intenzifikačním účelům namnoze ani příslušnými články řízení vyhlášeny.

Solidního pokroku bylo dosaženo v růstu pobídkové složky mzdy a jsou zde všechny předpoklady, že již v průběhu této pětiletky dojde k jejímu zvýšení nad plánovaný průměr 20 %. Je však třeba dále usilovat o pružnější systém povolování práce přesčas a o zjednodušení celé soustavy odměňování za práci. K zefektivnění motivačního účinku odměn bude třeba rozvinout celou škálu nehmotných stimulů a posilovat jejich využívání v praxi.

Pro stabilizaci pracovních sil bude pak nezbytné výrazně zlepšovat pracovní i životní

podmínky zemědělské populace, zdokonalovat řízení a organizaci práce a řešit situaci podniků nacházejících se v odlehklých, pánevních a příměstských lokalitách.

Teoretický vstup do efektivní motivace a stimulace pracovního chování podal doc. dr. Antonín Burian, CSc. (ÚŘŘP). Analyzoval silový organizační a motivační typ řízení, jejich vlastnosti a použitelnost. Za nezbytný předpoklad efektivní motivace a stimulace pracovního chování označil:

1. poznání objektu motivace (diferencovaných hodnotových systémů pracovníků, které chceme ovlivňovat);
2. tvorbu nástrojů motivace (hmotných a nehmotných stimulů, jimiž chceme působit);
3. kvalifikaci subjektu motivace (vedoucích pracovníků, kteří musejí umět motivační nástroje správně volit a náležitě s nimi zacházet).

Na základě řady reprezentativních výzkumů zjišťuje, že objekt motivačního procesu je složitý sociální útvar, nacházející se v neustálém pohybu, že nástroje motivačního procesu jsou vesměs zužovány na peněžní odměnu, jejíž funkčnost v socialistické společnosti má relativně úzký prostor, a subjekt motivačního procesu není zatím kvalifikován na uspokojivé zvládnutí současných a tím méně perspektivních stimulatorů požadovaného pracovního chování objektu.

Řešení vidí jednak ve zvýšení kvalifikace subjektu motivačního procesu — vedoucích pracovníků — na optimální využívání motivačních nástrojů, jednak v rozšíření struktury těchto nástrojů zejména v oblasti nehmotných stimulů o takové, jež odpovídají požadavku kultivace charakteru a podmínek práce a jež se stávají klíčovým problémem dalšího rozvoje naší společnosti.

Vnitropodnikový chozrasčot jako předpoklad prohlubování hmotné stimulace uvnitř zemědělských podniků byl tématem přednášky ing. Vladimíra Krotily, CSc. (ÚŘŘP).

Ing. Krotíl se ve svém referátu zaměřil na problematiku realizace principu hmotné zainteresovanosti v podmínkách vnitropodnikového chozrasčotu. V návaznosti na obecné principy chozrasčotu jako metody plánovitého řízení

se zabýval specifickými formami jejich projevu ve vnitropodnikovém ekonomickém klimatu.

Zdůraznil nepominutelnou úlohu plánu jak při uplatňování podnikového chozrasčotu, tak při prohlubování hmotné stimulace. Pozornost věnoval i stimulačnímu využití podnikových fondů a specifických ekonomických nástrojů. V závěru svého příspěvku charakterizoval některá chozrasčotní kritéria pro prohloubení hmotné stimulace vnitropodnikových útvarů s ohledem na jejich hierarchické postavení v ekonomické struktuře a podal návrh některých funkčních úprav mechanismu využití zdrojů hmotné stimulace.

Zvyšování motivační účinnosti odměňování THP se zabýval ing. Bohumír Stojar (ÚŘŘP).

Vycházel z analýzy odměňování THP „třetího okruhu“ řídících pracovníků (I. org. stupně), kteří ve sledovaném souboru zemědělských podniků dosáhli přibližně o 7 % nižší celkové průměrné odměny než jimi řízení pracovníci tzv. „nosných“ profesí.

Důležitost přímořidičských pracovníků je dána tím, že realizují hmotnou zainteresovanost manuálních pracovníků. Zvýšení účinnosti odměňování přímořidičských techniků lze realizovat nahrazením tradičních forem základních pevných platů vazbou odměny na výsledky řízené pracovní skupiny formou úkolové nebo podílové odměny. Zvláště podílová forma platu se jeví jako motivačně účinná, ovšem předpokládá vysokou náročnost vnitropodnikové organizace a řízení.

Zefektivnění pobídkových odměn je možno řešit úpravou poměru průběžné a výsledkové zainteresovanosti, zvýšením celkové pobídkové odměny a uplatněním efektivnějších forem. Mzdové předpisy nelimitují u nižších stupňů řízení výši pobídkové složky. Předpisy také neomezují posílení průběžné zainteresovanosti (prémie za měsíc, za etapy prací) na úkor celoročních premii u II. okruhu THP. Tyto aspekty by měly být podkladem pro zvýšení hmotné stimulace THP na plnění konkrétních ovlivnitelných ukazatelů pracovních a výrobních procesů v průběhu roku.

O zvyšování účinnosti mzdových forem u pracovníků dělnických profesí v zemědělské výrobě referoval ing. Jiří Novotný (ÚŘŘP).

Na podkladě analytického přístupu k pracovnímu výkonu charakterizoval jeho podstatné parametry, ovlivňující průběh a výsledky výrobního procesu. V kontextu stávajícího mzdového systému (reprezentovaného dosahovanou strukturou mzdových prostředků) odvodil potřebu i možnosti funkční hmotné stimulace jednotlivých parametrů pracovního výkonu prostřednictvím vhodných forem odměňování jak základní, tak pobídkovou složkou. V referátu byla zdůrazněna úloha funkční propojenosti forem základní a doplňkové odměny v komplexně motivující celek,

akceptující specifika zemědělského výrobního procesu v rostlinné a živočišné výrobě. Akceptován byl i aktivní podíl zemědělského podniku při koncipování konkrétní soustavy hmotné stimulace s ohledem na hodnotové systémy pracovníků i disponibilní zdroje mzdových prostředků.

Odměňování a kvalitativní stránka reprodukce pracovní síly v zemědělství byly tématem referátu ing. dr. techn. JUDr. Jaroslava Holečka (ÚŘŘP).

Poukazuje na skutečnost, že z řady ekonomických účinků mzdy v socialistické společnosti snad nejméně funguje její motivace k systematickému zvyšování všeobecného vzdělání a odborné kvalifikace. Tak např. koncem minulých pětiletky dosahovali manuální pracovníci živočišné výroby v JZD ČSSR cca 60% vzdělanostní úrovně THP, ale dosahovali cca 105% úrovně jejich celoživotních výdělků. Vzdělání působí současně jako součást společenské spotřeby, jako jedna z cílových hodnot prosperující socialistické společnosti, a má současně funkci instrumentální.

Jako ekonomický faktor, který se má rozšířeně reprodukovat, musí být vzdělání také hodnotově vyjadřováno, evidováno a racionálně i efektivně využíváno. V desetiletí 1971 až 1980 činily např. průměrné vzdělávací náklady na jednoho absolventa vysokoškolských studijních oborů nejčastěji činných v ZPÖK: VŠZ cca 250 tis. Kčs, VŠVET cca 900 tis. Kčs, VŠE cca 100 tis. Kčs a VŠCHT (potravinářské obory) necelých 200 tis. Kčs. Celkový reprodukční ekvivalent pracovní síly činné v zemědělství ČSSR představuje v 7. pětiletce hodnotu cca 300 miliard Kčs (vypočteno na základě diferencovaných reprodukčních ekvivalentů pro jednotlivé vzdělanostní kategorie od 200 tis. Kčs pro základní vzdělání po 612 tis. Kčs pro vysokoškolské vzdělání – podle Kamiáče).

Při použití jednotného ekvivalentu podle FMPSV 600 tis. Kčs by byla tato hodnota dvaapůlkrát větší a činila by trojnásobek hodnoty základních fondů. Efektivní využívání kvalifikačního potenciálu pracovní síly v etapě VTR je proto jednoznačně na pořadu dne.

O klasifikaci dělnických pracovních činností a funkci jako podkladu pro mzdovou diferenciaci referoval ing. Ludvík Parfus (ÚŘŘP).

Zabýval se problematikou tvorby podkladů pro vnitroresortní mzdovou diferenciaci dělnických pracovních činností a funkcí v zemědělství, reprezentovanou tarifní soustavou. Prostřednictvím klasifikace pracovních činností analytickou metodou s použitím techniky kvalifikovaného odhadu byla diferencována náročnost pracovních činností a funkce podle kritéria sumy nároků na speciální znalosti, z hlediska fyzických nároků, psychických ná-

roků vyplývajících z působení fyzikálních faktorů pracovního prostředí, rizikovitosti a nároků vyplývajících ze společenského charakteru práce. Problematiku dokumentoval příklady klasifikace pracovních funkcí v rostlinné a živočišné výrobě.

Dvouleté zkušenosti s uplatňováním některých progresivnějších forem odměňování předal Jozef Pekár (VÚEPP Bratislava).

Zjistil, že nedostatečnou mzdovou diferenciací za kvalitní a nekvalitní práci lze řešit uplatněním progresivních forem odměn, které při vazbě na dosažované výsledky práce umožňují více než dvojnásobnou diferenciací odměn.

Autor uvedl pozitivní zkušenosti s uplatněním kolektivní formy hmotné stimulace na dosažených výsledcích z ŠM ČSSP Senec. Mezi vedením statku a brigádou jsou uzavírány dohody, ve kterých se stanoví předpoklady pro plnění plánu výroby přesným rozsahem pracovních a materiálových vstupů. Ukázalo se, že pracovní kolektivy, které mají vlastní plán výroby a nákladů, dosahovaly lepších výsledků, nižších materiálových a pracovních nákladů.

Dalším příkladem efektivní hmotné zainteresovanosti je uplatnění podílové formy odměny u pracovníků zelinářských skupin v JRD okresu Dunajská Streda. Podílová forma pro svou jednoduchost nejlépe vystihuje zainteresovanost na výsledcích, zabezpečuje hospodárnost při nižším rozsahu evidence práce. Uplatnění naturální formy odměny v okrese Spišská Nová Ves při sklizni brambor naznačilo možnosti úspory pracovních sil využitím místních zdrojů, snížení ztrát, včasnost a kvalitní provedení sklizně.

O účinnějších přístupech v odměňování práce referoval ing. Rudolf Churý (OZS Kroměříž).

Při vyhodnocování účinnosti stávajících mzdových forem zjišťuje, že řada z nich ztratila svou motivační účinnost. Mzdové předpisy jsou mnohdy velmi složité a působí problémy i erudovaným a zkušeným pracovníkům ekonomiky práce. Výsledky prověrek v podnicích upozorňují i na nedostatečnou úroveň diferenciací mezd a na nivelizační tendence.

Pro zvýšení zainteresovanosti manuálních i řídících pracovníků na výsledcích výroby byl pro zemědělské podniky okresu Kroměříž zpracován a doporučen k ověřování brigádní způsob organizace práce a odměňování při výrobě mléka a u výkrmu kuřat.

Uvádí konkrétní příklad uplatnění stejné formy pro THP a manuální pracovníky ve specializovaném středisku výroby mléka VKK v JZD Koryčany a analyzuje celý metodický postup při kalkulaci mzdových sazeb pro jednotlivé pracovní funkce manuálních pracovníků i THP ve vztahu k výsledkům výroby. Předkládá rovněž vzory kolektivních dohod mezi vedením JZD a zainteresovanými pracovními kolektivy.

Celá akce proběhla ve znamení úzkého sepětí oblasti vědy a výzkumu, všech článků řízení i výrobní praxe. Účastníci obdrželi sborník referátů. Zájem i ohlas svědčí o úspěchu a zavazují organizátory, aby příští školení v roce 1985 splnilo očekávání účastníků alespoň ve stejné míře.

doc. dr. Antonín Burian, CSc.

ОБСАН

Vácha V.: Hmotná a nehmotná stimulace pracovníků v zemědělství	853
Burian A.: Všeobecné principy efektivní motivace pracovního výkonu	855
Stojar B.: Zvyšování motivační účinnosti odměňování technickohospodářských pracovníků	867
Novotný J.: Zvyšování účinnosti mzdových forem u pracovníků dělnických profesí v zemědělské prvovýrobě	879
Fridrichová H.: Soustava příplatků při odměňování manuálních pracovníků v zemědělství	889
Haspra R.: Brigádní forma organizace práce a odměňování ako nástroj zdokonaľovania riadenia výrobných kolektívov	899
Churý R.: Experimentální odměňování v živočišné výrobě	909
Pekár J.: Progresivnější formy odměňování — důležitý nástroj zvyšování efektivnosti v poľnohospodárstve	915
Krotíl V.: Vnitropodnikový chozrasčot jako předpoklad prohlubování hmotné stimulace uvnitř zemědělských podniků	927

Z vědeckého života

Grznár M.: K životnému jubileu prof. JUDr. Štefana Fišeru, DrSc.	937
Burian A.: Motivace, odměňování a reprodukce pracovních sil v zemědělství	938

Příloha

Statistické přehledy o čs. a zahraničním zemědělství
(Investiční výstavba a základní prostředky v zemědělství)



СОДЕРЖАНИЕ

Ваха В.: Материальное и нематериальное поощрение работников сельского хозяйства	853
Бурян А.: Общие принципы эффективной мотивировки рабочей выработки	855
Стояр Б.: Повышение мотивирующей эффективности оплаты технико-административных работников	867
Новотны Й.: Повышение эффективности форм зарплат у работников рабочих профессий в сельскохозяйственном первичном производстве	879
Фридрихова Г.: Системы надбавок при оплате рабочих в сельском хозяйстве	889
Гаспра Р.: Бригадная форма организации труда и оплата как рычаг усовершенствования управления производственными коллективами	899
Хуры Р.: Экспериментальная оплата в животноводстве	909
Пекар Й.: Более прогрессивные формы оплаты — важный рычаг повышения эффективности в сельском хозяйстве	915
Кротил В.: Внутрихозяйственный хозрасчет как условие углубления материальной стимуляции внутри сельскохозяйственных предприятий	927

Из научной жизни

Грзнар М.: К жизненному юбилею проф. д-ра Стефана Фишера, д-ра наук	937
Бурян А.: Мотивировка, оплата труда и воспроизводство рабочей силы в сельском хозяйстве	938

Приложение

Статистические обзоры о чехословацком и зарубежном сельском хозяйстве
(Капитальное строительство и основные средства в сельском хозяйстве)

CONTENTS

Vácha V.: Material and Non-Material Incentives of Workers in Agriculture . . .	853
Burian A.: General Principles of the Efficient Motivation of Labour Performance .	855
Stojar B.: Increasing the Motivation Efficiency of Remuneration in Technical and Administrative Workers	867
Novotný J.: Improving the Efficiency of Wage Forms in Worker Professions in Primary Agricultural Production	879
Fridrichová H.: System of Bonuses in the Remuneration of Manual Workers in Agriculture	889
Haspra R.: Brigade Form of Labour Organization and Remuneration as a Toll of Improving the Management of Production Teams	899
Churý R.: Experimental Remuneration in Animal Production	909
Pekár J.: Progressive Forms of Remuneration — an Important Means of Improving the Effectiveness of Agriculture	915
Krotíl V.: Farm Khozraschot as a Prerequisite for Intensifying Material Stimulation in the Farms	927

Science Life

Grznár M.: On the Jubilee of Prof. JUDr. Štefan Fišera, DrSc.	937
Burian A.: Motivation, Remuneration and Labour Reproduction in Agriculture .	938

Supplement

Statistical Surveys of Agriculture in Czechoslovakia and Abroad
(Capital Construction and Fixed Assets in Agriculture)

Rozšiřuje Poštovní novinová služba. Objednávky a předplatné přijímá PNS — ústřední expedice tisku, administrace odborného tisku, Jindřišská ulice 14, 110 00 Praha 1. Lze též objednat u každé pošty i poštovního doručovatele. Objednávky do zahraničí vyřizuje PNS — expedice tisku, oddělení vývozu tisku, Jindřišská ulice 14, 110 00 Praha 1. Vytiskl TISK, knižní výroba, n. p., Brno, závod 3, 737 36 Český Těšín.

INVESTIČNÍ VÝSTAVBA A ZÁKLADNÍ PROSTŘEDKY V ZEMĚĚLSTVÍ

Provedené investiční práce a dodávky do zemědělství

Rok	Investiční práce v mil. Kčs			Z celkových investic připadá v % na investice		Podíl investic v zemědělství v % na investicích v	
	celkem	v tom		stavební	do strojů a zařízení	národním hospodářství	výrobní sféře NH
		stavební	stroje a zařízení				
ČSSR							
1955	4 015	2 937	1 078	73,2	26,8	13,5	21,4
1960	9 055	6 533	2 522	72,1	27,9	16,4	22,8
1965	7 995	5 109	2 886	63,9	36,1	13,2	17,8
1970	8 516	5 453	3 063	64,0	36,0	10,0	14,4
1975	14 572	8 744	5 828	60,0	40,0	11,5	16,4
1980	14 641	8 046	6 595	55,0	45,0	9,7	14,7
1981	15 588	9 099	6 489	58,4	41,6	10,9	15,9
1982	16 402	9 618	6 784	58,6	41,4	11,7	17,1
ČSR							
1955	2 635	1 846	789	70,1	29,9	8,9	20,1
1960	5 850	4 101	1 749	70,1	29,9	15,3	20,6
1965	5 380	3 314	2 066	61,6	38,4	13,4	17,8
1970	5 728	3 615	2 113	63,1	36,9	9,9	14,2
1975	9 303	5 593	3 710	60,1	39,9	11,0	15,6
1980	9 325	5 185	4 140	55,6	44,4	9,5	14,2
1981	9 808	5 637	4 171	57,5	42,5	10,5	15,4
1982	10 314	5 853	4 461	56,7	43,3	11,3	16,5
SSR							
1955	1 380	1 091	289	79,1	20,9	14,1	24,6
1960	3 205	2 432	773	75,9	24,1	19,1	28,1
1965	2 615	1 795	820	68,6	31,4	12,9	17,8
1970	2 788	1 838	950	65,9	34,1	10,2	14,9
1975	5 269	3 151	2 118	59,8	40,2	12,5	17,9
1980	5 316	2 861	2 455	53,8	46,2	10,2	15,6
1981	5 780	3 462	2 318	59,9	40,1	11,7	17,0
1982	6 088	3 765	2 323	61,8	38,2	12,4	18,4

Hodnota základních prostředků v zemědělství k 31. 12.

v cenách k 1. 1. 1977

Rok	Hodnota základních prostředků v mil. Kčs			Z celkové hodnoty ZP připadá v % na		Podíl zemědělství v % na	
	celkem	v tom		budovy a stavby	stroje a zařízení	národním hospodářství	výrobní sféře NH
		budovy a stavby	stroje a zařízení				
ČSSR							
1955	52 139	41 950	10 189	80,5	19,5	6,3	12,9
1960	70 200	54 824	15 376	78,1	21,9	7,0	13,8
1965	93 780	71 721	22 059	76,5	23,5	7,7	14,5
1970	117 598	89 693	27 905	76,3	23,7	8,0	14,6
1975	157 677	117 372	40 305	74,4	25,6	8,2	14,8
1980	217 839	158 359	59 480	72,7	27,3	8,7	15,2
1981	231 497	167 733	63 764	72,5	27,5	8,7	15,1
1982	244 056	176 189	67 867	72,2	27,8	8,8	15,2
ČSR							
1955	39 805	32 367	7 438	81,3	18,7	6,0	12,5
1960	51 875	40 753	11 122	78,6	21,4	6,7	13,2
1965	67 730	52 211	15 519	77,1	22,9	7,3	13,9
1970	84 506	64 388	20 118	76,2	23,8	7,7	14,3
1975	111 491	82 748	28 743	74,2	25,8	8,1	14,7
1980	148 751	107 389	41 362	72,2	27,8	8,4	14,7
1981	156 640	112 564	44 076	71,9	28,1	8,4	14,6
1982	164 321	117 573	46 748	71,6	28,4	8,4	14,7
SSR							
1955	12 194	9 446	2 748	77,5	22,5	7,2	14,1
1960	18 216	13 965	4 251	76,7	23,3	8,2	15,7
1965	25 979	19 435	6 544	74,8	25,2	9,0	16,3
1970	33 024	25 241	7 783	76,4	23,6	8,7	15,5
1975	46 186	34 624	11 562	75,0	25,0	8,7	15,2
1980	69 088	50 970	18 118	73,8	26,2	9,5	16,1
1981	74 751	55 063	19 688	73,7	26,3	9,6	16,2
1982	79 735	58 616	21 119	73,5	26,5	9,7	16,4

Vývoj hlavních mechanizačních prostředků v socialistických zemědělských
podnicích k 1. lednu — ČSSR

v kusech

Rok	Traktory celkem	V tom		Nákladní automo- bily	Sklízecí obilní mlátičky	Sklízeče	
		kolové	pásové			brambor	řepy pro dělenou sklizeň ¹⁾
1955	30 752	25 107	5 645	2 626	1 826	.	538
1960	62 867	51 640	11 227	8 221	5 675	172	678
1961	74 905	63 547	11 358	8 045	6 326	884	892
1962	87 428	74 702	12 726	9 597	8 872	1658	1242
1963	98 257	84 721	13 536	10 451	9 655	2577	1527
1964	107 772	92 547	15 225	10 468	9 833	2783	2387
1965	118 477	102 453	16 024	11 146	11 139	2910	2656
1966	125 391	108 431	16 960	11 137	11 840	3011	3077
1967	127 143	110 420	16 723	11 301	12 778	2781	2997
1968	130 554	112 795	17 759	11 988	13 930	2782	2980
1969	133 215	114 917	18 298	13 065	14 395	2937	3380
1970	134 432	115 942	18 490	14 456	15 268	3105	3362
1971	136 394	118 162	18 232	15 758	16 433	3381	2887
1972	137 536	119 990	17 546	16 512	17 654	3611	2814
1973	139 209	122 447	16 762	17 295	18 235	3575	3094
1974	140 980	124 591	16 389	18 438	18 274	3537	3381
1975	141 890	126 133	15 757	19 743	18 713	3759	3536
1976	142 056	127 002	15 054	21 978	19 903	4276	3740
1977	141 123	127 016	14 107	24 854	20 018	4611	3897
1978	139 460	126 065	13 395	28 072	19 404	4725	3975
1979	139 744	126 920	12 824	31 810	18 678	4904	3821
1980	138 251	126 192	12 059	35 130	18 245	4842	3727
1981	136 661	125 058	11 603	38 967	17 771	4643	3587
1982	134 100	122 783	11 317	41 518	17 670	4312	3532
1983	132 286	121 294	10 992	42 821	17 793	4213	3413
Indexy							
1983							
1955	430,2	483,1	194,7	16×	10×	.	634,4
1983							
1980	95,7	96,1	91,2	121,9	97,5	87,0	91,6

¹⁾ do roku 1966 vč. řepných kombajnů

**Vývoj hlavních mechanizačních prostředků v socialistických zemědělských podnicích
k 1. lednu — ČSR**

v kusech

Rok	Traktory celkem	V tom		Nákladní automo- bily	Sklizecí obilní mlátičky	Sklizeře	
		kolové	pásové			brambor	řepy pro dělenou sklizeň ¹⁾
1955	22 259	18 432	3 827	.	1 172	.	396
1960	44 622	37 244	7 378	4 938	3 827	.	547
1961	52 515	44 723	7 792	5 290	4 328	699	722
1962	60 503	52 045	8 458	6 205	5 919	1376	948
1963	67 715	58 762	8 953	6 603	6 640	2228	1148
1964	74 159	64 148	10 011	6 658	6 860	2430	1751
1965	82 078	71 739	10 339	7 162	7 856	2640	2045
1966	87 843	77 067	10 776	7 000	8 339	2835	2303
1967	90 722	80 026	10 696	7 235	9 321	2711	2337
1968	93 499	82 209	11 290	7 552	10 179	2725	2356
1969	96 192	84 557	11 635	8 099	10 525	2874	2727
1970	97 305	85 581	11 724	8 936	11 107	3013	2791
1971	99 016	87 386	11 630	9 773	11 845	3 222	2621
1972	100 315	89 059	11 256	10 299	12 691	3423	2526
1973	100 610	89 981	10 629	10 725	12 907	3332	2603
1974	102 007	91 722	10 285	11 631	12 921	3251	2656
1975	102 885	93 062	9 823	12 571	13 110	3361	2664
1976	103 307	93 846	9 461	14 007	13 900	3636	2731
1977	103 261	94 357	8 904	15 933	13 843	3741	2800
1978	102 615	94 236	8 379	18 132	13 515	3785	2804
1979	103 278	95 259	8 019	20 945	13 063	3855	2683
1980	102 471	94 957	7 514	23 166	12 651	3809	2623
1981	101 465	94 222	7 243	25 885	12 337	3662	2547
1982	99 679	92 603	7 076	27 566	12 298	3423	2474
1983	97 967	91 052	6 915	28 593	12 344	3365	2402
Indexy							
1983							
1955	440,1	494,0	180,7	.	10,5×	.	606,6
1983							
1980	96,6	95,9	92,0	123,4	97,6	88,3	91,6

¹⁾ do roku 1966 vč. řepných kombajnů

**Vývoj hlavních mechanizačních prostředků v socialistických zemědělských podnicích
k 1. lednu — SSR**

v kusech

Rok	Traktory celkem	V tom		Nákladní automo- bily	Sklízecí obilní mlátičky	Sklizeře	
		kolové	pásové			brambor	řepy pro dělenou sklizeň ¹⁾
1955	8 493	6 675	1 818	.	634	.	142
1960	18 245	14 396	3 849	3 283	1 848	.	131
1961	22 390	18 824	3 566	2 755	1 998	185	170
1962	26 925	22 657	4 268	3 392	2 953	282	294
1963	30 542	25 959	4 583	3 848	3 015	349	379
1964	33 613	28 399	5 214	3 810	2 973	353	636
1965	36 399	30 714	5 685	3 984	3 283	270	611
1966	37 548	31 364	6 184	4 137	3 501	176	774
1967	36 421	30 394	6 027	4 066	3 457	70	660
1968	37 055	30 586	6 469	4 436	3 751	57	624
1969	37 023	30 360	6 663	4 966	3 870	63	653
1970	37 127	30 361	6 766	5 520	4 161	92	571
1971	37 378	30 776	6 602	5 985	4 588	159	266
1972	37 221	30 931	6 290	6 213	4 963	188	288
1973	38 599	32 466	6 133	6 570	5 328	243	491
1974	38 973	32 869	6 104	6 807	5 353	286	725
1975	39 005	33 071	5 934	7 172	5 603	398	872
1976	38 749	33 156	5 593	7 971	6 003	640	1009
1977	37 862	32 659	5 203	8 921	6 175	870	1097
1978	36 845	31 829	5 016	9 940	5 889	940	1171
1979	36 466	31 661	4 805	10 865	5 615	1049	1138
1980	35 780	31 235	4 545	11 964	5 594	1033	1104
1981	35 196	30 836	4 360	13 082	5 434	981	1040
1982	34 421	30 180	4 241	13 952	5 372	889	1058
1983	34 319	30 242	4 077	14 228	5 449	848	1011
Indexy							
1983							
1955	404,1	453,1	224,3	.	859,5	.	707,0
1983							
1980	95,9	96,8	89,7	118,9	97,4	82,1	91,6

¹⁾ do roku 1966 vč. řepných kombajnů

Vývoj vybavenosti zemědělství některými mechanizačními prostředky k 1. lednu v ČSSR

IV

Rok	Traktory					Zemědělská půda připá- dající na nákladní automobil	Plocha plodin připadající na 1 sklizňový stroj		
	zemědělská půda připá- dající na traktor	celkový výkon motorů	průměrný výkon motoru	výkon připadající na 100 ha půdy			obiloviny sklizecí obilní mlátička	brambory sklizeč brambor	cukrovka sklizeč řepy
				zemědělské	orné				
ha/ks	kW		kW/100 ha		ha/ks	ha/ks			
1966	56,6	3 464 540	27,6	48,8	68,4	637,8	209,5	147,5	74,7
1967	55,7	3 543 042	27,9	50,0	70,2	627,1	200,0	157,2	77,6
1968	54,2	3 717 250	28,5	52,5	73,9	590,5	183,8	146,6	69,1
1969	53,0	3 881 183	29,1	55,0	77,4	540,6	181,2	126,6	58,2
1970	52,4	4 058 514	30,2	57,6	81,1	487,6	171,5	104,8	54,3
1971	51,6	4 258 322	31,2	60,6	85,4	446,2	156,8	99,9	63,2
1972	51,0	4 508 420	32,8	64,2	90,5	425,1	149,1	92,0	67,1
1973	50,3	4 791 884	34,4	68,4	96,4	405,2	147,9	89,9	61,9
1974	49,6	5 098 704	36,1	72,9	102,9	379,5	148,0	86,1	59,0
1975	49,2	5 365 223	37,8	76,9	108,8	353,3	144,4	74,4	58,8
1976	48,8	5 662 113	39,9	81,6	115,7	315,6	137,6	58,8	58,5
1977	49,0	5 795 419	41,1	83,8	118,4	278,4	134,4	52,1	55,2
1978	49,5	5 955 239	42,7	86,3	121,7	245,8	139,1	50,1	54,5
1979	49,2	6 184 949	44,3	90,0	126,8	215,9	145,5	45,2	57,3
1980	49,5	6 333 284	45,8	92,6	130,8	194,7	144,6	44,6	58,8
1981	49,5	6 439 672	47,1	95,2	134,3	173,6	138,6	24,8	61,0
1982	50,4	6 466 966	48,3	95,7	134,8	162,7	147,7	46,5	62,3
1983	51,0	6 494 207	49,1	96,2	135,4	157,7	144,9	47,2	62,7
Indexy 1983									
1966	90,1	187,4	177,9	197,1	198,0	24,7	69,2	32,0	83,9
1983									
1980	103,0	102,5	107,2	103,9	103,5	81,0	100,2	105,8	106,6

Vývoj vybavenosti zemědělství některými mechanizačními prostředky k 1. lednu v ČSR

IIA

Rok	Traktory					Zemědělská půda připá- dající na nákladní automobil	Plocha plodin připadající na 1 sklízňový stroj		
	zemědělská půda připá- dající na traktor	celkový výkon motorů	průměrný výkon motoru	výkon připadající na 100 ha půdy			obiloviny sklízecí obilní mlátička	brambory sklízecí brambor	cukrovka sklízecí řepy
				zemědělské	orné				
	ha/ks	kW		kW/100 ha		ha/ks	ha/ks		
1966	50,9	2 380 702	27,1	53,3	71,2	638,1	203,7	106,6	71,4
1967	49,1	2 483 268	27,4	55,7	74,4	616,0	186,1	111,5	72,9
1968	47,6	2 612 168	28,0	58,7	78,4	589,5	171,3	103,8	64,5
1969	46,2	2 750 045	28,6	61,9	82,8	548,2	168,2	89,4	54,1
1970	45,5	2 886 023	29,7	65,1	87,1	495,8	160,0	73,0	48,9
1971	44,6	3 037 222	30,7	68,8	91,8	451,9	148,6	71,2	51,3
1972	44,0	3 227 770	32,2	73,1	97,7	428,6	142,1	65,4	54,9
1973	43,8	3 383 020	33,6	76,7	102,4	411,0	144,1	64,9	53,6
1974	43,2	3 590 180	35,2	81,5	108,6	378,6	145,5	63,3	54,3
1975	42,8	3 769 808	36,7	85,7	114,0	349,9	144,7	55,0	56,5
1976	42,5	3 990 232	38,6	90,9	120,6	313,5	138,7	45,6	57,5
1977	42,4	4 097 155	39,7	93,5	123,6	275,0	138,0	42,4	55,5
1978	42,6	4 212 044	41,0	96,4	127,0	241,0	140,6	41,0	55,9
1979	42,1	4 384 133	42,4	100,8	132,6	207,6	147,0	38,1	59,2
1980	42,3	4 494 418	43,9	103,8	136,4	186,9	148,5	36,9	60,6
1981	42,5	4 574 729	45,1	106,2	139,3	166,5	150,8	35,5	62,1
1982	43,2	4 601 825	46,2	106,9	140,2	156,1	150,6	39,3	63,6
1983	43,9	4 610 548	47,1	107,3	140,5	150,3	147,1	39,2	63,4
Indexy 1983									
1966	86,2	193,7	173,8	201,3	197,4	23,6	72,2	36,8	88,8
1983									
1980	103,8	102,6	107,3	103,4	103,0	80,4	99,1	106,2	104,6

Vývoj vybavenosti zemědělství některými mechanizačními prostředky k 1. lednu v SSR

III A

Rok	Traktory					Zemědělská půda připa- dající na nákladní automobil	Plocha plodin připadající na 1 sklízňový stroj		
	zemědělská půda připa- dající na traktor	celkový výkon motorů	průměrný výkon motoru	výkon připadající na 100 ha půdy			obiloviny sklízecí obilní mlátička	brambory sklízeč brambor	cukrovka sklízeč řepy
				zemědělské	orné				
ha/ks	kW	kW/100 ha		ha/ks	ha/ks				
1966	70,2	1 083 838	28,9	41,1	63,1	637,2	223,3	805,3	84,4
1967	72,2	1 059 774	29,1	40,3	62,1	646,9	237,4	1925,9	94,0
1968	70,9	1 105 082	29,8	42,1	65,0	592,3	217,6	2194,7	86,6
1969	70,8	1 131 138	30,5	43,1	66,8	528,2	216,6	1823,7	75,5
1970	70,5	1 172 491	31,6	44,8	69,5	474,4	202,2	1144,7	81,2
1971	70,0	1 221 100	32,7	46,7	72,7	436,9	177,9	682,2	181,0
1972	70,0	1 280 650	34,4	49,1	76,5	419,4	167,1	576,9	174,4
1973	67,3	1 408 864	36,5	54,2	84,6	395,6	157,1	432,8	106,0
1974	66,5	1 508 524	38,7	58,2	91,5	380,7	154,0	345,1	76,1
1975	66,1	1 595 415	40,9	61,9	98,3	359,2	143,8	238,5	65,7
1976	65,7	1 671 881	43,1	65,7	105,3	319,2	135,1	133,5	61,2
1977	67,0	1 698 264	44,8	67,0	107,6	284,3	126,3	93,5	54,5
1978	68,7	1 743 195	47,3	68,9	110,7	254,5	135,8	86,8	51,1
1979	69,1	1 800 816	49,4	71,5	114,7	232,0	142,1	71,1	52,9
1980	70,1	1 838 866	51,4	73,3	118,9	209,8	135,6	73,2	54,4
1981	69,8	1 864 943	53,0	76,0	123,4	187,7	143,6	70,2	58,4
1982	71,2	1 865 141	54,2	76,1	123,3	175,7	141,0	73,5	59,4
1983	71,5	1 883 659	54,9	76,8	124,4	172,4	140,0	79,3	61,1
Indexy 1983									
1966	101,9	173,8	190,0	186,9	197,1	27,1	62,7	9,8	72,4
1983									
1980	102,0	102,4	106,8	104,8	104,6	82,2	103,2	108,3	112,3