

10/11

VĚDECKÝ ČASOPIS



ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

3

ROČNÍK 31 (LVIII)
PRAHA
BŘEZEN
1985
CENA 10 KčS



ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÁ
ÚSTAV VĚDECKOTECHNICKÝCH INFORMACÍ
PRO ZEMĚDĚLSTVÍ

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 Korbini, CSc., ing. Jaroslav Kunc, CSc., doc. ing. Juraj Mikita, CSc., prof. ing. Jaroslav Pič, DrSc., ing. Vladimír Vácha, CSc.

Za vedení časopisu odpovídá prof. ing. Karel Svoboda, CSc.
Redaktorka ing. Hedvika Malíková

© Ústav vědeckotechnických informací pro zemědělství, Praha 1985

■
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. Выход 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.

■
Die wissenschaftliche Zeitschrift ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA veröffentlicht Studien, Analysen und wissenschaftliche Abhandlungen über die gelösten Forschungsaufgaben auf dem Gebiet der Ökonomik der Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie. Herausgegeben von der Tschechoslowakischen landwirtschaftlichen Akademie — Institut für wissenschaftlich-technische Information der Landwirtschaft. Erscheint monatlich. Redaktion 120 56 Prag 2, Slezská 7.

Úkoly a problémy zvyšování efektivnosti a kvality cestou intenzivního využívání výrobních zdrojů jsou prvořadým zájmem ekonomické teorie a hospodářské praxe. Jednou z cest k uskutečňování této linie je zainteresování širokých kolektivů pracujících na plnění úkolů intenzifikace a hospodárnosti prostřednictvím podnikového a vnitropodnikového chozrasčotu.

Podnikový chozrasčot v zemědělství, obzvláště v JZD, má bohatou tradici; zavádění a uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu souvisí s utvářením velkých a vnitropodnikově organizovaných výrobních celků. Zavádění vnitropodnikového chozrasčotu v JZD a na státních statcích je středem pozornosti řídicích nadpodnikových orgánů a vedení podniků.

Redakční rada časopisu *Zemědělská ekonomika* se rozhodla vydat toto monotematické číslo a zobecnit některé výsledky vědeckovýzkumných pracovišť a přední zemědělské praxe v poloze odpovídající zaměření časopisu. Výběr článků byl uspořádán tak, aby zahrnoval základní oblasti chozrasčotu a přinášel nové, nejenom praktické, ale i teoretické a metodologické poznatky, které by umožnily dokonaleji charakterizovat a využívat tuto ekonomickou kategorii a metodu vnitropodnikového řízení.

V článku *Chozrasčot v ekonomickém systému socialistických zemědělských podniků* prof. ing. Jaroslav Pič, DrSc., uvádí podstatu ekonomického systému a chozrasčot jako jeho základní součást. Zaměřuje se na nejdůležitější stránky a principy chozrasčotu jak na podnikové, tak i na vnitropodnikové úrovni. Z výzkumných prací provozně ekonomické fakulty Vysoké školy zemědělské v Praze, Ústavu racionalizace řízení a práce Praha, pracoviště Brno, a Výzkumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva v Bratislavě vzešly významné poznatky pro další zdokonalování chozrasčotu, především chozrasčotu vnitropodnikového. Některé z těchto poznatků jsou zobecněny v následujících člancích.

Jedním ze základních předpokladů zavedení vnitropodnikového chozrasčotu je vytvoření vnitropodnikových ekonomických jednotek v úzké návaznosti na organizační a řídicí strukturu podniku. Článek doc. ing. Jana Hrona, CSc. vymezuje organizační systém zemědělského podniku, který je tvořen devíti subsystémy. Jedním z nich je ekonomický subsystém. Systém a subsystémy jsou vymezeny prvky, vazbami a funkcemi.

Vzájemná souvislost organizační a ekonomické struktury spočívá v uspořádání pracovních sil a výrobních prostředků (prvků) do vnitropodnikových organizačních jednotek, z kterých jsou potom utvářena hospodářská střediska (provozy) a nákladová střediska (jednotky organizace práce).

Podmíněnost řídicí a ekonomické struktury probíhá po linii informačních vazeb s tím, že řízení ekonomických jednotek musí být v souladu s řídicí strukturou.

V článku jsou uvedeny vnitřní, vnější, integrující a dotvářející faktory vytváření organizačních jednotek a kritéria vytváření typů organizačních a řídicích struktur. Výpočet teoretické velikosti organizačních jednotek podle uvedených vzorců a jejich porovnání se skutečnou velikostí organizačních jednotek umožňuje stanovit základní organizační strukturu (územní, odvětvovou) a základní řídicí strukturu (funkcionální, divizionální).

Z hlediska dotváření ekonomické struktury v podnicích je důležité, že s vývojem dochází k zvyšování počtu organizačních a řídicích stupňů a k přechodu k vyšším řídicím strukturám.

Plánovité řízení reprodukčního procesu, stanovení hmotně energetických a hodnotových vazeb při zabezpečení vytyčených úkolů představuje základní rámec

pro uspořádání a využívání chozrasčotních vztahů v řízení. Touto problematikou se v širších souvislostech zabývá ing. Jan Burian, CSc., v článku Tvorba plánu při zdokonalování chozrasčotu. Ukazuje, že chozrasčot a chozrasčotní metody řízení umožňují organické kloubení řídicí úlohy plánu s motivačním působením ekonomických nástrojů a stimulativním působením pravidel podnikové a osobní zainteresovanosti.

Hmotné a hodnotové vazby podnikových plánů jsou vnitropodnikově rozvedeny a účelově diferencovány do ukazatelů produkce, výnosů, nákladů a hospodářského výsledku podle vnitropodnikových ekonomických jednotek. Tvorba podnikových a vnitropodnikových plánů se vyznačuje nejrozvinutější polohou hmotné hodnotových vazeb a nejvyšší intenzitou působení chozrasčotních kritérií efektivnosti.

Metodickým nástrojem organického sepětí řídicí úlohy plánu s kritériálním působením chozrasčotu je kalkulační soustava. Její předností je soustavné zaměřování výnosově nákladových relací hospodářských činností a hledání zdrojů pro zvýšení efektivnosti a hospodárnosti.

Významným nástrojem pro zdokonalování metodiky plánování, kalkulaci a rozborů jsou soubory norem a normativů. Ing. Vladimír Krotíl, CSc., ve svém článku Využívání norem a normativů v chozrasčotním řízení zemědělské výroby tyto přístupy zdůvodňuje a analyzuje. Vedle klasifikace a použití norem a normativů rozvádí základní druhy kalkulací a jejich využívání v chozrasčotním řízení. Rozebírá specifickou úlohu nákladových normativů a tvorbu normálových kalkulací. Pro chozrasčotní hodnocení je zdůrazněna úloha tzv. přepočteného plánu.

Vnitropodnikový chozrasčot vyžaduje také vymezení a nastolení ekonomických vztahů mezi chozrasčotními jednotkami. Ing. Vladimír Vít v článku Vnitropodnikové ekonomické režimy uvádí použití vnitropodnikových cen, dotací a odvodů jako hlavních ekonomických nástrojů ve vztahu podnik—vnitropodniková chozrasčotní jednotka. Vnitropodnikové ceny slouží jako nástroj pro rozhraničení odpovědnosti mezi středisky, pro měření hospodárnosti a zásluhovosti středisek na množství a kvalitě výrobků, prací a služeb. Úroveň použitých vnitropodnikových cen ovlivňuje také úroveň nákladů, výnosů a hospodářského výsledku hospodářských středisek.

Na typu a diferenciaci vnitropodnikových cen bude záviset i použití vnitropodnikových dotací a odvodů tak, aby byly vytvářeny stejné podmínky pro tvorbu zisku chozrasčotních jednotek na jedné straně a vytvářen ekonomický tlak na hospodárnost výroby chozrasčotních jednotek na druhé straně. Důležitým předpokladem pro uplatňování vnitropodnikových ekonomických nástrojů je vytvoření vnitropodnikových ekonomických pravidel.

Závažným principem uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu je hmotná zainteresovanost a zásluhovost chozrasčotních útvarů. Této problematice jsou věnovány tři články.

Ing. Václav Rataj a ing. Eva Rosochatecká, CSc., v článku Hmotná zainteresovanost vnitropodnikových chozrasčotních útvarů se zabývají propojením podnikové zainteresovanosti se zainteresovaností kolektivní a osobní.

Předpokladem pro vytvoření vnitropodnikové zainteresovanosti příslušných chozrasčotních jednotek je vyčlenění zdrojů a prostředků pro tuto hmotnou zainteresovanost při respektování zásad jejich tvorby a stanovení zásad přiznávání použitelného objemu prostředků v průběhu roku. V této souvislosti je nutno stanovit rozhodující a podmiňující ukazatele pro přiznání a výplatu pohyblivých složek odměny jak pro kolektivy, tak pro jednotlivce.

Významným nástrojem kolektivní hmotné zainteresovanosti je brigádní forma organizace a odměňování. Kromě uvedeného článku se tomuto progresivnímu principu chozrasčotu věnují další dva články.

Doc. ing. Juraj Mikita, CSc., v článku *Zásady uplatňovania brigádneho chozrasčotu v poľnohospodárskych podnikoch* principiálne a komplexne analyzuje brigádni chozrasčot jako zdokonalenou formu vnitropodnikového chozrasčotu. Zevšeobecňuje poznatky našich a zahraničních podniků a dochází k závěru, že uplatnění brigádního chozrasčotu zabezpečuje ve stejných podmínkách o 20 % lepší výsledky ve výrobě a v produktivitě práce a ještě výraznější v rentabilitě.

Zdroj příznivých výsledků a úspěšné práce brigád vidí ve vysoké pracovní aktivitě a tvořivé iniciativě pracujících. Jako nové prvky, kterými se vyznačuje brigádni chozrasčot, možno uvést smluvní vztah mezi výrobními kolektivy a vedením podniku, organizaci trvalého pracovního kolektivu, který zajišťuje ucelený výrobní cyklus, dobře fungující mechanismus vnitropodnikového řízení a hmotnou zainteresovanost na plnění plánovaných úkolů.

Prostředky na odměňování se při uplatňování brigádního chozrasčotu doporučuje rozdělit: na zálohy na odměny, na výsledné kolektivní prémie a na podíly na hospodářských výsledcích. Při rozdělování kolektivní odměny na jednotlivce uplatnit koeficienty pracovní účasti. Článek je též praktickým návodem k zavádění brigádního chozrasčotu a zároveň uvádí i některé problémy při jeho uplatňování.

Doc. dr. ing. Ilja Mráček, CSc., se v článku *Kolektivní forma organizace práce a odměňování také zabývá brigádním chozrasčotem*. Pozornost soustřeďuje na organizaci a řízení brigád. Uvádí podstatu statutu brigády, náplň smlouvy mezi vedením podniku a chozrasčotní brigádou, obsah a strukturu plánu brigády, formy kolektivní a individuální hmotné zainteresovanosti.

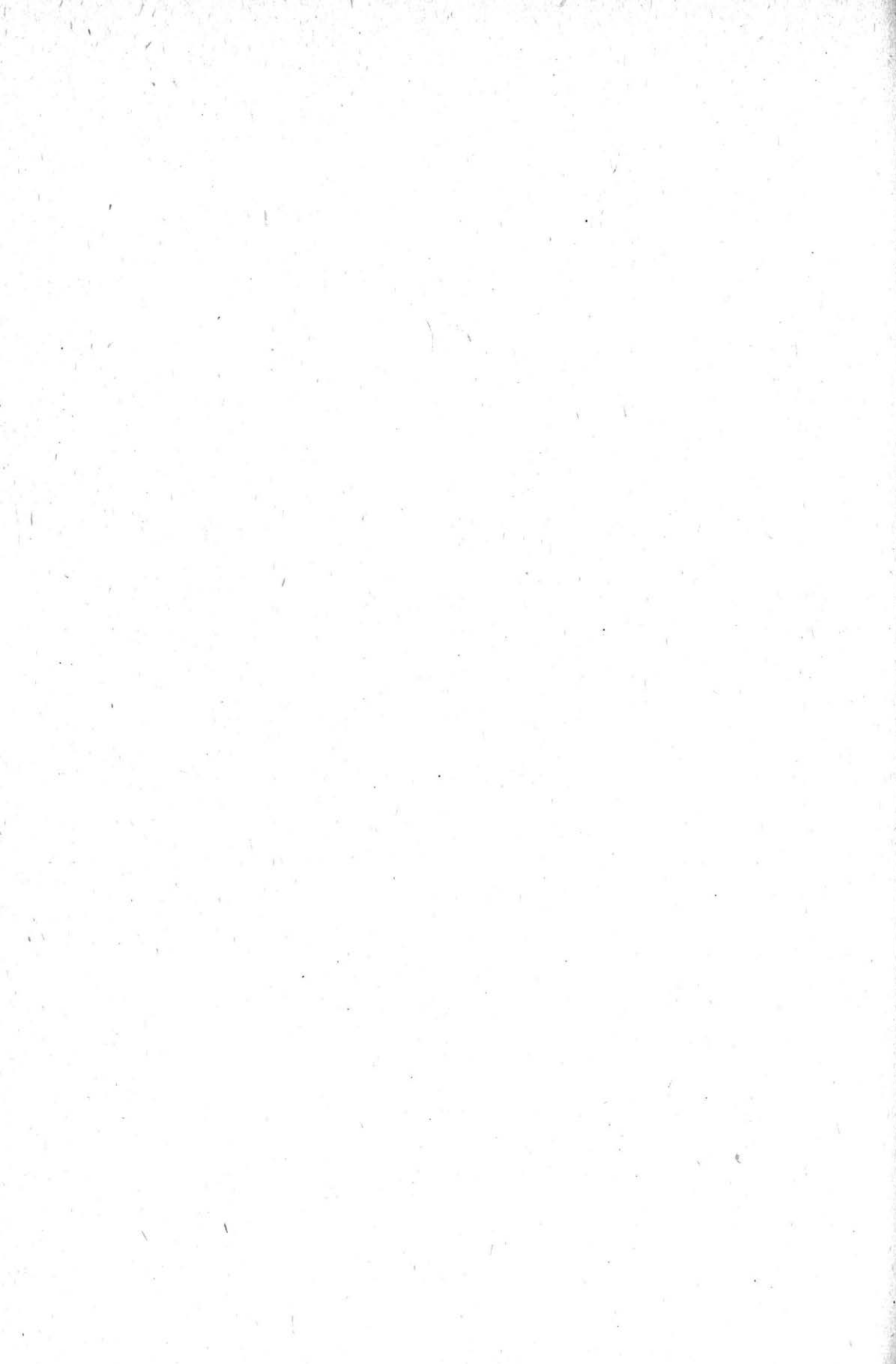
Na praktických příkladech Státního statku Zlonice, okres Kladno, uvádí uplatnění brigádního chozrasčotu u pracovníků rostlinné výroby a na příkladu Státního statku Klíčany, okres Praha-východ, uplatnění brigádního chozrasčotu u pracovníků živočišné výroby.

Některé problémy uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu uvádí doc. ing. Josef Hurta, CSc. Ze zkušenosti JZD Slušovice doporučuje, aby pravidla pro fungování chozrasčotu byla jednoduchá, pracujícím snadno srozumitelná a dostatečně účinná. Příklady jednoduchosti, srozumitelnosti a účinnosti dokumentuje na příkladech.

Jako hlavní problémy uvádí vytváření vnitropodnikových ekonomických jednotek, vazby zainteresovanosti s ohledem na hospodárnost a prohlubování hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových jednotek a zabezpečení pohotových informací pro vnitropodnikové hospodářské jednotky.

Vnitropodnikový chozrasčot jako metoda hospodaření vytváří dostatečný prostor vnitropodnikovým jednotkám pro jejich samostatnou hospodářskou činnost, pro aktivitu a iniciativu pracujících a tím napomáhá ke sladění společenských, kolektivních a individuálních zájmů při rozvíjení efektivní intenzifikace zemědělské výroby.

Prof. ing. Jaroslav Píč, DrSc. vědecký redaktor



EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ

Podnik jako ekonomická kategorie má historicky omezené období existence. Začal se vyvíjet na určitém stupni rozvoje společenské výroby a nebude trvale. Jeho podstata se mění. Socialistický podnik budovaný na společenském vlastnictví výrobních prostředků se výrazně odlišuje od podniků předchozí ekonomické formace. Podnik jako organizační jednotka společenského hospodářského systému má přinejmenším dvě vzájemně se doplňující charakteristické stránky: výrobně technickou a ekonomickou.

Výrobně technická stránka podniku se vyznačuje tím co podnik vyrábí, jaká je jeho specializace, jaké je jeho fondové a pracovní vybavení, jaké používá technologie. V zemědělství pak ještě v jakých přírodních podmínkách hospodaří, jak využívá půdu, přírodní zdroje a biologické organismy. S rozvojem výrobních sil, s rozvojem vědy a techniky se zdokonaluje výrobní proces, dochází ke stále hlubší dělbě práce mezi výrobními jednotkami, k rostoucí kooperaci mezi nimi. Výrobně technická stránka základních organizačních jednotek společenského výrobního systému existovala od počátku výroby a bude se trvale rozvíjet vždy. V zásadě není vázána na ekonomickou stránku organizačních jednotek a může existovat i bez ní.

Ekonomická stránka organizačních jednotek společenské výroby je spojena především s převažujícím charakterem výrobních vztahů. V období zbožní výroby, kdy organizační jednotka plní i podnikatelské funkce, je charakterizována jako podnik. Aby jako samostatná jednotka mohl zabezpečovat individuální reprodukční proces, musí nejen vyrábět, ale také prodávat své výrobky, nakupovat elementy výroby, získat přebytek hospodářských prostředků a rozšiřovat své fondy a nevýrobní spotřebu. Ekonomická stránka podniků nemůže existovat sama o sobě, bez výrobně technické stránky. Avšak ekonomická stránka je rozhodující pro určení podniků. Bez ní nebudou organizační jednotky podniků v ekonomickém slova smyslu.

Socialistické podniky se vyznačují relativní ekonomickou samostatností. Jsou to dílčí kooperace v rámci společenského systému, založené na společenském vlastnictví a plánovitém rozvoji. Jejich činnost jak ve výrobním, tak v ekonomickém směru je jim vymezena plánem, stanovenými ekonomickými nástroji, směrnici, pravidly a jinými nástroji řízení.

Socialistický podnik není ekonomickou ani organizační jednotkou a priori a jednou pro vždy danou. Jeho působnost a pravomoci jsou v zásadních otázkách dány, nebo delegovány centrálním orgánem. To se týká jmění podniku, sdružování prostředků, vzniku a zániku podniku, schvalování a vydání

statutů státních podniků a stanov družstevních podniků, stanovení nákupních cen zemědělských výrobků včetně příplatků a premii, dotací, odvodů, soustavy úvěrů, předpisů finančních, mzdové regulace apod.

Přes objektivně existující omezení je rozvíjení ekonomické stránky podniků potřebné a je v zájmu socialistické společnosti. Její existence za socialismu vyplývá z takového rozvoje výrobních sil, který neumožňuje přímé rozdělování podle potřeb. Navíc rozdílnost v zájmech společenských, skupinových a individuálních lze souladně řešit při podnikovém a vnitropodnikovém organizacím a ekonomickém uspořádání hospodářské sféry.

Ekonomické činitele určují formu a míru ekonomické samostatnosti podniku, která je pro ekonomickou charakteristiku podniku rozhodující. Podnik musí být do určité míry samostatný, aby bylo možno zjišťovat výsledky podnikové činnosti při tvorbě společenského produktu a oddělovat část, která zůstane podniku k dispozici pro individuální reprodukci. Za těchto okolností může být vyvíjen ekonomický tlak na zlepšování veškeré podnikové činnosti.

Centrální orgány zabezpečují rozvoj zemědělské výroby podle společenských potřeb dvěma základními způsoby ovlivňování hospodářské činnosti zemědělských podniků: jednak přímým řízením plánem usměrňují základní proporce rozvoje zemědělství, jednak pomocí plánovitého využívání zbožně peněžních vztahů. K optimálnímu rozvoji zemědělství může vést jen soustava řízení, založená na dialektické jednotě přímého řízení plánem a využívání zbožně peněžních vztahů.

Místo zemědělského podniku v systému plánovitého řízení zemědělství a socialistické ekonomiky je charakterizováno jeho chozrasčotným postavením. Zemědělský podnik je ze strany výrobně technické součástí celospolečensky kooperované výroby. Ze strany ekonomické je relativně samostatným výrobcem zboží. Z toho vyplývá, že v soustavě zbožně peněžních vztahů je ověřována společenská užitečnost podnikem vyrobených produktů i společenská nutnost spotřeby výrobních prostředků a práce ve výrobě. Také socialistický princip rozdělování podle práce se uskutečňuje v peněžních formách, které jsou zatím nezastupitelné. Prosazuje se určitá závislost odměny za práci podnikového kolektivu pracovníků a jeho jednotlivých členů na výsledcích hospodářské činnosti podniku, zvláště na jeho důchodech.

Ekonomický princip podnikání v socialistických zemědělských podnicích spočívá ve vytváření takových podmínek, za nichž mají zemědělské podniky ekonomický zájem na výrobě naplňující společenské potřeby.

Socialistické zemědělské podniky jsou základními ekonomickými subjekty, které svou hospodářskou činností realizují ekonomické cíle socialistické společnosti v zemědělství. Základním předpokladem plného uplatnění této společenské funkce podniku je možnost projevovat se jako ekonomický subjekt, což v podstatě znamená, že podnik musí mít určitý prostor pro vlastní ekonomické rozhodování. Možnost vlastního ekonomického rozhodování je nepostradatelnou podmínkou pro společensky potřebné uplatnění tvůrčích schopností výrobního kolektivu.

EKONOMICKÝ SYSTÉM A EKONOMICKÁ STRUKTURA SOCIALISTICKÝCH ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ

Jestliže systém představuje soustavu prvků a vztahů pro naplnění cíle, je třeba nejprve definovat cíle podniků.

Hlavní cíl socialistického zemědělského podniku je odvozen od obecného

cíle socialistického hospodářského systému a je zaměřen na plné uspokojování neustále rostoucích potřeb společnosti při maximální úspornosti vynaložené živé i minulé práce.

Pro naplnění hlavního cíle působí v zemědělském podniku dílčí cíle: výrobní, technický, organizační, řídicí, ekonomický, sociální, případně i další. Výrobní cíl spočívá v tvorbě užitných hodnot v množství, kvalitě a sortimentu, technický ve fondové a technické vybavenosti, organizační v uplatnění racionálního vnitřního uspořádání podniku, řídicí v uplatnění racionálního řízení a sociální v zajišťování rozvoje lidského faktoru.

Ekonomický cíl podniku zahrnuje aspekt národohospodářský, tj. zabezpečení ekonomicky efektivní výroby společensky požadované produkce, a aspekt podnikový, zaměřený na dosahování rentability a důchodovosti podniku.

Pro naplnění cílů podniku slouží funkce, tj. okruhy činností přiřazené k dílčím cílům. Tak např. výrobní funkce spočívá v péči o efektivní využívání výrobních zdrojů podniku, v péči o jejich reprodukci, ve snaze vyrábět zemědělskou produkci v objemu, struktuře a kvalitě odpovídající společenským potřebám.

Technický cíl zabezpečují funkce vědeckotechnická a investorská. Náplní vědeckotechnické funkce podniku je neustálé vyhledávání poznatků vědeckotechnického pokroku a možností jejich aplikace na podmínky vlastní výrobní činnosti. Součástí této (v současné době tak významné) funkce je i spolupráce s vědeckovýzkumnými pracovišti, rozvíjení vlastní vývojové a racionalizační činnosti, šíření vědeckotechnického pokroku mezi pracovníky podniku, podněcování činnosti aktivit zlepšovatelů a organizace komplexních racionalizačních brigád.

Investorská funkce spočívá v soustavném obnovování, rozšiřování a využívání fondů podniku.

Organizační funkce je zaměřena na účelné organizování výroby, výrobních prostředků a pracujících podle místa realizace technologických a pracovních procesů.

Řídicí funkce je spojena s uspořádáním řídicích vztahů uvnitř podniku, určením odpovědnosti a pravomoci řídicích stupňů a pracovníků. V rámci této funkce lze rozdělit činnosti informační, rozhodovací a kontrolní.

Sociální cíl zabezpečují funkce společensko-výchovná a sociálně kulturní. První z nich je zaměřena na ovlivňování kvalifikace a zájmu pracujících, druhá na vytváření vhodného pracovního, sociálního a kulturního prostředí.

Na plnění ekonomického cíle se podílí funkce podnikatelská, zásobovací, odbytová a finanční. Podnikatelská funkce vychází z ekonomické podstaty podniku jako tvůrce hodnot, jejich realizace, rozdělování a užití. Podnikatelské funkce úzce souvisí s ostatními funkcemi podniku, dává podněty k rozvoji různých činností a je do značné míry i zdrojem realizace těchto činností.

Zásobovací a odbytové funkce souvisejí se zabezpečováním faktorů výrobního procesu včetně služeb, s realizací a zpeněžováním produkce, s uspořádáním skladového hospodářství a plněním dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Náplní finanční funkce je sledování průběhu nákladů a výnosů, tvorby hospodářského výsledku a jeho rozdělení, zabezpečování finančních zdrojů a jejich použití.

Součástí systémů jsou také struktury. Pod pojmem struktura můžeme

chápat uspořádání prvků do jednotící soustavy. Vazby mezi strukturami tvoří součást systému.

Podle jednotlivých cílů a funkcí podniku by bylo možné uvést též základní struktury. Např. výrobní struktura jako podíl odvětví či výrob na produkcii, půdě, fondech, pracovních silách apod. Technická struktura může zahrnovat podíl výrobních prostředků podle druhů, vztahu k produktivnímu použití, technické dokonalosti, životnosti, stáří, opotřebení apod.

Organizační struktura bude dána uspořádáním výrobních prostředků a lidí do organizačních jednotek a stupňů. Obdobně řídicí struktura bude sestávat z uspořádání prvků, tj. lidí, do řídicích jednotek a stupňů. Sociální struktura zahrnuje sociální a profesní skupiny pracovníků a uspořádání institucí sociálního a kulturního charakteru.

Ekonomická struktura je dána smíšenými prvky, tj. výrobními prostředky a pracovníky uspořádanými do vnitropodnikových ekonomických jednotek: hospodářských, úsekových a nákladových středisek. Ekonomická struktura navazuje na organizační a řídicí strukturu podniku.

Hospodářská střediska jsou útvary ekonomické struktury, jejichž hospodářská činnost je samostatně plánovaná, účetně a statisticky evidovaná, kontrolovaná a hodnocená. Hospodářskému středisku jsou trvale přiděleny pracovní síly, základní a oběžné prostředky. Hospodářské středisko sleduje náklady a výnosy a vykazuje hospodářský výsledek (zisk, ztrátu). Mezi hospodářskými středisky se uskutečňují naturální a hodnotové vztahy.

Hospodářská střediska jsou vytvářena zpravidla z provozů rostlinné výroby, živočišné výroby, technických služeb, nevýrobních útvarů, popř. ostatních pomocných činností.

Úseková střediska jsou organizována při dvoustupňové organizaci na úrovni úseků, které se člení na provoz. Souhrn nákladů, výkonů a hospodářských výsledků všech hospodářských středisek v rámci daného úseku tvoří výsledek hospodaření úsekového střediska. Na rozdíl od provozů nejsou úseky považovány za organizační stupeň, ale při odvětvovém způsobu řízení jenom za organizační jednotku, která spojuje provoz s příbuznou náplní výroby do vyšší jednotky. Hodnotové vztahy probíhají jen mezi provozem a závody. Úsek je útvar sumarizující výsledky provozů. Úseky jsou považovány za řídicí útvar v rámci organizačního stupně „podnik“.

Nákladová střediska se zřizují v rámci jednotlivých hospodářských středisek. Nákladovými středisky jsou zpravidla jednotky organizace práce, které ve svém vymezeném okruhu působnosti a svými kolektivy pracovníků plní dílčí úkoly hospodářských středisek. Na nákladová střediska rozepisují vedoucí hospodářských středisek některé hmotné a hodnotové ukazatele, především nákladového charakteru. Nákladová střediska nevykazují hospodářský výsledek.

Výraz středisko přísluší pouze ekonomické struktuře. V minulosti byly tímto názvem uváděny organizační jednotky, např. hospodářství, úsek, provoz, jednotka organizace práce. Používání těchto pojmů někdy přetrvává, což je z hlediska čistoty a jednoznačnosti terminologie nesprávné.

Nedostatkem dotváření ekonomické struktury jako předpokladu pro zavedení vnitropodnikového chodrasčotu je, že ne vždy jsou provoz organizovány jako hospodářská střediska a jednotky organizace práce jako nákladová střediska. Pokud je provoz správně vymezen jako nejnižší organizační stupeň, kde se uzavírá reprodukční proces nebo jeho relativně samostatná část, měl by hospodařit na principech hospodářského střediska. Náklady a výnosy a do-

sahování potřebného efektu je vhodné sledovat i na nejnižších jednotkách, kde jsou k tomu vytvořeny předpoklady. Proto i v jednotkách organizace práce — polních a speciálních pracovních skupinách rostlinné výroby, chovatelských pracovních skupinách živočišné výroby podle stájí, ve skupinách pomocných výrob a útvech správního úseku třeba uvádět a hodnotit nákladové a výnosové položky, které může daný kolektiv účinně ovlivnit.

Ekonomický systém podniku představuje souhrn pravidel a zásad hospodářské činnosti podniku, uplatňovaných v závislosti na existujících vnějších a vnitřních ekonomických vztazích a ekonomické struktuře podniku.

Ekonomický systém podniku, respektive podsystém v rámci systému podnik, je zaměřen na společenskou (hodnotovou) stránku reprodukčního procesu podniku. Působí v podniku, vedle ostatních podsystémů. Vztahy mezi těmito podsystémy uvádí v následujícím článku doc. Hron.

Vnější a vnitřní ekonomické vztahy vytvářejí ekonomické prostředí. Vertikální vztahy se rozvíjejí po linii podřízenosti a působí na podnik pomocí nástrojů plánového řízení, pravidel a norem ekonomické regulace a uvnitř podniku jako vnitropodnikové ekonomické režimy. Horizontální vztahy se rozvíjejí mezi podniky na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů a uvnitř podniků mezi vnitropodnikovými ekonomickými jednotkami na základě vnitropodnikových ekonomických pravidel.

Ve svém souhrnu ekonomický systém podniků zahrnuje:

- ekonomickou strukturu, tj. vymezení vnitropodnikových ekonomických jednotek (VEJ) a vzájemných vztahů mezi nimi a podnikem;
- podnikový a vnitropodnikový chozrasčot jako princip hospodárné tvorby plánovaných výkonů s použitím stimulativních prvků a zásady zásluhovosti kolektivů na hospodářských výsledcích;
- vnitropodnikové ekonomické režimy, založené na uplatnění hodnotových vztahů mezi VEJ;
- finanční systém podniku, zahrnující proces tvorby, rozdělování a použití finančních zdrojů.

PODNIKOVÝ A VNITROPODNIKOVÝ CHOZRASČOT

V hospodářských organizacích tvoří chozrasčot podstatu ekonomického systému. Chozrasčot jako ekonomická kategorie vyjadřuje vztah mezi socialistickou společností a jednotlivými výrobními kolektivy v socialistických podnicích a ve vnitropodnikových útvech. Chozrasčotní vztahy jsou ekonomické vztahy, které vyjadřují relativní samostatnost hospodaření, aby kolektiv a jeho vedoucí mohli samostatně rozhodovat, měli prostředky k organizaci a řízení, mohli vyrábět a realizovat zboží. Zároveň je zapotřebí odpovídajícím způsobem zajistit úhradu reprodukčních nákladů, aby podnikové zdroje a fondy mohly být neustále reprodukovány.

Chozrasčot jako základní součást ekonomického systému nelze zaměňovat za organizačně technickou nebo účetnickou kategorii. V praxi se chozrasčot projevuje jako metoda hospodaření a jako metoda řízení.

Podnikový chozrasčot vyjadřuje podstatu a úplnost chozrasčotního postavení kolektivu výrobců v socialistické společnosti. Je tomu tak proto, že jenom podnik má ekonomickou samostatnost a do vztahu ke společnosti vstupuje jen podnik jako útvar s uzavřeným koloběhem výrobních fondů. Vztahy k bance jako organizaci reprezentující celospolečenské zájmy jsou

budovány zpravidla jen na úrovni podniků. Celospolečenské nástroje řízení se vztahují k podniku jako celku. Protože podnik je základní formou organizace hospodářské činnosti, která je dána trvalým spojením pracovních sil a výrobních prostředků v jedné hospodářské organizaci, je také podnikový chozrasčet základní formou hospodaření chozrasčotní organizace. Podnikový chozrasčet je spojen též s právní subjektivitou hospodářské organizace a její ekonomickou samostatností k pořizování, výrobě a prodeji výrobků, prací a služeb.

Vnitropodnikový chozrasčet se uplatňuje na úrovni vnitropodnikových ekonomických jednotek. Jeho postavení a význam jsou tím vyšší, čím členitější je organizační, řídicí a ekonomická struktura podniku. Na úrovni vnitropodnikových útvarů není uzavřen a dokončen koloběh výrobních fondů, uskutečňují se zde jen jednotlivé jeho fáze. Vnitropodnikové ekonomické jednotky vstupují do vztahu mezipodnikového jen prostřednictvím podniku. Výsledky jejich hospodaření se vyrovnávají v rámci podniku.

Jestliže na jedné straně vnitropodnikový chozrasčet nemá všechny znaky, kterými je charakterizován podnikový chozrasčet, pak na druhé straně pro dobré fungování vnitropodnikového chozrasčotu třeba daleko konkrétněji rozpracovat takové náležitosti, jako hospodářský plán středisek, ekonomická pravidla naturálních a hodnotových vztahů mezi středisky, soustavu hmotné a morální zainteresovanosti kolektivů a jednotlivců, zavést soustavu vnitropodnikového účetnictví, operativní evidence, kontroly a rozborů vnitropodnikových chozrasčotních útvarů.

V současné době vystupuje otázka zdokonalování vnitropodnikového chozrasčotu do popředí zvláště naléhavě. Vnitropodnikové řízení s důsledným využitím vnitropodnikového chozrasčotu vytváří podmínky k tomu, aby principy Souboru opatření byly dovedeny až na jednotlivá pracoviště.

Mezi podniky existují podstatné rozdíly a přístupy k zavádění vnitropodnikového chozrasčotního řízení. Jsou podniky, kde chozrasčotní principy umožnily vytvořit prostor pro rozvoj iniciativy pracujících a přivedly podnik k velmi dobrým výrobním a ekonomickým výsledkům. Na druhé straně je nemálo těch podniků, které vidí v důsledném zavádění vnitropodnikového chozrasčotu zbytečné rozšiřování administrativních prací a málo efektivní činnost řídicích pracovníků. Jde o nepochopení podstaty a funkce chozrasčotu v řízení na jedné straně a o nedostatečně diferencovaný přístup k zavádění vnitropodnikového chozrasčotu s ohledem na místní podmínky a předpoklady na straně druhé.

HLAVNÍ SMĚRY ZDOKONALOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU

Na potřebu hlubšího propracování a uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu v zemědělských podnicích poukázalo zasedání 4. pléna ÚV KSČ v říjnu 1981 a opětovně s naléhavým důrazem 11. plénum ÚV KSČ v říjnu 1984. Objektivně si nový a důsledný přístup k propracování ekonomického systému a chozrasčotu vyžádalo zvětšení zemědělských podniků a jejich pestřejší organizační struktura. Jak vyplývá z výzkumných prací katedry ekonomiky podniků Vysoké školy zemědělské v Praze, je pro zdokonalování vnitropodnikového chozrasčotu nejpodstatnější rozpracování vnitropodnikového plánování, vymezení ekonomických vztahů a použití ekonomických nástrojů a pravidel mezi středisky a zdokonalování zásad zainteresovanosti a stimulace vnitropodnikových chozrasčotních útvarů (Píč a kol. 1981, 1982, 1983, 1984).

Úroveň vnitropodnikového plánování lze posuzovat podle stupně rozpracování podnikového plánu na vnitropodnikové jednotky a konkrétnosti a výstižnosti zadání pro ekonomická střediska a kolektivy.

Nové přístupy třeba orientovat na aktivní zapojení techniků a pracovních kolektivů do plánovací činnosti při tvorbě vstřícných plánů, na využívání iniciativy a všech tvůrčích podnětů pracujících.

Podle podmínek a charakteru vnitropodnikových útvarů je možno volit při rozpracování plánu uvnitř podniku metodu rozpisu pouze hlavních ukazatelů, majících vazbu na podnikový plán, a ponechat dostatečný prostor pro jejich iniciativu. Další možnou formou rozpracování plánu bude využívání optimalizovaných výrobních struktur a hmotných vazeb na úrovni vnitropodnikových útvarů s ohledem na plnění podnikových cílů. Tato optimalizace zahrnuje všechny oblasti výroby a služeb v útvaru. Znamená to, že rozsah stanovených parametrů výroby a hospodaření bude podstatně vyšší. První forma předpokládá ekonomickou, organizačtorskou a řídicí vyspělost kolektivů a obzvláště vedoucích provozů a hospodářství, druhá forma bude realizována při vysoce cílevědomém podnikovém řízení s použitím optimalizačních metod a výpočetní techniky.

Základním podkladovým dokladem o potřebném množství živé a minulé práce u jednotlivých výrobků rostlinné a živočišné výroby i v oblasti služeb podle časové posloupnosti by se v zemědělských podnicích měly stát technologické karty. Současný stav v tomto směru není uspokojivý a je zdůvodňován velkou pracností sestavování karet. Ke zlepšení situace by měly přispět nově koncipované vzorové výrobní postupy.

Při používání norem a normativů všeho druhu musí zemědělské podniky respektovat vlastní podmínky a vytvářet si podnikovou normativní základnu, která bude využitelná pro objektivizaci vnitropodnikového plánování. Vyvrcholením veškeré této činnosti budou sestavené plánové kalkulace podle vnitropodnikových chozrasčotních útvarů.

Pro hodnocení a kontrolní činnost je vhodné vedle běžně využívaných výsledovek za hospodářská střediska uplatňovat i soubory jednoduchých rozhodovacích tabulek i pro nákladová střediska.

Mezi ekonomickými středisky v podniku existují vzájemné vztahy předávání výrobků, prací a služeb. Tyto vztahy se realizují na základě stanovených ekonomických pravidel a jsou promítnuty do plánu a evidence jednotlivých středisek. Pro plánované přesuny vlastních výrobků může vedení podniku stanovit ceny odchýlné od celostátně platných stálých zúčtovacích cen, ve kterých se tyto vlastní výrobky oceňují. Ústavem racionalizace řízení a práce byly zpracovány normálové vnitropodnikové ceny, diferencované podle oblastí. Tyto ceny slouží pro modifikaci na vlastní vnitropodnikové ceny. Vnitropodniková cena by měla být stanovena s ohledem na úroveň plánovaných vlastních nákladů, aby byla měřítkem hospodárnosti při předávání výrobků, prací a služeb. O vnitropodnikových cenách, jakož i o ostatních vnitropodnikových ekonomických nástrojích píše v tomto čísle ing. Vít.

Nejaktuálnější otázkou vnitropodnikového chozrasčotu je v současném období zdokonalování zainteresovanosti a stimulace vnitropodnikových chozrasčotních útvarů.

Pro zdokonalení vnitropodnikového chozrasčotu je nezbytné uplatnit soustavu hmotné zainteresovanosti především na výsledcích vlastního hospodářského střediska. Přitom soustava musí být jednoduchá, srozumitelná,

spravedlivá a účinná. Zájem všech pracovníků chozrasčotního střediska musí být soustředován především na množství, kvalitu a efektivnost finálních výrobků.

Z rozboru účinnosti jednotlivých forem pobídkové složky mezd vyplynulo, že rozhodující váhu pro zainteresovanost na chozrasčotních výsledcích VEJ mají zejména výsledkové prémie a podíly na hospodářských výsledcích.

Pro útvary, které přijmou vyšší plánované úkoly formou vstřícného plánu, třeba poměrně zvýšit příslib pobídkové složky mzdy v plánu proti základnímu rozpočtu.

K zajištění účinnosti výsledkových premií je zapotřebí, aby tvorba zdrojů premií byla závislá na výsledcích práce středisek. Nutné je také, aby byla stanovena pravidla pro jejich rozdělování podle výsledků práce kolektivů a jednotlivých pracovníků.

Příznání průběžných premií a výsledkových odměn nutno vázat na splnění, měřitelných ukazatelů — plnění výkonů, nákladů, hospodářského výsledku, rozsahu a kvality prací, termínů prací, úspory energií a materiálu.

Pro zainteresovanost pracovních kolektivů nákladových středisek bude hlavním kritériem snížení spotřeby stanoveného druhu materiálu.

Účinnou formou osobní hmotné zainteresovanosti na úsporách surovin, materiálu, jadrných krmiv a pohonných hmot jsou osobní účty úspor.

Důležitou součástí vnitropodnikového chozrasčotu je dobře organizovaná vnitropodniková informační soustava. Její dokonalost závisí především na kvalitě a hodnověrnosti prvotních záznamů způsobu jejich zpracování a včasnosti předání přehledů a sestav vedoucím příslušných podnikových a vnitropodnikových útvarů. Neoddělitelnou součástí vnitropodnikového chozrasčotu je důsledná kontrola plnění plánu vnitropodnikových ekonomických jednotek a pravidelné rozborů jejich činnosti. Výsledky rozborů třeba projednávat nejenom v řídicích orgánech, ale také ve společenských organizacích a v pracovních kolektivech.

Rozvoj iniciativy a účast pracujících při uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu formou výrobních porad, organizováním socialistického soutěžení, vytvářením brigádních forem organizace a odměňování, podporou zlepšovatelského hnutí apod. napomůže, aby zdokonalování výroby a služeb, hospodárnost a efektivnost byly věcí celých kolektivů pracujících. Principy chozrasčotu budou zavedeny nejúčinněji tam, kde každý pracovník bude znát své pracovní úkoly, pracovní podmínky a zásady odměňování za práci a kde bude také zajištěno průběžné hodnocení dosažených výsledků kolektivů a jednotlivců.

SOUHRN

Náplň ekonomického systému podniku úzce souvisí s ekonomickou charakteristikou podniku. V článku je uváděn podnik jako výrobně technická, organizační a ekonomická jednotka společenského hospodářského systému. Socialistické zemědělské podniky jsou základními ekonomickými subjekty, které svou hospodářskou činností realizují ekonomické dílo společnosti.

Ekonomický systém podniku představuje souhrn pravidel a zásad hospodářské činnosti podniku, uplatňovaných v závislosti na existujících vnějších a vnitřních ekonomických vztazích a ekonomické struktuře podniku.

Podstatnou součástí ekonomického systému podniků je podnikový a vnitropodnikový chozrasčet jako princip, který vytváří ekonomický zájem podniků na výrobě naplňující společenské potřeby.

V současnosti vystupuje do popředí velmi naléhavě zdokonalování vnitropodnikového chozrasčotu, především pak rozpracování podnikového plánu na vnitropodnikové jednotky, řešení vzájemných vztahů předávání výrobků, prací a služeb a zdokonalování zainteresovanosti a stimulace vnitropodnikových chozrasčotních útvarů, jejich kolektivů a jednotlivců.

Literatura

- Pfíč, J. a kol.: *Ekonomika zemědělských podniků*. Praha, SZN 1984.
Pfíč, J. a kol.: *Vytváření a zdokonalování ekonomických soustav socialistických zemědělských podniků*. [Výzkumné zprávy.] Praha, VŠZ 1981, 1982, 1983, 1984.
Metodické varianty k rozpracování vnitropodnikového chozrasčotu v zemědělských podnicích. Praha, MZVž ČSR, ÚRRP 1982.
Vnitropodnikový chozrasčet — rozhodující metoda řízení v zemědělských podnicích. Praha, MZVž 1983.

Došlo dne 23. 11. 1984

Pfíč J., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 — Suchdol

Postavení chozrasčotu v ekonomickém systému socialistických zemědělských podniků

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 197—206. — lit. 4, res. čes., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, ekonomický systém, struktura ekonomická, chozrasčet podnikový, chozrasčet vnitropodnikový, ekonomické jednotky, střediska hospodářská, střediska nákladová, systém finanční, plánování vnitropodnikové, hmotná zainteresovanost, výsledky výzkumu

Článek charakterizuje ekonomický systém socialistických zemědělských podniků ve vztahu k ekonomické podstatě podniku a jeho cílům a poslání. Uvádí zásady tvorby ekonomických vnitropodnikových jednotek a jejich činnost. Zahrnuje hlavní principy hospodaření podle chozrasčotu na podnikové úrovni a ve vnitropodnikových chozrasčotních útvarech.

Пич Я.: Сельскохозяйственный институт, 165 21 Прага 6-Сухдол

Место хозрасчета в экономической системе социалистических сельскохозяйственных предприятий

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, с. 197—206. — лит. 4, рез. чешск., русск., англ., нем.

сельскохозяйственное предприятие, экономическая система, экономическая структура, хозрасчет предприятия и внутрихозяйственный, экономические единицы, хозяйственные центры, расчетные центры, финансовая система, внутрихозяйственное планирование, материальная заинтересованность, результаты разработок

Статья характеризует экономическую систему социалистических с/х предприятий с точки зр. экономической сущности предприятия, его целей и предназначения. Приводятся правила образования экономических внутрихозяйственных единиц и их работа. Обобщаются принципы хозяйствования на базе хозрасчета как на уровне предприятия, так и во внутрихозяйственных хозрасчетных секторах.

The Status of Cost Accounting in the Economic System of Socialist Farms

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 197—206. — refs 4, summaries in cs, ru, en, de

farm, economic system, economic structure, farm cost accounting, farm internal cost accounting, economic units, economic centres, cost centres, financial system, farm planning, material interest, results of research

The economic system of socialist farms is characterized in relation to the economic essence of an enterprise and to its objectives and mission. The principles of the formation of farm internal economic units and their function are described, including those of cost accounting system at a farm level and at the level of internal cost accounting.

PfČ J., Hochschule für Landwirtschaft, 165 21 Praha 6—Suchdol

Die Stellung der wirtschaftlichen Rechnungsführung im ökonomischen System der sozialistischen Landwirtschaftsbetriebe

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 197—206. — Lit. 4, Zus. in Tschech, Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, ökonomisches System, ökonom. Struktur, betriebl. wirtschaftliche Rechnungsführung, innerbetrieb. wirtschaftl. Rechnungsführung, Wirtschaftseinheiten, Wirtschaftszentren, Frachtzentren, Finanzierungssystem, innerbetr. Planung, materielle Interessiertheit, Forschungsergebnisse

Der Artikel charakterisiert das ökonomische System der sozialistischen Landwirtschaftsbetriebe, Wesen, Ziel und Zweckbestimmung. Es werden die Grundsätze der Schaffung der ökonomischen innerbetrieblichen Einheiten und deren Tätigkeit dargelegt. Weiter die Grundprinzipien der Wirtschaftstätigkeit entsprechend der wirtschaftlichen Rechnungsführung auf betrieblicher Ebene sowie in innerbetrieblichen Einheiten.

Adresa autora:

Prof. ing. Jaroslav Pič, DrSc., Vysoká škola zemědělská, 160 21 Praha 6 — Suchdol

Vědeckotechnický pokrok v našem národním hospodářství a jeho zavádění do podnikové sféry je v současné době jednou z hlavních otázek řízení. Zároveň se stává hlavním vnějším faktorem, který působí komplexně na podniky, a to rovněž prostřednictvím:

- parametrů jednotlivých subsystémů podniků,
- kvalifikace manuálních a řídicích pracovníků,
- využívání moderních metod v procesu řízení.

Vzhledem k prudkému rozvoji našeho socialistického zemědělství a vzhledem k rychle se měnícím vnějším podmínkám a charakteristikám zemědělských podniků, a to např. i z hlediska jejich velikosti, je nezbytné analyzovat a vymezit obecně platné principy, prosazující se při vytváření a fungování zemědělských podniků. Se znalostí těchto obecných principů je potom nejen možné, ale i nezbytné při respektování konkrétních podmínek zemědělských podniků analyzovat jejich chování a vytvořit jejich účelné vnitřní uspořádání tak, aby využívaly plně disponibilní zdroje. To je právě nezbytné při prosazování chozrasčotních principů řízení zemědělských podniků. Podmínkou úspěšnosti chozrasčotního řízení je respektování systémového přístupu k procesu řízení, vzájemné podmíněnosti všech oblastí zemědělských podniků a zvláště jejich výrobních, organizačních, ekonomických a řídicích subsystémů.

VZÁJEMNÁ PODMÍNĚNOST A NEZBYTNÝ SOULAD JEDNOTLIVÝCH STRUKTUR ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ

Vymezení organizačního systému zemědělského podniku

Při respektování zásad systémového přístupu k otázkám řízení je možno v každém zemědělském podniku z určitého hlediska a při sledování určitého cíle definovat systém vymezením jeho základních prvků a vazeb. Z hlediska organizace a řízení lze za základní prvky považovat lidi a výrobní prostředky, mezi nimiž existují vazby hmotně energetické a informační. Takto definovaný systém je možno označit jako „organizační systém zemědělského podniku“. Takovýto organizační systém je tvořen z 9 základních subsystémů (Hron 1982), které je možno agregovat do tří základních oblastí (výrobně technické, organizačně ekonomické, sociálně řídicí) — tab. I.

I. Vymezení organizačního systému

Organizační systém		Prvky			Vazby			Funkce
oblast	subsystém	výrobní prostr.	smí- šené	lidé	hmotně ener.	smí- šené	infor- mační	
výrobně technická	výrobní	/			/			co — reali- zace transf. procesu
	technolo- gický	/				/		jak — ja- kým postu- pem
	technický	/					/	s čím — ja- kými pro- středky
organizačně ekonomická	ergono- mický		/		/			jak — v ja- kém pro- středí
	organizační		/			/		kde — místo realizace
	ekonomický		/				/	zač — vy- naložené prostředky
sociálně řídící	pracovní			/	/			s kým — pracovní vztahy
	sociální			/		/		kdo — kva- lifikační požadavky
	řídící			/			/	proč — účel, cíl

Na objektivnost uvedeného vymezení organizačního systému zemědělského podniku je možno usuzovat na základě výsledků metody faktorové analýzy, použité u souboru 31 ukazatelů (proměnných) za rok 1982, charakterizujících 167 zemědělských podniků Středočeského kraje (Hron 1984). Na základě této metody bylo vytvořeno 11 faktorů se sestupnou prioritou důležitosti pro vysvětlení zkoumaného souboru proměnných, z nichž faktor F_1 , který zkoumaný soubor 31 ukazatelů vysvětluje z 20 %, agregoval v sobě ukazatele,

charakterizující jednotlivé subsystémy a oblasti organizačního systému zemědělských podniků. Výše absolutní hodnoty zátěží proměnných příslušného faktoru zároveň ukazuje na jeho důležitost v rámci sledovaného faktoru.

Faktor F_1 je tvořen následujícími proměnnými (ukazateli), seřazenými podle absolutní hodnoty jejich zátěží:

1. $ZP/ha \text{ z. p.}$ (0,797) — hodnota základních prostředků na ha z. p.
2. ZP/MJ_c (0,792) — hodnota základních prostředků na měrné jednotky celkem (měrné jednotky celkem zahrnují jednak měrné jednotky výroby jako součet redukovanych ha a dobytčích jednotek, jednak přepočet rozsahu přidružené výroby, pomocných výrob a ostatních činností tak, že jedna měrná jednotka představuje 10 000 Kčs produkce účtované v účtové třídě 5)
3. $BS/ha \text{ z. p.}$ (0,762) — hodnota budov a staveb na ha z. p.
4. $ha \text{ z. p.}/THP$ (−0,715) — počet ha z. p. na jednoho technickohospodářského pracovníka
5. MJ_v/THP (−0,688) — počet měrných jednotek výroby na jednoho technickohospodářského pracovníka
6. $SZ/ha \text{ z. p.}$ (0,668) — hodnota strojů a zařízení na ha z. p.
7. $ha \text{ z. p.}/MP$ (−0,602) — počet ha z. p. na 1 manuálního pracovníka
8. MJ_v/MJ_c (−0,564) — počet měrných jednotek výroby připadající na měrné jednotky celkem
9. MJ_v/MP (−0,548) — počet měrných jednotek výroby připadající na 1 manuálního pracovníka

Tento faktor F_1 je možno označit jako faktor „strukturální proměnné“. Další dva faktory F_2 a F_3 agregují ukazatele výsledného chování organizačního systému. Faktor F_4 vyjadřuje charakteristiky vedoucích pracovníků a faktory F_5 a F_6 charakteristiky vztahů vedoucích pracovníků k organizační oblasti a výrobně technické základně.

Podle hodnoty zátěží jednotlivých proměnných faktorů F_1 lze usuzovat, že z hlediska struktury organizačních systémů zemědělských podniků lze za hlavní ukazatele považovat:

— u výrobně technické základny organizačních systémů zemědělských podniků $ZP/ha \text{ z. p.}$

— u organizačně ekonomické oblasti organizačních systémů zemědělských podniků $ha \text{ z. p.}/MP$

— u sociálně řídicí nadstavby organizačních systémů zemědělských podniků $ha \text{ z. p.}/THP$, a tím vlastně i MP/THP .

Tento výběr proměnných vychází i z hodnot komunality, neboť uvedené proměnné poskytují také největší informační význam v hodnoceném souboru ukazatelů.

Vzájemná podmíněnost jednotlivých struktur zemědělských podniků

Jednotlivé subsystémy organizačního systému se prosazují během jeho vývoje různou měrou, a to při respektování principů:

- nezastupitelnosti,
- vzájemné podmíněnosti,
- proporcionálního rozvoje,
- rozdílné stability.

Základní vlastností jednotlivých subsystémů je jejich struktura. Z vymezení organizačního systému zemědělského podniku (tab. I) vyplývá vzájemná podmíněnost organizační, ekonomické a řídicí struktury, a to ve vztahu ekonomické struktury:

- k organizační struktuře především z hlediska prvků (lidé a výrobní prostředky),

- k řídicí struktuře z hlediska vazeb (informační).

Základem všech struktur jsou jejich jednotky (organizační, ekonomické a řídicí). Při posuzování vzájemných vztahů mezi organizační, ekonomickou a řídicí strukturou z hlediska ekonomické struktury je proto třeba klást důraz na soulad s organizační strukturou především při tvorbě ekonomických jednotek a s řídicí strukturou při jejich řízení.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK

Organizační struktura zemědělských podniků představuje účelné uspořádání všech zdrojů organizačních systémů zemědělských podniků, tzn. lidí a výrobních prostředků prostřednictvím smíšených vazeb. Toto účelné propojení jednotlivých prvků je závislé na úrovni výrobně technické základny, organizačně ekonomické oblasti a sociálně řídicí nadstavby.

Každá organizační struktura zemědělských podniků je tvořena organizačními jednotkami, které jsou tvořeny určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi, kteří se svěřenými výrobními prostředky zajišťují část nebo celý výrobní proces. Tvorba organizačních jednotek je ovlivňována celou řadou faktorů, které je možno rozdělit na:

- vnitřní faktory, které ovlivňují především velikost organizačních jednotek,

- vnější faktory ovlivňující hierarchické uspořádání organizačních jednotek,

- integrující faktory podmiňující úroveň řídicího procesu v organizačních jednotkách,

- dotvářející faktory, které respektují konkrétní výrobní podmínky zemědělských podniků.

Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory tvorby organizačních jednotek je třeba počítat především takové, které charakterizují úroveň jednotlivých oblastí (výrobně technické, organizačně ekonomické a sociálně řídicí) organizačního systému zemědělského podniku. Na základě analýzy souboru 167 zemědělských podniků Středočeského kraje (146 JZD a 21 státních statků) a jejich charakteristik za rok 1982 s využitím metod faktorové analýzy, korelační a regresní analýzy, metody dedukce a analogie je možno za základní vnitřní faktory tvorby organizačních jednotek počítat:

- a) Technickou kapacitu (*v*), charakterizující úroveň výrobně technické základny zemědělských podniků a vyjádřenou ukazatelem hodnoty základních prostředků připadající na 1 ha z. p. ($ZP/ha \text{ z. p.}$), který v daném souboru činil u JZD 33,20 tis. Kčs, u státních statků 35,35 tis. Kčs.

- b) Organizační kapacitu (*o*) manuálních pracovníků, charakterizující

II. Řídící kapacita vedoucích pracovníků

Rok	Zemědělský podnik	Řídící kapacita
1967	OP státních statků Tachov	5,59
1967	14 JZD	5,56
1977	16 zemědělských podniků	5,93
1982	141 JZD	6,03
1982	21 státních statků	6,65

III. Charakteristika vnitřních faktorů tvorby organizačních jednotek z hlediska celkové hrubé produkce (CHP) na 1 ha zemědělské půdy

JZD

CHP/ha z. p.	tis. Kčs	do 12,95	12,96 až 17,65	17,66 až 22,30	22,31 až 27,00	nad 27,00
ZP/ha z. p.	tis. Kčs	25,7	30,4	35,0	37,0	38,0
ha z. p./MP	ha	10,9	9,8	9,1	9,5	8,1
q		6,4	5,9	6,4	5,4	6,1
četnost JZD		15	48	41	19	21

státní statky

CHP/ha z. p.	tis. Kčs	do 12,95	12,96—17,65	17,66—22,30
ZP/ha z. p.	tis. Kčs	33,7	33,5	42,6
ha z. p./MP	ha	10,2	11,0	11,0
q		5,6	7,2	6,6
četnost státních statků		3	12	4

úroveň organizačně ekonomické oblasti zemědělských podniků. Organizační kapacita manuálních pracovníků vyjadřuje množství výrobních prostředků nejrozumnějšího vyjádření, ovládaných jednou pracovní silou v rámci výrobního procesu, a lze ji vyjádřit celou řadou ukazatelů, např.:

- počet ha z. p. na 1 manuálního pracovníka,
- počet ha o. p. na 1 manuálního pracovníka,
- počet redukovaných ha na 1 manuálního pracovníka,
- počet dobytčích jednotek na 1 manuálního pracovníka,

- počet měrných jednotek na 1 manuálního pracovníka,
- hodnota základních prostředků na 1 manuálního pracovníka.

V uvedeném souboru 167 zemědělských podniků byla organizační kapacita vyjádřena ukazatelem počet *ha z. p. na 1 manuálního pracovníka* (JZD 9,46, státní statky 10,69).

c) Řídící kapacitu (q) vedoucích pracovníků, vyjadřující úroveň sociálně řídicí nadstavby zemědělských podniků. Řídící kapacita vyjadřuje počet přímých podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi, ovlivňuje velikost řídicích jednotek a podle počtu vztahů mezi členy řídicích jednotek lze dokázat, že optimální počet podřízených pracovníků je 4–6. Během vývoje zemědělských podniků nedochází k podstatným změnám v hodnotě řídicí kapacity vedoucích pracovníků (tab. II).

d) Transformační kapacitu (s), vyjadřující produkční schopnost celého organizačního systému zemědělského podniku, která je vyjádřitelná např. ukazatelem *CHP/ha z. p.* (JZD 19,97 tis. Kčs, státní statky 16,38 tis. Kčs).

Na úroveň uvedených faktorů ve vztahu k výslednému chování zemědělských podniků vyjádřenému celkovou hrubou produkcí (*CHP*) lze usuzovat z údajů v tab. III.

Vnější faktory

Mezi vnější faktory je třeba počítat:

a) Koeficient rozšířené řídicí kapacity (q), který vyjadřuje poměr mezi velikostí jednotky organizace práce a zároveň poměr ve složitosti řídicí práce vedoucích pracovníků ve vztahu k jejich podřízeným v těchto jednotkách.

Pro určení koeficientu rozšířené řídicí kapacity je proto nutné zjistit skutečnou velikost jednotek organizace práce (*JOP*) a řídicí kapacitu (q) vedoucích pracovníků.

Na vývoj velikosti *JOP* a koeficientu q je možno usuzovat z údajů v tab. IV.

IV. Charakteristika vývoje velikosti *JOP* a koeficientu rozšíření řídicí kapacity q

Rok	Zemědělský podnik	JOP — počet pracovníků	Koef. rozš. řídicí kapacity
1967	OP státních statků Tachov	17,44	3,19
1967	14 JZD	16,63	3,39
1977	16 zemědělských podniků	12,64	2,51
1982	141 JZD	10,02	2,00
1982	21 státních statků	10,24	2,04

Z údajů v této tabulce vyplývá, že velikost jednotky organizace práce se neustále zmenšuje a v současné době se pohybuje okolo 10 manuálních pracovníků, což je velmi důležité z hlediska ekonomické struktury, neboť spolu se snižujícím se koeficientem rozšířené řídicí kapacity q (v současné době má

hodnotu 2) dochází ke zvyšování počtu organizačních a řídicích stupňů a k přechodu k vysokým řídicím strukturám.

b) Počet organizačních a řídicích stupňů (n), který podmiňuje nezbytnost hierarchického uspořádání organizačních struktur zemědělských podniků, a to v důsledku řídicí kapacity vedoucích pracovníků a nutnosti organizačního přerušování komunikačních řetězů v řídicí struktuře vzhledem ke stochastickému chování vedoucích pracovníků.

Počet organizačních a řídicích stupňů je možno odvodit z následujícího vztahu:

$$n = \frac{\log a_o - \log a_v - \log q}{\log q}$$

kde: a_o — počet manuálních pracovníků

a_v — počet vedoucích pracovníků

Uvedený vztah vyjadřuje počet stupňů řízení, vycházíme-li z počtu manuálních pracovníků základního organizačního stupně (provozu). Počítáme-li a_o z celého organizačního systému zemědělského podniku, potom uvedený vztah vyjadřuje počet organizačních stupňů, mezi něž počítáme podnik, závod a provoz.

Integrující faktory

Integrujícím faktorem tvorby organizačních jednotek zemědělských podniků je kvalifikace vedoucích pracovníků. Důležitým parametrem v rámci tohoto faktoru je poměr mezi štábními a liniovými pracovníky, který byl ve sledovaném souboru 0,68.

Dotvářející faktory

Při vytváření organizační a ekonomické struktury je třeba dále respektovat zvláštnosti jednotlivých zemědělských podniků, a to především (Pilišek 1983):

- územní celistvost či roztržštěnost zemědělského podniku;
- strukturu kultur, zejména speciálních, které ovlivňují tvorbu specializovaných výrobních jednotek;
- strukturu plodin a půdního fondu;
- koncentraci, specializaci a rozmístění objektů živočišné výroby;
- vazby mezi rostlinnou a živočišnou výrobou;
- síť cest, dopravní vzdálenosti apod.

KRITÉRIA VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK A TYPŮ ORGANIZAČNÍCH A ŘÍDICÍCH STRUKTUR

Návrh kritérií vytváření organizačních jednotek

Návrh kritérií vytváření organizačních jednotek vychází z charakteristiky vnitřních a vnějších faktorů a vyjadřuje:

- a) kritérium zvládnutelnosti organizační jednotky z hlediska řídi-

cí kapacity vedoucích pracovníků (q), koeficientu rozšířené řídicí kapacity (ϱ) a počtu organizačních a řídicích stupňů (n);

b) kritérium vybavenosti manuálních pracovníků výrobními prostředky vyjádřené jejich organizační kapacitou (o);

c) kritérium vybavení organizační jednotky základními prostředky z hlediska technické kapacity (v);

d) kritérium tzv. transformační (produkční) kapacity (s).

Uvedená kritéria lze využít při konstrukci ukazatele teoretické velikosti organizační jednotky (V_t), kterou je možno vyjádřit v souladu s uvedenými kritérii:

a) počtem manuálních pracovníků

$$V_{tq} = a_v \cdot q^n \cdot \varrho$$

b) počtem ha zem. půdy, dobytčích jednotek, měrných jednotek

$$V_{to} = a_v \cdot q^{n_{of}} \cdot \varrho \cdot o$$

c) množstvím (hodnotou) výrobních prostředků

$$V_{tv} = a_v \cdot q^{n_{of}} \cdot \varrho \cdot o \cdot v$$

d) množstvím produkce

$$V_{ts} = a_v \cdot q^{n_{of}} \cdot \varrho \cdot o \cdot s$$

V. Výpočet velikosti územních organizačních jednotek u JZD při $q = 4-5$

Organizační struktura — hierarchické uspořádání	Podnik	jednostupňová		
	provozní středisko	podnik	dvoustupňová (jednostupňová*)	
	provozní středisko	provoz	podnik	třístupňová dvoustupňová*)
	provozní středisko	provoz	závod	podnik**
Velikost org. jednotky	1.	2.	3.	4.
Manuální pracovníci	32—50	128—250	512—1250	2048—6250
ha z. p.	303—473	1210—2365	4843—11 825	19 374—59 125
ZP — mil. Kčs	10,050—15,703	40,172—78,518	160,804 až 392,589	643,219 až 1962,950
HP — mil. Kčs	6,045—9,446	24,181—47,229	96,714 až 236,145	386,898 až 1180,726

*) označení platí podle současných organizačních norem

**) čtyřstupňová (třístupňová*)

Uvedený postup výpočtu je uveden při respektování parametrů jednotlivých faktorů v tab. V a VI na příkladu JZD.

VI. Výpočet velikosti odvětvových organizačních jednotek u JZD při $q = 4-5$

Organizační struktura hierarchické uspořádání	JOP	podnik	jednostupňová	
	JOP	provoz	podnik	dvoustupňová
	JOP	provoz	závod	podnik**
Velikost org. jednotky	—	1.	2.	3.
Manuální pracovníci	8—10	32—50	128—250	512—1250
ha z. p.	208—259	832—1300	3326—6496	13 306—32 487
HP RV — mil. Kčs	1,458—1,817	5,835—9,118	23,328—45,562	93,328 až 227,863
DJ	186—233	746—1165	2984—5826	11 935—29 138

**): třístupňová

Určit velikost organizačních jednotek pomocí ukazatele V_t je možno dvěma základními způsoby:

a) Výpočtem teoretické velikosti V_t pro všechny organizační stupně, což je účelné především u územního typu organizační struktury zemědělského podniku.

b) Výpočtem teoretické velikosti V_t pro základní (nejnižší) organizační stupeň a velikost vyšších organizačních stupňů určit násobkem (zpravidla třemi) teoretické velikosti základního (nižšího) organizačního stupně, což je vhodné především u odvětvového typu organizační struktury zemědělských podniků, neboť zde dochází u vyšších organizačních stupňů ke spojení jednotlivých odvětví na principu územní dimenze.

Z vypočtených údajů teoretické velikosti V_t jednotlivých organizačních stupňů vyplývá, že je v současné době relativní shoda těchto teoretických velikostí se skutečnými, a to především u územního uspořádání. U odvětvového uspořádání to platí především pro základní organizační stupeň.

Každý organizační systém zemědělských podniků má určitý životní cyklus, během něhož dochází k celé řadě změn, které vyrovňávají změny v jeho vnitřním a vnějším prostředí. Je však nezbytné, aby pro daný životní cyklus byly v konkrétních podmínkách vytvořeny základní typy organizačních a řídicích struktur. Dílčí změny v parametrech organizačních systémů zemědělských podniků a nezbytnost přizpůsobování se těmto změnám vyžadují i existenci doplňkových typů struktur.

Mezi základní typy struktur zemědělských podniků lze počítat územní a odvětvovou organizační strukturu a funkcionální a divizionální řídicí strukturu. Mezi doplňkové typy pak technologické organizační a pružné řídicí struktury.

Zatímco základní typy organizačních a řídicích struktur představují zdrojový přístup, doplňkové typy představují přístup cílově programový, neboť jsou vytvořeny za účelem dosažení konkrétního cíle a jsou charakterizovány velkou adaptabilitou a pružností.

Jednotky základních typů organizačních a řídicích struktur mají relativně trvalý charakter a jsou zpravidla vytvářeny na celý životní cyklus organizačního systému zemědělských podniků, kdežto jednotky doplňkových organizačních a řídicích struktur mají charakter dočasný, a to od běžného období až po období realizace zvoleného programu. Zároveň jednotlivé typy organizačních a řídicích struktur vytvářejí zpravidla ustálené dvojice, odpovídající konkrétním podmínkám charakterizovaným především úrovní výrobně technické základny organizačního systému zemědělských podniků, a odlišují se stupněm plnění jednotlivých funkcí a časovým horizontem fungování dočasných jednotek. Ne vždy však musí při vzniku dočasné organizační jednotky vzniknout dočasná řídicí jednotka, a obráceně. Dočasná organizační a řídicí jednotky plní pouze některé funkce stálých jednotek, které lze charakterizovat na jiné rozlišovací úrovni jako organizační systém. Podle potřeby plnění těchto funkcí lze odvodit vhodný typ doplňkových struktur (tab. VII).

Uvedené doplňkové technologické a pružné struktury mají charakter cílově programových struktur, to znamená, že se využívají v případě, že jsou definovány cíle a způsoby, které jsou:

- časově vymezené,
- mají charakter jedinečnosti,
- vyžadují spolupráci pracovníků z různých organizačních jednotek,
- vyvolávají potřebu navázání netradičních vztahů (např. s vysokými školami, výzkumnými ústavy apod.),
- představují vysoké riziko při realizaci cíle.

Uvedené doplňkové typy organizačních a řídicích struktur, chápané jako cílově programové struktury, nejen zvyšují pružnost v přizpůsobování se změnám vnějšího a vnitřního prostředí organizačních systémů zemědělských podniků, ale zároveň jsou podmínkou jejich stability, která je nezbytná pro realizaci koncepcí záměrů a ke zvýšení podílu koncepčnosti v řídicí práci vedoucích pracovníků.

Na vhodný základní typ organizační struktury lze usuzovat z posouzení teoretické velikosti (V_t) a skutečné velikosti (V_s) organizačních jednotek.

VII. Přehled doplňkových organizačních a řídicích struktur

Funkce zabezpečované dočasnými jednotkami	Typy technologických a pružných struktur			
	koordinačně kooperační	projektově integrační	maticově činnostní	programově úkolová
1. Výrobní — co — realizace transf. procesu	/	/	/	/
2. Technologická — jak — jakým postupem	/	/	/	/
3. Technická — s čím — jakými prostředky	/	/	/	/
4. Ergonomická — jak — v jakém prostředí	—	/	/	/
5. Organizační — kde — místo realizace	—	/	/	/
6. Ekonomická — zač — vynalo- žené prostředky	—	—	/	/
7. Pracovní — s kým — pracovní vztahy	—	—	/	/
8. Sociální — kdo — kvalif. požadavky	—	—	—	/
9. Řídicí — proč — cíl	—	—	—	/

Je-li

$$V_t \leq V_s$$

lze aplikovat územní typ organizační struktury,

je-li

$$V_t > V_s$$

je vhodné zavést odvětvový typ organizační struktury především vztahu V_{to} .

Ze souboru 146 JZD a 21 státních statků ve Středočeském kraji uplatňovalo v roce 1982:

- odvětvový typ organizační struktury 117 JZD a tři státní statky,
- územní typ organizační struktury 19 JZD a 18 státních statků,
- kombinovaný typ organizační struktury 8 JZD.

Hospodářské výsledky jednotlivých zemědělských podniků prokazují, že odvětvový typ organizační struktury je v současné době nejvyšším typem, který však navazuje na vyšší úroveň výrobně technické základny a je doprovázen vyšší úrovní kvalifikace vedoucích pracovníků zemědělských podniků.

Na vhodnost doplňkových organizačních a řídicích struktur je možno usuzovat především podle V_{tv} a V_{ts} , a to při základní úvaze, že skutečná velikost (V_s) organizačního stupně se může pohybovat v intervalu $0-2 V_{tv}$, a při dalším zvětšení již musí vzniknout další organizační jednotka a tím i z hierarchického hlediska další — vyšší organizační stupeň. Proto na vhodný typ doplňkových struktur lze usuzovat z následujících vztahů:

1. koordinačně kooperační typ $V_s \leq 0,5 V_{tv}$
2. projektově integrační typ $0,5 V_{tv} < V_s < V_{tv}$
3. maticově činnostní typ $V_{tv} < V_s < 1,5 V_{tv}$
4. programově úkolový typ $1,5 V_{tv} < V_s < 2 V_{tv}$

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že otázkami doplňkových organizačních struktur jako struktur cílově programových se musí zabývat specialisté, a tím vzniká nutnost vytváření řídicích jednotek — útvarů technicko-organizačního rozvoje na úrovni vedení zemědělského podniku.

SOUHRN

Zavádění chozrasčotních principů do řízení zemědělských podniků musí vycházet z podmínky nezbytného souladu mezi organizační, ekonomickou a řídicí strukturou. Při vymezování ekonomických jednotek v návaznosti na organizační jednotky je třeba respektovat vnitřní, vnější, integrující a dotvářející faktory tvorby organizačních jednotek. Ty ovlivňují nejen účelnou velikost jednotek organizace práce a navazujících organizačních stupňů, ale i jejich hierarchické uspořádání, vzájemné propojení a vhodný základní a doplňkový typ organizační a řídicí struktury zemědělského podniku. Konečné rozhodnutí o ekonomické struktuře zemědělského podniku musí být výsledkem respektování konkrétních podmínek a úrovně jednotlivých faktorů tvorby organizačních jednotek zemědělských podniků.

Vymezení jednotlivých faktorů tvorby organizačních jednotek, jejich úrovně a principy metodického přístupu jsou dokumentovány na základě analýzy souboru 167 zemědělských podniků Středočeského kraje.

Literatura

HRON, J.: Teorie řízení v organizační praxi. Praha, Institut výchovy a vzdělávání MZV ČSR 1982.

HRON, J.: Faktory a kritéria vytváření organizačních jednotek a typů organizačních a řídicích struktur zemědělských podniků. [Realizační výstup 2. etapy DÚ SPEV.] Praha, VŠZ 1984.

PILÍŠEK, V.: Principy systémového řešení organizačních změn v zemědělských podnicích. Praha, Institut výchovy a vzdělávání MZV ČSR 1983.

Došlo dne 4. 7. 1984

Organizační a řídicí struktura ve vztahu k budování vnitropodnikových ekonomických jednotek

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 207—220. — 7 tab., lit. 3, res. čes., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, chovrasčet vnitropodnikový, ekonomické jednotky, struktura organizační, struktura řídicí, kvalifikace vedoucích pracovníků, analýza faktorová, syntéza, výsledky výzkumu

Chovrasčotní principy řízení zemědělského podniku musí vycházet ze souladu organizační, ekonomické a řídicí struktury. Při vymezování ekonomických jednotek v návaznosti na organizační jednotky je nutno respektovat vnitřní, vnější, integrující a dotvářející faktory, které ovlivňují účelnou velikost jednotek organizace práce, organizačních stupňů, hierarchického uspořádání a základní typ organizační a řídicí struktury zemědělského podniku. Analýza jednotlivých faktorů byla provedena v rámci souboru 167 zemědělských podniků Středočeského kraje, odvozena jejich normativní úroveň a metodický postup odvození účelného organizačního uspořádání zemědělského podniku.

ГРОН Й., Сельскохозяйственный институт, 165 21 Прага 6-Сухдол

Структура организации и управления с точки зрения создания внутрихозяйственных экономических единиц

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, с. 207—220. — 7 табл., лит. 3, рез. чешск., русск., англ., нем.

сельскохозяйственное предприятие, внутрихозяйственный хозрасчет, экономические единицы, структура организации, структура управления, квалификация руководящих работников, факторный анализ, синтез, результаты разработок

Хозрасчетные правила управления с/х предприятием должны исходить из согласования структур экономики, управления и организации. Обособляя экономические единицы в сопряжении с организационными следует учитывать внутренние, внешние, интегральные и дооформляющие факторы, обуславливающие целесообразные масштабы единиц организации труда, организационных ступеней, иерархического упорядочения, основной тип организационной и управленческой структуры. Анализ факторов проводится в рамках совокупности из 167 хозяйств Среднечешского края, выведены их нормативный уровень и методических способ определения целесообразного организационного упорядочения с/х предприятия.

HRON J., University of Agriculture, 165 21 Praha 6 — Suchdol

The Organization and Management Structure in relation to the Formation of Farm Internal Units

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 207—220. — 7 tabs, refs 3, summaries in cs, ru, en, de

farm, farm cost accounting, economic units, organization structure, management structure, managing workers' qualification, factor analysis, synthesis, results of research

The cost accounting principles of the management of a farm should be based on the harmony of economic, organization and management structure. When delimiting the economic units, associated with the organization units, due respect should be paid to the internal, external, integrating and finishing factors underlying the purposeful size of the units of labour organization, organization levels, hierarchic arrangement, and the basic type of organization and management structure of a farm. The individual factors were analyzed in a set of 167 farms of the Central Bohemian region; their normative level was derived, including the determination of a purposeful organizational arrangement of the farm.

Organisations- und Leitungsstruktur in Bezug zur Bildung innerbetrieblicher ökonomischer Einheiten

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 207—220. — 7 Tab., Lit. 3, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, innerbetriebl.wirtschaftliche Rechnungsführung, ökonomische Einheiten, Organisationsstruktur, Leitungsstruktur, Qualifikation der Leiter, Faktorenanalyse, Synthese, Forschungsergebnisse

Das Prinzip der wirtschaftlichen Rechnungsführung bei der Leitung eines landwirtschaftlichen Betriebes muß ausgehen von der Übereinstimmung der organisatorischen, ökonomischen und Leitungsstruktur. Bei der Abgrenzung der ökonomischen Einheiten in Verbindung mit den organisatorischen Einheiten sind die inneren, äußeren, integrierenden und abrundenden Faktoren in Betracht zu ziehen, von denen die zweckmäßige Größe der Organisationseinheiten, deren Stufen, die Hierarchie sowie der Grundtyp der Organisations- und Leitungsstruktur des Betriebs beeinflusst wird. Die Analyse der einzelnen Faktoren wurde im Rahmen einer Gruppe von 167 landwirtschaftlichen Betrieben des mittelböhmischen Bezirks durchgeführt. Davon deren normatives Niveau und methodisches Vorgehen zur zweckmäßigen organisatorischen Herausbildung des landwirtschaftlichen Betriebs abgeleitet.

Adresa autora:

Doc. ing. Jan Hron, CSc., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 — Suchdol

V soudobé etapě rozvoje zemědělství, zemědělsko-potravinářského i zemědělsko-průmyslového komplexu rostou nároky na zdokonalení všech součástí soustavy řízení, zvláště na zvýšení kvality plánů a účinnější využívání chozrasčotu. Je to dáno společensky objektivní nutností dále zvýšit národohospodářskou efektivnost zemědělské výroby vyšším zhodnocováním veškerých zdrojů a optimálním produkčním využíváním výrobních podmínek.

V soustavě nástrojů plánovitého řízení, kterou tvoří státní a hospodářské plány, ekonomické nástroje, pravidla podnikové a osobní zainteresovanosti, dodavatelsko-odběratelské vztahy, systémy organizace a řízení, právní předpisy a informační soustava, zaujímá plán spolu s chozrasčotem určující úlohu. Plán stanoví pro jednotlivé etapy hospodářského a sociálního rozvoje a pro jednotlivé subjekty hospodářského řízení celospolečensky odůvodněné cíle a prostředky k jejich dosažení. Touto cílově programovou závaznou orientací rozhodující měrou ovlivňuje a ujednocuje chování a rozhodování hospodářských organizací a jejich vnitropodnikových útvarů, orgánů středních a ústředních článků řízení v souladu s požadavky celospolečenské efektivnosti, vytyčenými pro dané údobí stranickými a státními orgány.

Chozrasčot a chozrasčotní metody řízení umožňují organické kloubení řídicí úlohy plánu s motivačním a kriteriálním působením ekonomických nástrojů, stimulativním působením pravidel podnikové a osobní zainteresovanosti, racionálním uspořádáním organizace a řízení a aktivním využíváním informační soustavy pro rozborovou a rozhodovací činnost v podnikově hospodářské sféře.

Chozrasčot a chozrasčotní metody řízení mají zabezpečovat jednotné, stejnosměrné působení hlavních nástrojů soustavy plánovitého řízení v zemědělských podnicích a tím působit na zvyšování účinnosti podnikového a vnitropodnikového řízení pro zvyšování efektivnosti všech částí reprodukčního procesu na všech úsecích hospodářské činnosti.

Organické sepětí řídicí úlohy plánu s využíváním ekonomických nástrojů, hmotné stimulace a racionálních postupů řízení v podnikové sféře je hlavní a nezaměnitelnou funkcí uplatňování chozrasčotu, zejména v podmínkách národohospodářského omezení zdrojů a důsledné strukturální orientace rozvoje zemědělské výroby na uspokojování reálných potřeb trhu při dalším zvyšování soběstačnosti v zemědělských výrobcích.

Předpokládaný vývoj věcných a ekonomických podmínek v dlouhodobém výhledu rozvoje zemědělství vyžaduje účinnější řešení metodologických i metodických vazeb plánu a chozrasčotu v soustavě řízení.

Zejména jde o:

- metodologické pojetí vazeb plánu a chozrasčotu v časově diferencovaných horizontech dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé a operativní plánovitě regulace vývoje reprodukčního procesu;
- metodologickou interpretaci metodických forem plánovitého řízení hmotně hodnotových vazeb reprodukce na jednotlivých úrovních nadpodnikového a podnikového řízení;
- uplatňování chozrasčotních kritérií v tvorbě a hodnocení realizace plánu;
- zkvalitňování přípravy a tvorby plánu rozvíjením dialogového režimu cyklické konfrontace a ujednecování řídicích impulsů centra, orgánů středních článků řízení a návrhů plánů zemědělských organizací;
- vytváření kalkulační soustavy jako nástroje metodického, věcného a ekonomického sepětí plánu a chozrasčotu.

K METODOLOGII VAZEB PLÁNU A CHOZRASČOTU V ČASOVĚ DIFERENCOVANÝCH HORIZONTECH PLÁNOVÁNÍ

Uplatňování principu celospolečenské plánovitosti a zásady trvalého zvyšování efektivnosti se v řízení zemědělství uskutečňuje především prostřednictvím soustavy dlouhodobých, střednědobých, krátkodobých a operativních plánů.

Základnu řízení a plánování ve všech časových horizontech tvoří na úrovních nadpodnikového i podnikového řízení technicko-ekonomické koncepce, vzájemně proporčně kloubené v dlouhodobém výhledu na 10–15 budoucích let. Analýza příčin produkčních a ekonomických výsledků ve výrobě obilovin, jatečných prasat, drůbeže, mléka, olejnin, vinných hroznů a některých dalších výrobků prokazuje, že základy úspěšného rozvoje těchto výrob byly vytvořeny v dlouhodobých, meziodvětvově zabezpečovaných technicko-ekonomických koncepcích, v jejich soustavné inovaci a komplexní věcné, ekonomické a organizační realizaci v pětiletých a prováděcích plánech.

Zaostávání v intenzifikaci výroby píenin, cukrovky, brambor, jatečného skotu a některých dalších výrobků mělo své příčiny i v neujasněnosti technicko-ekonomických a organizačních koncepcí rozvoje těchto výrob. Proto opatření k zdokonalení plánování zemědělství od roku 1982 kladou značný důraz na koncepci přípravu, tvorbu a zabezpečování dlouhodobého výhledu v zemědělství, zemědělsko-potravinářském a zemědělsko-průmyslovém komplexu.

Obdobné jevy se ukazují i v podnikové sféře, v rámci okresů a oborových podniků. Z hodnocení příčin vynikajících výrobních a ekonomických výsledků zemědělské výroby v předních zemědělských podnicích, okresech a oborových podnicích vyplývá, že progresivní technicko-ekonomický rozvoj je vždy spjat s výrazně koncepčním stylem práce technicko-hospodářského vedení.

Charakteristickým metodologickým i metodickým rysem koncepcí (odvětvových, výrobových, oborových, okresních, podnikových) je priorita tvořivého perspektivního řešení věcných vazeb reprodukce, realizace vědeckotechnického rozvoje, zajišťování materiálních, vytváření organizačních a kádrových podmínek realizace.

Jako kritéria ekonomické efektivnosti koncepcí se v podmínkách zemědělství prosazují především produkční přínosy hmotnosti a kvality výrobků, úspory živé práce, energie, PHM, rozhodujících materiálových vstupů, investič-

ních vkladů, snižování dovozní náročnosti a optimální využívání přírodních podmínek. Chozrasčotní kritéria efektivity tudíž vystupují v tvorbě a hodnocení koncepcí v metodologicky modifikované podobě, nikoli jako relace přírůstků výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, ale především jako parametry produkční a technologické progresivity a nákladové hospodárnosti.

Koncepční rozhodování o dlouhodobém zaměření výrobní specializace, podnikové koncentrace jednotlivých výrob a technologických řešeních v zemědělských podnicích je však vždy motivováno i působením chozrasčotních kritérií efektivity v podobě předpokládaného vývoje hospodářského výsledku a míry rentability, tudíž současnými a předpokládanými podmínkami tvorby a užití finančních zdrojů. Dlouhodobý vývoj výkonů, nákladů a hospodářského výsledku lze v podnikové sféře uvažovat a oceňovat jen v platných cenách a ekonomických nástrojích. Ekonomická pravidla a podmínky platné v čase tvorby koncepcí vždy ovlivňují i dlouhodobé rozhodování podniků. Významným metodologickým požadavkem plánu a chozrasčotu na konstrukci a úpravy ekonomických nástrojů je dlouhodobá relativní stabilita ekonomických relací a neustálé obnovování ekonomické rovnováhy v soustavách cenových, mimocenových, odvodových a jiných ekonomických nástrojů.

Zdokonalení soustavy řízení vyžaduje dále zvyšovat úlohu pětiletých plánů. Rostoucí význam střednědobého plánování vyplývá z objektivní nutnosti zakládat hospodářské řízení především na průniku VTR a jeho realizace, dosažení vyšší proporcionálnosti základních vazeb reprodukce, zejména mezi rostlinnou a živočišnou výrobou, růstu společenské produktivity práce, tj. na faktorech kvalitativního růstu, které nelze účinně zvládnout v časovém prostoru krátkodobých plánů. Pětileté plánování nejlépe umožňuje konkretizovat cíle dlouhodobých výhledů a podmínky jejich dosažení v kvantifikovatelných materiálně technických, ekonomických, dodavatelsko-odběratelských i organizačních vazbách a adresných úkolech.

Působení pětiletých plánů na zvyšování efektivity v zemědělských podnicích je spjata s ekonomickými podmínkami výnosotvorného a nákladotvorného procesu, stanovenými pro příslušné pětiletí. Určením těchto podmínek v ekonomických nástrojích, pravidlech hmotné zainteresovanosti a ve finanční části pětiletých plánů dochází ke konkretizaci chozrasčotních kritérií efektivity hospodaření jednotlivých zemědělských organizací v ukazatelech produkce, odbytu, tržeb, výkonů, výnosů, nákladů, mzdových prostředků, hospodářského výsledku, dotací a užití fondů.

Zvýšení řídicí úlohy pětiletých plánů vyžaduje zvýraznit působení chozrasčotních kritérií efektivity na tvorbu plánu výroby, odbytu, hmotného zabezpečení a plánu práce k dosažení žádoucí vyváženosti hmotně hodnotových vazeb plánu a strukturalizace plánu odbytu v souladu s potřebami trhu potravin. V podmínkách zemědělství to předpokládá nejenom ekonomicky odůvodněné a střednědobě stabilní stanovení cenových relací vstupů a výstupů reprodukce, ale i velmi náročné vymezení konkrétních podmínek dodatečné cenové úhrady a diferencovaných odvodů pro jednotlivé zemědělské organizace k účinnému ekonomickému řešení produkčních a nákladových vlivů rozdílných přírodních a výrobních podmínek.

Vazby plánu a chozrasčotu ve střednědobých plánech vystupují ve vzájemně podmíněných, konkrétních hmotně hodnotových bilančních projektech financování potřeb rozšířené reprodukce na principu tvorby a užití vlastních zdrojů, tedy na principu chozrasčotu.

V podmínkách zemědělství náleží trvale významná úloha ročním pro-

váděcím plánům. Vyplývá to i z odvětvových zvláštností zemědělské výroby, především z vyšší pravděpodobnosti odchylek realizace ročních úkolů pětiletého plánu rostlinné výroby vlivem výkyvů povětrnostních podmínek. Odvětvovou zvláštností realizace plánů živočišné výroby je nutnost důsledné celospolečenské, plánovitě, pružné regulace vývoje jednotlivých živočišných výrob v návaznosti na reálné potřeby trhu, disponibilitu zpracovatelských kapacit potravinářského průmyslu a společensky únosný stav zásob živočišných produktů. Odvětvovou zvláštností tvorby a realizace prováděcích plánů v zemědělství je i značná meziroční variabilita hospodářského výsledku jednotlivých organizací i v odvětví zemědělství jako celku.

Vazby plánu a chozrasčotu musí nutně respektovat zmíněná specifika odvětví zemědělství, která se nejvýrazněji projevují v tvorbě, realizaci a hodnocení ročních plánů. Chozrasčotní kritéria efektivity působí na rozhodování zemědělských organizací s nejvyšší intenzitou v přípravě a tvorbě ročních plánů. Zabezpečování realizace ročních plánů v měnících se povětrnostních podmínkách a v náročných odbytových i zásobovacích podmínkách nutí zemědělské organizace i k opatřením, která snižují výsledný chozrasčotní efekt — hospodaření. Proto je přisuzován značný význam dokonalejšímu řešení zmírnění ekonomické rizikovosti zemědělské výroby. Nicméně i pro budoucí období platí předpoklad meziroční variability produkčních výsledků a tím i meziroční variability výsledných ukazatelů podnikové chozrasčotní efektivity.

Z toho plyne, že chozrasčotním ukazatelem efektivity podnikového a vnitropodnikového hospodaření lze v hodnocení realizace hospodářských plánů přisuzovat kritériální funkce, podmíněné objektivizací produkčních a ekonomických důsledků zvýšené rizikovosti a dalších objektivních „vnějších vlivů“.

K METODOLOGICKÉ INTERPRETACI METODICKÝCH FOREM PLÁNOVITÉHO ŘÍZENÍ HMOTNĚ HODNOTOVÝCH VAZEB REPRODUKCE NA JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍCH NADPODNIKOVÉHO A PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ

Řízení a plánování vývoje reprodukčního procesu na jednotlivých úrovních nadpodnikového a podnikového řízení vyžaduje účelově diferencovat formy, nástroje a ukazatele vyjadřující kritéria efektivity, cíle hospodářského a sociálního rozvoje a prostředky jejich dosažení v návaznosti na specifické úlohy jednotlivých stupňů řízení. Z toho vyplývá i úrovněová diferenciace ukazatelů plánu a jejich vazeb s působením chozrasčotu.

Na úrovni centrálního, národohospodářského řízení a plánování vystupují do popředí hodnotová kritéria a ukazatele v obsahové jednotě se stěžejními ukazateli hmotných výstupů a vstupů reprodukčního procesu. Jsou to v první řadě ukazatele úrovně a dynamiky celkových výkonů, hrubé zemědělské produkce, tržní zemědělské produkce, celkových nákladů, vztahů k rozpočtu, hospodářského výsledku, objemu investování, mzdových prostředků, nákupu rozhodujících (vybraných) zemědělských výrobků do státních fondů a dodávek hlavních (vybraných) materiálových a energetických vstupů do zemědělství. Charakteristickou zvláštností hmotně hodnotových vazeb plánu a chozrasčotu na úrovni centrálního řízení je priorita souhrnných hodnotových vazeb a stěžejních (vybraných) částí hmotných výstupů a vstupů.

Na úrovni středních článků řízení zemědělství a dodavatelských a odběratelských organizací dochází k rozšiřování metodických forem plánovitěho

řízení hmotných vazeb reprodukce. Zvyšuje se četnost ukazatelů věcných výstupů a vstupů reprodukce. Provádí se vnitřní strukturalizace nákupů zemědělských výrobků do státních fondů podle jednotlivých druhů a užitkových směrů. Dochází k podstatnému rozšíření nomenklatury dodávek energie, materiálů, PHM, průmyslových hnojiv, krmiv, strojů, zařízení. V oblasti investic se určuje jejich strukturalizace podle účelového a kapacitního zaměření investiční činnosti apod. Obdobná vnitřní věcná strukturalizace ukazatelů centrálního plánu se uskutečňuje na všech úsecích plánovitého řízení k zabezpečení věcné vyváženosti plánu v dodavatelsko-odběratelských vztazích, ve vztazích finančních a ve vývoji a užití mzdových prostředků. Činností orgánů středních článků řízení vzniká hospodářský plán na úrovni VJH odběratelských a dodavatelských organizací, krajských a okresních zemědělských správ. Jeho podstatným rysem je úplnější druhové a sortimentní členění hmotných vazeb reprodukce v rámci hodnotových vazeb stanovených centrálním státním a hospodářským plánem.

Na úrovni zemědělských podniků je hospodářský plán tvořen komplexní soustavou vzájemně provázaných hmotných a hodnotových bilancí, vyjadřujících podstatné prvky potřeby zdrojů, výstupů a vstupů reprodukce v hmotných i peněžních jednotkách. Nomenklatury ukazatelů plánu výroby, hmotného zabezpečení, investic, plánu práce a finančního plánu jsou uzpůsobeny potřebám podnikového rozhodování. Avšak i metodika podnikových plánů nemůže postihnout, vyjádřit a stanovit žádoucí vývoj všech prvků hmotných a hodnotových vazeb reprodukce, nýbrž jenom těch, jejichž ovlivňování je zvladatelné a účelné na úrovni podnikového řízení. V podnikovém plánování je objektivně nezbytné vyjádřit v ukazatelech produkce, výkonů a výnosů žádoucí vývoj všech prvků tvořících věcnou náplň těchto svodných ukazatelů. V ukazatelech vstupů a nákladů je nezbytné v podnikových plánech vyjádřit žádoucí vývoj těch prvků a jejich skupin, o nichž je účelné a zvladatelné rozhodovat v podnikovém řízení. V metodice hmotně hodnotových vazeb podnikových plánů se tak prosazuje prioritá chozrasčotních kritérií podnikové efektivity (výkonů, nákladů, mzdových prostředků, hospodářského výsledku, míry rentability), založená na soustavě hmotných a hodnotových bilancí potřeb a zdrojů reprodukce.

Ve vnitropodnikovém řízení a plánování se hmotně hodnotové vazby podnikových plánů účelově modifikují dalším prohloubením věcné struktury ukazatelů žádoucího vývoje reprodukce. Ve vnitropodnikových střediscích opravárenské činnosti dochází k úplnému rozpracování sortimentu nákupu náhradních dílů v rámci podnikově stanoveného hodnotového limitu, ve střediscích stavební činnosti k rozpracování úplného sortimentu nákupu stavebních materiálů, ve střediscích ochrany rostlin k rozpracování úplného sortimentu nákupu chemických ochranných prostředků, ve střediscích zemědělské prvovýroby k podrobnému rozpracování technických ukazatelů jednotlivých rostlinných a živočišných výrob v členění podle jednotlivých provozů atd.

Hodnotové vazby podnikových plánů jsou vnitropodnikově rozvedeny vždy účelově a diferencovaně. Zpravidla jsou tyto vazby rozpracovány v ukazatelech produkce, výnosů, nákladů a hospodářského výsledku podle hospodářských středisek zemědělských a pomocných činností ve vybraných ukazatelích produkce, nákladů a hospodářského výsledku podle nákladových středisek a jednotek organizace práce.

Z účelových modifikací hmotně hodnotových vazeb plánu a chozrasčotu na jednotlivých úrovních řízení plyne, že na všech úrovních řízení se prosazuje

dialektická jednota řízení hmotné a hodnotové stránky reprodukce. Na úrovni zemědělských podniků vystupují hmotně hodnotové vazby plánu v obsahově i metodicky nejrozvinutější podobě. Proto také nositelem uplatňování úplného chozrasčotu je zemědělský podnik. Chozrasčotní kritéria efektivnosti nabývají na úrovni podniků nejúplnějšího věcného a ekonomického naplnění.

Na úrovni centrálních a nadpodnikových orgánů řízení se prosazuje prioritizace řízení hodnotových toků reprodukce v organické jednotě s řízením stěžejních hmotných vazeb. Na úrovni vnitropodnikových útvarů se prosazuje prioritizace řízení věcných, hmotných toků reprodukce v organické jednotě s chozrasčotními kritérii efektivnosti. Zemědělské podniky jsou oním místem a článkem hospodářského řízení, v němž dochází k nejúplnějšímu obsahovému propojení vazeb plánu a chozrasčotu. Z toho plyne zásadní požadavek na zdokonalování především podnikového plánování a podnikového uplatňování chozrasčotních zásad řízení. Kvalitní podnikové plány jsou základem účinného uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu i účinnosti nadpodnikového řízení.

K UPLATŇOVÁNÍ CHOZRASČOTNÍCH PŘÍSTUPŮ K TVORBĚ A HODNOCENÍ REALIZACE PLÁNU

Z metodologického pojetí forem řízení hmotně hodnotových vazeb reprodukce v časově diferencovaných horizontech plánu a na jednotlivých úrovních řízení plyne, že chozrasčotní přístupy k tvorbě a hodnocení plánu jsou nedílnou součástí tvorby plánu všech horizontů a úrovní plánování.

V současném období jde zejména o zvýraznění úlohy chozrasčotních přístupů k tvorbě a hodnocení pětiletých a prováděcích plánů v podnikové a vnitropodnikové sféře. Vyplývá to z nutnosti dále posílit význam pětiletých plánů jako hlavní formy hospodářského řízení plánem a dále zvýšit chozrasčotní odpovědnost podnikové a vnitropodnikové sféry za racionální tvorbu a využívání veškerých zdrojů.

To vyžaduje volit účinnější metodické postupy k efektivnímu zvládnutí vývoje hmotně hodnotových vazeb plánu zemědělských podniků a jejich vnitropodnikových útvarů. Přežívající metodické postupy ekonomicky pasivního bilancování investičních, hmotných, pracovních a finančních potřeb bez ohledu na vývoj nákladovosti a hospodářského výsledku je nezbytné postupně nahrazovat aktivními bilančně normativními postupy stanovení racionální úrovně zhodnocování zdrojů k dosažení cílových parametrů tvorby hospodářského výsledku při zabezpečování odbytu zemědělské produkce v souladu s reálnými požadavky trhu.

Tento úkol nelze zvládnout mechanickou záměnou postupu „od výroby k zisku“ postupem „od zisku k výrobě“, neboť důsledky by se nutně projevil v nežádoucích strukturálních odchylkách zejména v okruzích plánu zemědělské výroby a tržní produkce a v nadměrných požadavcích na investiční, materiálové a finanční zdroje.

Východisko řešení spočívá v postupném vyvíjení a uplatňování kvalitativně nových metod tvorby hospodářských plánů, založených na dynamické rovnocennosti tvorby užitných efektů produkce a finančních efektů reprodukce. Tvorba podnikových plánů musí uvažovat souběžně a souvztažně kritéria intenzifikace zemědělské produkce, strukturalizace tržní produkce s kritérii tvorby finančních zdrojů a hospodářského výsledku.

Praxe podnikového plánování zejména v posledních letech naznačuje konkrétní formy účinného řešení tohoto „dilematického“ problému podniku-

vého plánování. Vychází z reálného stavu a potřeb hospodářského rozvoje, v němž lze podmíněně rozlišit dvě vzájemně se doplňující oblasti podnikového rozhodování.

První oblast tvoří předem určené, determinované hmotné a finanční vazby, dané dlouhodobým výrobním zaměřením, materiálně technickou kapacitní základnou, pracovním vybavením a základními finančními potřebami reprodukce. Druhou oblast tvoří sféra možných inovací ve výrobním zaměření, materiálně technické základně, organizaci práce, uplatňování VTR, hmotné zainteresovanosti, zvyšování zisku a rentability. Právě tato druhá inovační sféra objektivně vytváří aktivní „rozhodovací prostor“ v zemědělských podnicích. Příznačným rysem hospodářského rozhodování v předních zemědělských podnicích je soustavné úsilí o rozšiřování rozhodovacího prostoru, o jeho aktivní využívání při uplatnění chozrasčotních kritérií efektivnosti. Cesta k posilování samostatnosti a odpovědnosti zemědělských organizací tedy nespočívá v potlačování a omezování toho, co potlačit a omezit nelze, ale v iniciativním rozšiřování rozhodovacího prostoru pro zlepšení hospodářských výsledků při plném využití disponibilních zdrojů a výrobně ekonomických podmínek.

Metodickým nástrojem k takto pojatému stylu rozhodovací činnosti je koncepce, komplexní socialistická racionalizace, uplatňování VTR na všech úsecích, hmotná stimulace kvalitativních výsledků práce a ekonomická kalkulace s využitím progresivních norem a normativů. Jde tudíž o komplex postupů, adekvátních požadavkům moderního hospodářského řízení vyspělé socialistické ekonomiky v zemědělských podnicích.

Uplatňování chozrasčotních přístupů k tvorbě a hodnocení realizace podnikového plánu tudíž nelze redukovat jen na prioritu zisku, neboť podnikový zisk a míra rentability v daném roce vždy odráží nejenom kvalitativní výsledky hospodaření, ale i vlivy povětrnostních podmínek, struktury hospodářské činnosti, podmínky realizace výrobků v nástrojích úhrady a další vlivy.

Uplatňování chozrasčotních kritérií efektivnosti v jednotě maximalizace produkčních efektů, minimalizace nákladů a zlepšování hospodářského výsledku má a musí vyvíjet soustavný tlak a interest na zvyšování ekonomické efektivnosti úspěšným plněním a žádoucím překračováním úkolů hospodářského plánu.

ROZVÍJENÍ DIALOGOVÉHO REŽIMU V TVORBĚ A HODNOCENÍ PLÁNŮ

Zdokonalování plánování a chozrasčotu ve všech časových horizontech a na všech úrovních řízení je podmíněno tvořivým uplatňováním zásady demokratického centralismu v řízení. V soudobých podmínkách je přisuzován značný politicko-ekonomický význam socialistické podnikavosti zemědělských organizací a iniciativě pracujících. Úkolem metodologie a metodiky tvorby plánu a působení chozrasčotu je vytvářet systémové podmínky k podněcování společensky prospěšné angažovanosti a iniciativy zemědělských podniků a jejich pracovníků.

Proto je nezbytné chápat plánování jako nepřetržitý činnorodý proces kolektivního hledání, nacházení a rozhodování o dalších směrech, cílech a úkolech hospodářského rozvoje pro efektivní zvládnutí hospodářské budoucnosti. Proto je nezbytné chápat i zdokonalení chozrasčotu jako nepřetržitý proces motivačního a kritériálního působení, vyvolávajícího iniciativu a angažovanost pracujících.

Metodologie plánu a chozrasčotu řeší tuto problematiku prostřednictvím uspořádání plánovacích cyklů a jednotlivých fází plánovacích prací. V podstatě jde o plynulý a nepřetržitý proces analýzy a rozhodování na všech stupních řízení, jehož vstupní etapou je tvorba směrnice k hospodářskému rozvoji národního hospodářství na příslušné plánovací období.

Výchozí řídicí impuls tedy vyvolává společenské centrum hospodářského řízení formou směrnice k plánu, neboť pouze na centrální úrovni lze směrodatně analyzovat a stanovit širší národohospodářské souvislosti, podmiňující budoucí hospodářský rozvoj. V metodách rozpracování směrnice k plánu na střední články řízení a na jednotlivé zemědělské organizace je nezbytné prosazovat nové, dokonalejší pojetí. Je zdůrazněna zásada komplexnosti rozpracování směrnice, aby zemědělské organizace byly informovány nejenom o společenských potřebách nákupu zemědělských výrobků, ale i o materiálně technických a ekonomických podmínkách rozvoje zemědělské výroby. Významnou roli při rozpracování směrnice mají dodavatelské a odběratelské organizace, které se na všech úrovních řízení podílejí na tvorbě a rozpracování směrnice a vstupují do přímých dodavatelsko-odběratelských jednání s jednotlivými zemědělskými organizacemi. Komplexní pojetí rozpracování směrnice při aktivní roli dodavatelských a odběratelských organizací vytváří podmínky pro omezování nadměrného počtu závazných ukazatelů plánu a pro tvořivý přístup zemědělských organizací k návrhům hospodářských plánů.

Navazující fázi plánovacích prací tvoří návrhy plánů zemědělských organizací a středních článků řízení. V této etapě se má projevit nová, vyšší kvalita plánování při aktivním působení chozrasčotních kritérií efektivnosti. Návrhy plánů zemědělských organizací jsou formou vstřícného plánování, výrazem aktivního a angažovaného přístupu jednotlivých zemědělských podniků k zabezpečování celospolečenských potřeb při racionálním využívání výrobních a ekonomických podmínek. Rozhodování podniků o návrzích plánů je motivováno stanovenými ekonomickými podmínkami, předpoklady materiálně technického zabezpečení, a zejména dodavatelsko-odběratelskou přípravou plánů.

Po vyhodnocení návrhů plánů dochází k rozpracování upřesněných úkolů státního a hospodářského plánu po linii orgánů řízení zemědělství na jednotlivé zemědělské organizace. Tato fáze plánovacích prací má vycházet z plného využití podnětů podnikové sféry, z výsledků dodavatelsko-odběratelské přípravy a ujednocovat hospodářské rozhodování všech organizací zemědělsko-potravinářského komplexu v souladu s požadavky společenské efektivnosti, stanovenými státním a hospodářským plánem.

Závěrečnou fází plánovacího cyklu je tvorba hospodářských plánů v podnikové sféře a jejich účelné vnitropodnikové rozvedení na jednotlivá hospodářská a nákladová střediska a jednotky organizace práce. Tvorba podnikových a vnitropodnikových plánů tvoří relativně samostatnou část soustavy plánování. Vyznačuje se nejrozvinutější polohou hmotně hodnotových vazeb a nejvyšší intenzitou působení chozrasčotních kritérií efektivnosti. Nové pojetí tvorby podnikových plánů je založeno na širším využívání návrhů plánů vnitropodnikových útvarů, jejich chozrasčotní motivace a na uplatňování plánových norem a normativů.

Uvedené fáze plánovacího cyklu vzájemně logicky a metodicky navazují a prolínají se. Řídicí a motivační impulsy vstupují do rozhodovacího procesu plynule a nepřetržitě. Ve všech fázích plánování se uskutečňuje dialog mezi jednotlivými stupni řízení a v dodavatelsko-odběratelských jednáních. Hos-

podářské řízení vyžaduje vysoký stupeň organizovanosti plánovacího procesu, neboť jenom za tohoto předpokladu lze náročné a mnohostranné vztahy všech objektů a subjektů plánovitého řízení účelně a účelově sjednocovat k dosažení rozvojových cílů.

VYTVÁŘENÍ KALKULAČNÍ SOUSTAVY JAKO NÁSTROJE METODICKÉHO, VĚCNÉHO A EKONOMICKÉHO SEPĚTÍ PLÁNU A CHOZRASČOTU

Problematiku organického sepětí plánu a chozrasčotu je nezbytné řešit v metodologicky ujasněných a metodicky přesných polohách. Metodologické požadavky na zdokonalení tvorby plánu a uplatňování chozrasčotu nutno dovádět do konkrétních plánových propočtů. Technicko-ekonomické odůvodnění plánových propočtů a konkrétní formulace chozrasčotních kritérií efektivity jsou základním předpokladem účinného působení těchto nástrojů řízení v rozhodovacích procesech.

Metodickým nástrojem organického sepětí řídicí úlohy plánu s kritériálním působením ekonomických nástrojů a motivačním působením chozrasčotu je kalkulační soustava. Základním prvkem kalkulační soustavy je ekonomicky odůvodněné stanovení výnosově nákladových relací a hospodářského výsledku podle jednotlivých výkonů, úseků a činností a v rámci podnikového hospodaření jako celku. Podstatným rysem a předností kalkulační soustavy je soustavné poměřování výnosově nákladových relací podle jednotlivých částí hospodářské činnosti a tím i možnost konkrétního ovlivňování reprodukce v podniku.

Kalkulaci je třeba uplatňovat v jednotě výnosových a nákladových vazeb. Výnosovou stránku kalkulace tvoří zejména produkce zemědělských výrobků, zvířat, prací a služeb, změny nedokončené výroby, realizace zemědělských výrobků, zvířat, prací a služeb, aktivace investic, převody výrobků, prací a služeb k předání, tržby za výrobky, práce a služby, dotace k tržbám a jiné výnosy. Nákladovou stránku kalkulace tvoří jednotlivé prvotní nákladové druhy a jednotlivé položky kalkulace prvotních a druhotných nákladů.

Tvorba plánových kalkulací je tedy založena na syntetizujícím shrnutí všech podstatných složek výnosotvorného a nákladotvorného procesu podle jejich působení na jednotlivých úsecích hospodářské činnosti podniků a jejich vnitropodnikových útvarů. Kalkulací dospíváme k stanovení a zjištění hospodářského výsledku podle jednotlivých výkonů a činností, a tím i k formulaci vzájemně ekonomicky propojených kritérií chozrasčotní efektivity.

Zdokonalení plánování a chozrasčotu v zemědělských podnicích vyžaduje podstatně zvýšit technicko-ekonomické odůvodnění kalkulačních propočtů. Významným nástrojem k dosažení technické a ekonomické odůvodněnosti kalkulačních propočtů jsou soubory norem a normativů. Normativní základna a její inovace vnáší do rozhodovacích procesů hlediska produkční efektivity a nákladové úspornosti, vyvíjí odůvodněný tlak na zvyšování efektivity. Tvorba a inovace normativní základny na všech úrovních řízení je neoddělitelnou součástí zvyšování kvality plánů a působení chozrasčotu.

SOUHRN

V současné etapě rozvoje zemědělství, zemědělsko-potravinářského i zemědělsko-průmyslového komplexu rostou nároky na zdokonalení všech součástí soustavy řízení, zvláště na zvýšení kvality plánů a účinnější využívání chozrasčotu.

Chozrasčot a chozrasčotní metody řízení umožňují organické kloubení řídicí úlohy plánu s motivačním a kriteriálním působením ekonomických nástrojů, stimulatívním působením pravidel podnikové a osobní zainteresovanosti, racionálním uspořádáním organizace a řízení a aktivním využíváním informační soustavy pro rozborovou a rozhodovací činnost v podnikově hospodářské sféře.

V příspěvku se uvádějí poznatky výzkumu vazeb plánu a chozrasčotu v časově diferencovaných horizontech dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé a operativní plánovitě regulace vývoje reprodukčního procesu, metodické formy plánovitě řízení hmotně hodnotových vazeb reprodukce na jednotlivých úrovních nadpodnikového a podnikového řízení, uplatňování chozrasčotních kritérií v tvorbě a hodnocení realizace plánu, cyklické konfrontace a ujednávání řídicích impulsů centra, orgánů středních článků řízení a návrhů plánů zemědělských organizací, kalkulační soustavy jako nástroje metodického, věcného a ekonomického sepětí plánu a chozrasčotu.

Došlo dne 6. 6. 1983

BURIAN J., Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Mánesova 75, 120 58 Praha 2

Tvorba plánu při zdokonalování chozrasčotu

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 221—231. — res. čes., rus., angl., něm.

plánování, chozrasčot, řízení, ekonomické nástroje, hmotná zainteresovanost kolektivní, hmotná zainteresovanost osobní, soustavy kalkulační, výsledky výzkumu

Zdokonalení tvorby plánu a uplatňování chozrasčotu je základem zvyšování účinnosti soustavy plánovitě řízení zemědělství. Plán stanoví pro jednotlivé etapy hospodářského rozvoje a pro jednotlivé subjekty hospodářského řízení celospolečensky odůvodněné cíle a prostředky k jejich dosažení. Chozrasčot a chozrasčotní metody řízení umožňují organické kloubení řídicí úlohy plánu s motivačním a kriteriálním působením ekonomických nástrojů a stimulatívním působením pravidel podnikové a osobní zainteresovanosti. Pro zdokonalení vazeb plánu a chozrasčotu je účelné metodicky účinněji řešit zejména diferenciaci vazeb plánu a chozrasčotu v časových horizontech plánování, metodické formy plánovitě řízení hmotně hodnotových vazeb reprodukce na jednotlivých úrovních řízení, uplatňování chozrasčotních kritérií v tvorbě a hodnocení realizace plánů, rozvíjení dialogového režimu v plánovacím procesu a vytváření kalkulační soustavy.

БУРИАН Я., Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Манесова 75, 120 58 Прага 2

Составление плана при совершенствовании хозрасчета

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, с. 221—231. — рез. чешск., русск., angl., нем.

планирование, хозрасчет, управление, экономические рычаги, материальная заинтересованность, коллективная и личная, системы калькуляций, результаты разработок

Улучшение планообразования и применение хозрасчета — основа для усиления системы планового управления сельским хозяйством. План намечает для отдельных этапов экономического развития и субъектов хозяйственного управления обоснованные цели и средства их достижения. Хозрасчет и хозрасчетные методы управления позволяют органически сопрягать ведущие задачи плана с мотивировочным и критериальным воздействием экономических рычагов, со стимулирующим влиянием правил хозяйственной и личной заинтересованности. Для улучшения увязки плана с хозрасчетом целесообразно решать более эффективно в методическом отношении, главное, дифференциацию увязки плана с хозрасчетом в горизонтах времени планирования, методические формы планового управления вещественно-стоимостных связей воспроизводства на отдельных уровнях управления, применение хозрасчетных критериев в образовании и итогах, развертку диалогового режима в планировочном процессе и создание системы калькуляций.

The Formation of Plan and the Improvement of Cost Accounting

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 221 – 231. — summaries in cs, ru, en, de

planning, cost accounting, management, economic instruments, collective material interest, personal material interest, calculation systems, results of research

The improvement of plan compilation and the use of cost accounting are the basic prerequisites for the higher effectiveness of the system of planned management in agriculture. For each stage of economic development and for each subject of economic management, the plan contains socially justified targets and means to reach them. Cost accounting and the cost-accounting methods of management enable an organic combination of the role of plan in management with the motivating and criterional function of economic instruments and the stimulative role of the rules of enterprise and personal interest. For an improvement of the linkages between plan and cost accounting it is desirable to find methodically more efficient solutions mainly to the differentiation of the linkages of plan and cost accounting in the time horizons of planning, to the methodical forms of the planned control of the material and value linkages of reproduction at different levels of management, to the use of cost-accounting criteria in the formation of the plan and in the evaluation of its implementation, to the development of a dialogue regime in the process of planning, and to the formation of a calculation system.

BURIAN J., Forschungsinstitut für Ökonomik der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Mánesova 75, 120 58 Praha 2

Die Ausarbeitung des Planes bei der Vervollkommnung der wirtschaftlichen Rechnungsführung

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 221 – 231. — Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Planung, wirtschaftl. Rechnungsführung, ökonom. Instrumente, materielle Interessiertheit kollektive, individuelle, Kalkulationssystem, Forschungsergebnisse

Die Vervollkommnung der Ausarbeitung des Planes sowie die Anwendung der wirtschaftlichen Rechnungsführung ist die Grundlage für die Erhöhung der Wirksamkeit des Systems der planmäßigen Leitung der Landwirtschaft. Der Plan stellt für die einzelnen Etappen der wirtschaftlichen Entwicklung und für die einzelnen Subjekte der Wirtschaftsleitung gesellschaftlich begründete Ziele und legt auch die Mittel zu deren Erreichung fest. Die wirtschaftliche Rechnungsführung und deren Leitungsmethoden ermöglichen die organische Verknüpfung der leitenden Aufgabe des Planes mit der motivierenden und kriteriellen Wirkungsweise der ökonomischen Instrumente sowie der stimulierenden Wirkung der Regeln der betrieblichen und individuellen materiellen Interessiertheit. Zur Vervollkommnung der Beziehungen Plan – wirtschaftliche Rechnungsführung sind methodisch wirksamer die Differenzierung dieser Beziehungen in den Zeithorizonten des Planes, die methodischen Formen der planmäßigen Leitung der materiellen und wertmäßigen Reproduktionsbeziehungen auf den einzelnen Leitungsebenen, die Anwendung von Kriterien der wirtschaftlichen Rechnungsführung bei der Ausarbeitung und Bewertung der Planerfüllung, die Entwicklung des Dialogs im Planungsprozeß sowie die Schaffung eines Kalkulationssystems zu lösen.

Adresa autora:

Ing. Jan Burian, CSc., Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Mánesova 75, 120 58 Praha 2

Intenzivní rozvoj socialistického zemědělství vyžaduje vysokou efektivnost hospodaření, která se nemůže obejít bez kvalifikovaného řízení výrobních a ekonomických procesů. Nelze přehlížet proto skutečnost, že většina technicko-hospodářských pracovníků v zemědělství začínala v podmínkách menších podniků s přímým direktivním řízením a neměla možnost získat odpovídající znalosti z ekonomiky, organizace a řízení velkých podniků, a tím spíše z chozrasčotního řízení zemědělské výroby.

Jedním z prostředků k odstranění tohoto nedostatku je kromě ekonomických pravidel provozního hospodaření také normativní základna ve formě norem a normativů. Přitom v souladu se Zásadami plánovitého řízení zemědělství a v návaznosti na jednání 4. zasedání pléna ÚV KSČ musí být vytvářena normativní základna i v zemědělství a její využití musí směřovat k jednomu ze základních cílů chozrasčotního řízení — působit plánovací a rozborovou činností ke snížení nákladovosti a energetické náročnosti výroby.

NORMATIVNÍ PŘÍSTUPY VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ

V plánovaném hospodářství nelze nikdy opomíjet fakt, že pro jednání vedoucích pracovníků je státní a hospodářský plán základní a cílovou normou, k jejímuž plnění musí všechny ostatní normativní přístupy sloužit. Proto plánovací normy mají prioritní postavení a největší důležitost v chozrasčotním řízení. Aby v plánovaném hospodářství nebyl ponechán mimo rámec plánu ekonomický vývoj nahodilosti v rozhodování, je uplatňována jeho regulace ještě hospodářsko-právními, ekonomickými a organizačními normami, mezi nimiž důležité místo pro chozrasčotní řízení mají ekonomické normy a normativy; jimi se také buduje normativní základna pro plánování ZPoK (Sklenář 1981). Je to dáno tím, že tyto normy a normativy jednak konkretizují a individualizují souborné plánové ukazatele, jednak je nahrazují v mezidobí, kdy plán na dané období není sestaven či schválen a chozrasčotní řízení nutně probíhá. Plánovací a ostatní ekonomické normy mají různý stupeň závaznosti, neboť se vyjadřují jak závaznými, tak orientačními ukazateli. Přitom někdy i závazné ukazatele mají relativní platnost, jako například v zemědělství při nepříznivém počasí a objektivních důvodech pro nesplnění plánované produkce.

Rozdíl mezi normami a normativy je v tom, že normy mají naturální formu, zatímco normativy formu hodnotovou (např. nákladové normativy, normativy oběžných prostředků apod.). Vzhledem k tomu, že normativní

přístupy v provozní sféře je třeba uplatňovat v celé šíři organizačního procesu a jeho chozrasčotního řízení, je třeba členit normy a normativy podle dělby tohoto procesu, který má tři fáze: přípravu, realizaci a hodnocení. Podle uvedené dělby se normy a normativy rozpadají do tří základních skupin. První skupinu tvoří normy a normativy vybavenosti výrobního procesu, ke kterým patří především normy a normativy pracovních sil a výrobních prostředků. Druhou skupinou jsou normy a normativy spotřeby (nákladů) a výsledků (výnosů), zatímco třetí skupina zahrnuje zhodnocovací normy a normativy. Jimi jsou např. normativy různých forem produkce a jiné. Např. normativy zisku se používají jako kritéria důchodovosti pro přiznávání dotací ze státního rozpočtu.

Některé normy jsou na přechodu mezi normami organizačními a plánovacími. Jsou jimi také normálové kalkulace proto, že kromě technicko-hospodářských norem a normativů obsahují i výrobní, technologické a pracovní postupy, které mají povahu norem organizačních. Samostatnou kategorii v normativních přístupech tvoří ekonomická pravidla, kterými se v tomto pojednání vzhledem k jejich samostatné problematice nebudeme zabývat.¹⁾

Záměrem normativních přístupů tedy je posílit úlohu plánu jako hlavního nástroje chozrasčotního řízení především v provozním hospodářství, nahradit těmito přístupy administrativně direktivní příkazy a dlouhodobě stimulovat pracovníky na hospodárnosti, s cílem, aby normativní systém v chozrasčotním řízení postihoval všechny jevy spojené s výrobou, protože plánovací systém jako rozhodovací proces postihuje jen hlavní stránky hospodaření s vybranými závaznými a orientačními ukazateli.

VÝZNAM NOREM A NORMATIVŮ V CHOZRASČOTNÍM ŘÍZENÍ ZEMĚDĚLSKÉ VÝROBY

Těžiště hospodářské činnosti v našem plánovaném hospodářství je ve výrobně hospodářských jednotkách a podnicích, zatímco těžiště provozní sféry těchto VHJ a tradičních podniků je v jednotkách organizace práce, provezech, příp. závodech, pokud jsou organizovány. Přitom Soubor opatření a Zásady chozrasčotu obnovily souvislost mezi stupněm hospodárnosti a efektivnosti provozního hospodaření a mírou rentability podnikového hospodaření.

Cíle podnikové činnosti však nemohou být spatřovány jen v tom, že zemědělské podniky uspokojují potřeby společnosti zemědělskými výrobky, které jsou předmětem jejich výroby. Tento úkol je totiž národohospodářským posláním odvětví zemědělství a jeho ztotožňování s cíli podnikového a provozního hospodářství by opomíjelo existující chozrasčotní řízení zemědělské výroby.

Chozrasčotní řízení zemědělské výroby zahrnuje všechny fáze plánovitého hospodářského řízení. Je proto ucelenou a komplexní metodou, jejíž podstatou je řízení hodnotové stránky celého výrobního procesu. Touto podstatou se liší od administrativně direktivních metod řízení. Je-li cílem vnitropodnikového chozrasčotu hospodárnost, k jejímuž měření je třeba měřná základna, jsou to normy a normativy, které ve všech prvcích chozrasčotního řízení a samotného plánu tuto měrnou

¹⁾ Ekonomická pravidla se pro konkrétní oblasti hospodářské praxe zavádějí a využívají proto, že regulace praktických jednání musí být operativní; tím by právní normy na takováto jednání rychle zastarávaly a jejich aktualizace je administrativně příliš náročná a časově dlouhodobá. O povaze a významu ekonomických pravidel provozního hospodaření zemědělských podniků pojednává autor v odborné příručce VŠZ Řízení VTR v zemědělství č. 3/1984.

základnu vytvářejí a jimiž se působí na hospodárnou výrobu (Krotíl 1982).

Přitom podniková zainteresovanost na tvorbě důchodu vyžaduje v provozní sféře úspory surovin, materiálu, paliva, energie a také odpisů. Tím se slaďuje zájem podniku a provozu na optimálním využití výrobních prostředků. Proto také zvláštní postavení v hospodářském rozvoji podniků zaujímá vnitropodnikové řízení, především chozrasčotní řízení výroby s využitím norem a normativů.

Mnohé podniky se s problémem chozrasčotního řízení výroby často vyrovnávaly jen administrativně tím, že vytvořily hospodářská střediska, aby získaly dokonalejší přehled o jejich hospodaření. Problematiku vnitřního rozvoje podniku a jeho řízení, jakož i postavení všech vedoucích pracovníků a člověka vůbec v procesu řízení nelze však řešit jen formálním přístupem. Tato problematika totiž představuje určité problémy a otázky, které tvoří ekonomické vazby a funkční vztahy, jež jsou velmi různorodé. I když jejich řešení závisí na individuálním přístupu jednotlivých podniků a jejich vedoucích pracovníků při volbě rozhodování, musí k hospodárné výrobě být spotřeba živé a minulé práce usměrňována normami a normativy.

Technicko-hospodářské normy a normativy tudíž umožňují cílevědomé řízení výroby a celé provozní sféry a vylučují nahodilé, subjektivní i momentální přístupy ve výrobě; jsou jimi vytvářeny určité jistoty pro rozhodování provozních techniků o spotřebě práce a prostředků. Těmito normami a normativy také vedení podniku uskutečňuje vůči provozní sféře určitou vlastní hospodářskou politiku, sjednocující zájmy jednotlivců, kolektivů, provozů a závodů se zájmy celého podniku. Je tomu tak proto, že normy a normativy se stávají ke své závaznosti součástí vlastních ekonomických pravidel. Normy a normativy tak dávají závazný směr v celé oblasti spotřeby práce a prostředků. Přitom neoslabují, ale naopak posilují úlohu plánu, neboť slouží:

- k plnění cílů a záměrů hospodářského plánu podniku,
- nahrazují administrativně direktivní způsoby řízení,
- dlouhodobě stimulují pracovníky a pracovní kolektivy.

Další význam norem a normativů:

- Jsou objektivním měřítkem spotřeby i úsporného hospodaření živou prací, energetickými zdroji i ostatními materiálovými zdroji (vstupy).
- Umožňují vnitropodnikové a mezipodnikové srovnávání a jsou nezbytným podkladem pro měření a správné hodnocení hospodárnosti srovnávaných organizačních a ekonomických jednotek.

— Umožňují rychlé sestavení plánových položek, programů a modelů bez podrobných propočtů.

— Jsou východiskem při konstrukci plánu zdola a při vstřícném plánování.

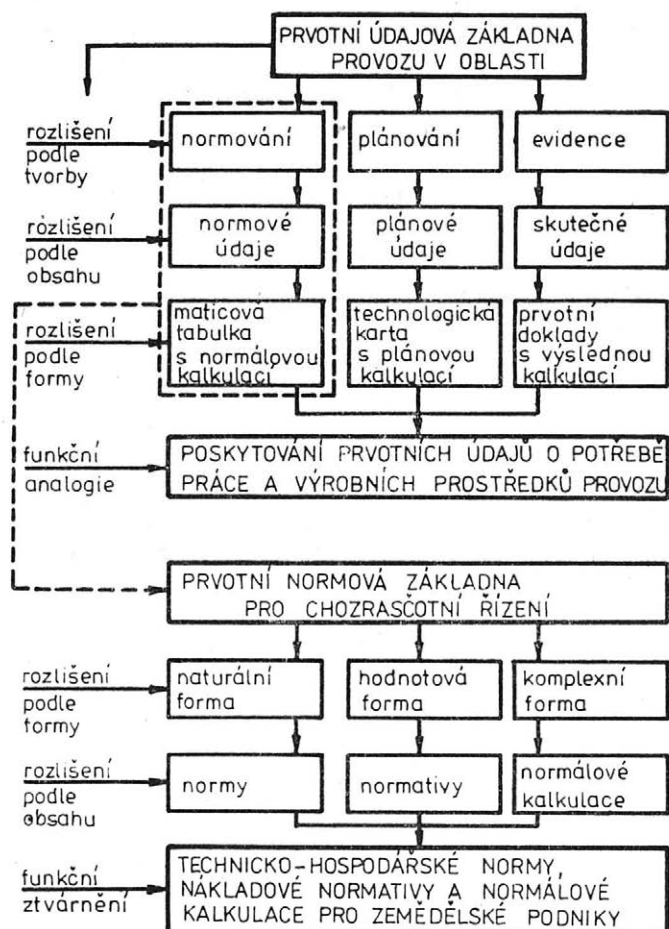
— Zjednodušují kalkulační práce nejenom při sestavování návrhu plánu, ale i při operativních úvahách o zavádění určitých technicko-organizačních opatření k zabezpečení výroby během roku.

— Zabráňují chybám a omylům při ekonomických propočtech, neboť určují výši, kolem které se mají položky (např. náklady) pohybovat.

— Působí ve srovnání se skutečnou úrovní zpětnou vazbou na tvorbu technicko-hospodářských norem a normativů a jejich zpřesňování.

— Jsou předpokladem pro využití výpočetní techniky a uplatnění matematických metod.

Strukturu prvotní normové základny a její začlenění do prvotní údajové základny ukazuje obr. 1.



1. Struktura prvotní normové základny a její začlenění do prvotní údajové základny

SPECIFICKÁ ÚLOHA NÁKLADOVÝCH NORMATIVŮ V CHOZRASČOTNÍM ŘÍZENÍ

V rámci technicko-hospodářských norem a normativů mají specifickou úlohu v chozrasčotním řízení nákladové normativy, protože jsou nutným předpokladem pro dílčí měření hospodárnosti v nákladech jako důležité složky řízení hodnotové stránky výrobního procesu. Proto při tvorbě nákladových normativů se dostává do popředí naturálně hodnotový přístup, který nejlépe objektivizuje chozrasčotní řízení výrobního procesu a tak optimalizuje v provozní sféře hodnocení a rozhodování řídicích pracovníků (Kovář a kol. 1982). Tento přístup tudíž nutně předpokládá konstrukci normativů z naturálních norem namísto jejich odvozování shora s využíváním průměrných veličin.²⁾

²⁾ Pro účely nadpodnikového řízení a hodnocení nákladové výnosových pozic mezi podniky slouží Orientační nákladové normativy VÚEZVz (Burian 1981), které se opírají převážně o průměrné veličiny, odvozované ze skutečných komplexních kalkulačních položek. Pro stejné účely slouží i tzv. jednotky pracnosti ÚŘŘP, vyjadřující průměrnou potřebu práce; proto z nich nemohou být pro účely chozrasčotního řízení uvnitř zemědělského podniku konstruovány mzdové normativy. Nelze také podle nich odměňovat, protože nejsou tvořeny měřením a sdružováním (agregací) konkrétních norem času, ale jejich průměrováním.

Různými přístupy v tvorbě nákladových normativů a svými účely při jejich použití se tudíž liší orientační nákladové normativy VÚEZVŽ od směrných nákladových normativů ÚRŘP, které jsou konstruovány na konkrétní (tzv. směrné) podmínky. Těmito odchylnými přístupy a účely je vymezena dělba práce mezi VÚEZVŽ a ÚRŘP v oblasti tvorby a využívání nákladových normativů.

Souborným normativním podkladem, vyjadřujícím v maticovém uspořádání technologické postupy a jim odpovídající nákladové normativy, jsou normálové kalkulace. Jejich vztah k normativní, plánové a výsledné kalkulaci je patrný z těchto výměrů:

- normálová kalkulace je z hlediska funkčního spojovacím nástrojem chozrasčotního řízení mezi plánovými a výslednými kalkulacemi;
- normativní kalkulace je upravená normálová kalkulace, a to na základě vlastních podnikových nebo vnitropodnikových norem a normativů;
- plánová kalkulace vychází z normativní kalkulace a z plánového počtu měrných jednotek;
- výsledná kalkulace se liší od normálové, normativní a plánové kalkulace tím, že se v každém účetním období projevuje jinými výsledky.

Pro potřeby chozrasčotního řízení uvnitř zemědělských podniků se ve všech druhích kalkulací předpokládá výchozí naturální základna, bez níž by nemohla být respektována naturálně technická stránka provozní činnosti a hospodárnost jako nejvyšší kritérium a důležitý aspekt vnitropodnikového chozrasčotu.

Je třeba také vycházet z toho, že naturálně technická stránka hospodaření je podstatou provozní sféry, jejíž ekonomiku je účelné regulovat ekonomickými pravidly provozního hospodářství zemědělských podniků. Vycházíme totiž z koncepce, že provozní ekonomika se svým normativním uplatněním v zemědělské praxi je samostatným ekonomickým systémem a rámcem pro řízení provozního hospodářství, budovaného na principech chozrasčotního řízení.

TVORBA NORMÁLOVÝCH KALKULACÍ A JEJICH VYUŽÍVÁNÍ V CHOZRASČOTNÍM ŘÍZENÍ

Protože nákladový normativ musí být stanoven na každý jednotlivý prvek výrobního procesu, který se dále již nerozkládá, musí být normálové kalkulace analytickými kalkulacemi. Je to zdůvodněno využíváním normálových kalkulací především pro potřeby chozrasčotního řízení. Proto musí být normálové kalkulace konstruovány na konkrétní organizaci a podmínky práce, konkrétní techniku a technologii, neboť u jednotlivých druhů strojů se liší jak normy času, tak normy spotřeby pohonných látek, ale především odpisů a běžných oprav. U všech hlavních plodin a hlavních chovů zvířat se normálové kalkulace tvoří ve třech variantách technologií, jimiž je z centra udáván směr, která technika je doznívající, která převažující a která perspektivní (Krotil 1982).

Položky kalkulačního vzorce jsou agregovány rozdílně v rostlinné a živočišné výrobě s ohledem na povahu a význam kalkulační položky v daném odvětví. Společnými kalkulačními položkami jsou jednotlivé druhy pracovních nákladů a režijní náklady. Vykazování pracovních nákladů resp. jejich možnost zjišťování v normálových kalkulacích je nutná pro měření substituce živé práce prací minulou. Pro tyto účely se pro JZD uvádějí samostatně netto odměny a příspěvky na sociální zabezpečení, pro ostatní organizace pouze brutto mzdy, které jsou současně pracovními náklady. Přímé odměny v JZD a přímé mzdy v ostatních organizacích navazují u příslušných operací a prací

na normy času pouze u přímé pracnosti; pokud jde o rozšířenou pracnost, jde o agregaci (sdružení) norem času tvořících přímou pracnost a její doplnění na rozšířenou pracnost (např. příprava strojů, přejezdy, údržba). Režijní náklady se do normálových kalkulací zahrnují v plánované výši s diferenciací podle počtu měrných jednotek pro rozvrh režii.

Do praktické aplikace směrných nákladových normativů a normálových kalkulací při chozrasčotním řízení spadá také tvorba plánů nákladů na všech organizačních a řídicích stupních zemědělského podniku, jakož i využití nákladových normativů a normálových kalkulací pro rozpis syntetických ukazatelů plánu nákladů. Praktickou aplikací je také stav, kdy normálové kalkulace nahrazují v plánování technologické karty v případech, že technologické karty nebyly v zemědělském podniku samostatně sestaveny.

Pro uplatnění chozrasčotního řízení výroby a jeho jednotlivých odvětví s využitím nákladových normativů a normálových kalkulací je prvotním plánovacím dokumentem technologická karta. V souladu s Metodickými pokyny MZVŽ ČSR pro sestavení hospodářských plánů zemědělských podniků slouží normálové kalkulace k sestavení technologických karet s plánovými kalkulacemi. Protože chozrasčotní řízení se vyznačuje (pro nutnou kontrolu) krátkodobými zúčtovacími obdobími, je nutné také krátkodobé srovnávání plánu se skutečností v průběhu roku.

Pro chozrasčotní srovnávání je třeba upravovat plán na tzv. přepočtený plán. Přepočtený plán se zjišťuje skutečným objemem měrných jednotek vynásobených plánovaným nebo normovaným údajem za jednotku. Pro úplnou zpětnou vazbu normálových kalkulací se za účelem hospodárnosti srovnávají plánové kalkulace s výslednými kalkulacemi. Při tvorbě plánu nákladů pro středisko vyššího stupně (např. úsekové středisko) a jeho odsouhlasování s plánem nákladů podniku je třeba doplnit náklady, které nejsou předmětem normálových kalkulací (např. přidružené a doplňkové výroby a závodního stravování).

Význam normálových kalkulací pro chozrasčotní řízení je zhodnocen náměstkem ministra zemědělství a výživy ČSR ing. J. Martinkem, CSc., v úvodní stati Hospodářského zpravodaje (č. 24/1983), nazvané Vnitropodnikový chozrasčot do praxe takto: „Proto je třeba v tvorbě normálových kalkulací, v nichž jsou uspořádány výrobní postupy a jejich normativní pracovní a materiálové zabezpečení, spatřovat mezník v dalším vývoji normativní základny v zemědělství. Je však nutno je dopracovat na celý reprodukční proces urychleně tak, aby jejich soubor byl dán k dispozici zemědělským podnikům pro další pětiletku nejpozději do konce příštího roku.“

VYUŽITÍ NORMÁLOVÝCH KALKULACÍ PRO CHOZRASČOTNÍ ŘÍZENÍ ROSTLINNÉ VÝROBY

Existují dva základní způsoby ve využití normálových kalkulací pro řízení rostlinné výroby v různých etapách plánovací činnosti a tvorby plánu jako hlavního nástroje chozrasčotního řízení uvnitř podniku.

V etapě rozpisu, který předchází vypracování vnitropodnikového plánu, spočívá využití v objektivizaci rozepisovaných nákladů.

Při návrhových pracích podnik individualizuje normálovou kalkulaci na normativní kalkulaci (pro období pětiletého plánu), nebo na plánovou kalkulaci (pro roční období). Individualizace spočívá buď v nahrazení ně-

kterých položek alternativními položkami pro dané práce, uvedené navíc k jednotlivým pracím v normálové kalkulaci, nebo zpřesní některé údaje vlastní normotvorbou, a to vždy na vlastní konkrétní podmínky.

Vzhledem k tomu, že jsou normálové kalkulace v rostlinné výrobě stanoveny na 1 ha dané plodiny (kultury), transformují se do plánových kalkulací podle počtu hektarů. Před každým využitím normálové kalkulace pro plánovací účely je třeba ze strany zemědělského podniku jako uživatele:

- prověřit všechny naturální a hodnotové položky z hlediska jejich přímé použitelnosti pro sestavení technologické karty a plánové kalkulace;

- rozhodnout o tom, které položky se budou nahrazovat alternativními položkami (jež jsou k této substituci uvedeny v normálových kalkulacích), nebo které se budou nahrazovat vlastními normativními údaji;

- prověřit bilancování potřeb vnitropodnikové kooperace (v objemu mechanizovaných prací v hospodářských střediscích), vycházející z technologických karet (zastoupených naturální částí normálových kalkulací) s kapacitními možnostmi dodavatelských hospodářských středisek i cizích dodavatelů (STS, ACHP, Slovaír, kooperace při sklizni obilnin apod.). Tím budou vytvořeny předpoklady k opravě normálových kalkulací (např. obilnin) podle dodavatelů mechanizovaných prací a k jejich zpřesnění na reálnou úroveň.

Samostatnými úkony (při mechanizovaném zpracování jako samostatné vstupy) jsou:

- stanovení rozsahu výroby a způsobu zabezpečení (vlastní režie, dodavately) v příslušných výrobních podmínkách, vyjádřených objemem kapacitních jednotek v jednotlivých střediscích, a faktorů diferenciacie normálových kalkulací (např. svažitosti);

- vlastní úpravy v případech, kdy nestačí diferenciacie podle vydaných normálových kalkulací (jde např. o úpravy podle souboru normativů potřeby osiv a sadby, normativních dávek hnojiv a normativů např. režijních nákladů);

- údaje vypočtené jiným způsobem, např. optimalizačními propočty, o nichž se předpokládá, že pro využití normálových kalkulací je mají zemědělské podniky k dispozici.

Pro chozrasčotní kontrolu plnění plánu úsekového střediska a hospodářských středisek pro rostlinnou výrobu se předpokládá hodnocení formou rozborových a rozhodovacích tabulek. Jejich podstatou v rostlinné výrobě je na rozdíl od výsledovek středisek (kterými se hodnotí jen nákladové druhy) hodnocení skutečných nákladů na jednotlivé práce a operace (příp. etapy práce) s tzv. přepočteným plánem. Rozborová a rozhodovací tabulka pro řízení rostlinné výroby obsahuje rovněž podrobnější členění položek výrobní režie. Pro účely hodnocení nákladů na jednotlivé práce je třeba stanovit ceny prací pro aktivaci nákladů, případně využít i ceníkových cen, vydaných STS pro fakturaci.

DALŠÍ SMĚRY VYUŽITÍ NOREM A NORMATIVŮ PŘI CHOZRASČOTNÍM ŘÍZENÍ ZEMĚDĚLSKÉ VÝROBY

Normy a normativy ve všech směrech svého působení plní chozrasčotní funkce tím, že ukazují svými položkami míru společenské hospodárnosti a tak se jimi propojují, především při plánování uvnitř zemědělských podniků, zájmy společnosti se zájmy podniků, provozů, jednotek organizace práce a pracovních kolektivů.

Jestliže normy, normativy a tím i normálové kalkulace jsou hlavním

předpokladem pro měření hospodárnosti a uplatnění normativního přístupu při chozrasčotním řízení, jsou také výchozím podkladem pro vytvoření vlastní normativní základny zemědělských podniků. Přitom se vychází z prvotní normové základny, která se opírá o naturální základ, pokud v některých případech není omezena jen na hodnotové údaje, jako je tomu zatím u režijních nákladů.

Normálové kalkulace slouží na všech úrovních chozrasčotního řízení rovněž pro sledování a hodnocení substituce živé práce prací minulou, a to jak v komplexu u jednotlivých plodin a chovů zvířat, tak i u jednotlivých prací.

Normy a normativy umožňují a usnadňují zemědělským podnikům postupný přechod od vnitropodnikové ekonomiky k systému provozní ekonomiky normativní.

V souhrnu všech svých funkcí umožňují normy a normativy optimalizaci a zefektivňování technologických postupů v zemědělském provozu.

Samy normálové kalkulace slouží ke konstrukci vnitropodnikových normálových cen diferencovaných podle oblastí, a rovněž cen pro aktivaci nákladů na jednotlivé zemědělské práce.

I pro využívání norem a normativů v chozrasčotním řízení zemědělské výroby se předpokládá, že mimo AIS a ASPV bude postupně docházet k využívání resortní výpočetní techniky všude tam, kde splní úlohu racionalizačního prvku. Gesce za uplatňování výpočetní techniky v oblasti norem a normativů je proto svěřena v národních oblastech příslušným účelovým organizacím, kterými jsou PRŘVT v Praze a PRR v Bratislavě. Řešení konkrétních případů, pokud nebudou řešeny ve vlastní režii podniků, si projednávají zemědělské podniky s odštěpnými závody PRŘVT v Praze a PRR v Bratislavě.

SOUHRN

Pro chozrasčotní řízení mají kromě plánu jako základní a cílové normy největší důležitost ekonomické normy a normativy. Jimi se totiž jednak konkretizují a individualizují souborné plánové ukazatele, jednak se jimi tyto ukazatele nahrazují v mezidobí, kdy plán na dané období není sestaven či schválen a chozrasčotní řízení nutně probíhá. Normy a normativy rovněž umožňují cílevědomé řízení výroby a vylučují nahodilé a subjektivní přístupy. Proto jsou podrobně specifikovány konkrétní významy norem a normativů. Samostatně je rozebrána specifická úloha nákladových normativů v chozrasčotním řízení a normálových kalkulací jako souborných normativních podkladů.

V praktické aplikaci nákladových normativů a normálových kalkulací je pojednáno také o tvorbě plánu nákladů, jakož i o využití normálových kalkulací pro rozpis syntetických ukazatelů plánu nákladů. Pro chozrasčotní hodnocení je přitom zdůrazněna úloha tzv. přepočteného plánu. Samostatně pasáže jsou věnovány využití normálových kalkulací pro chozrasčotní řízení rostlinné výroby a k dalším účelům. Ze všech důvodů uvedených pro využití norem a normativů a v souladu se Zásadami plánovitého řízení zemědělství a v návaznosti na jednání 4. zasedání pléna ÚV KSČ je vytvářena normativní základna i v zemědělství. Její prvotní normový soubor byl vydán MZVz ČSR a ÚŘŘP již ve druhém vydání jako Technicko-hospodářské normy, nákladové normativy a normálové kalkulace pro zemědělské podniky (1982).

Pro chozrasčotní řízení uvnitř zemědělských podniků a budování jejich vlastní prvotní normativní báze byly vydány MZVŽ ČSR a ÚŘŘP Praha již ve druhém vydání v prosinci 1982 Technicko-hospodářské normy, nákladové normativy a normálové kalkulace pro zemědělské podniky. Jejich použití v praxi bylo projednáno kolegiem ministra zemědělství a výživy ČSR v srpnu 1981 a v roce 1982 doporučeno odborem ekonomiky ZPoK FMZVŽ i pro podniky v působnosti ministerstva zemědělství a výživy SSR.

Uvedený soubor je základním normativním dokumentem k plnění 4. zasedání pléna ÚV KSČ o normativní základně, který tvoří prvotní normovou základnu každého zemědělského podniku. Tato prvotní základna plní nejen funkci hodnotící základny pro chozrasčotní řízení zemědělské výroby a funkci bilanční metody v plánování, ale také další funkce, které byly v tomto pojednání rozvedeny.

Literatura

BURIAN, J.: Zdokonalení tvorby orientačních normativů vlastních nákladů s promítnutím úprav ekonomických nástrojů pro rok 1982. [Průběžná zpráva.] Praha, VÚEZVŽ 1981.

KOVÁŘ, F. — JURICA, A. — ČALKOVSKÝ, S. — KROTIL, V.: Technicko-hospodářské normy, nákladové normativy a normálové kalkulace pro zemědělské podniky. 2. vyd. Praha 1982.

KROTIL, V.: Metodické varianty k rozpracování vnitropodnikového chozrasčotu v zemědělských podnicích. MZVŽ ČSR a ÚŘŘP. Hospodářský zpravodaj, 1982, č. 21 a 22.

KROTIL V.: Normálovými kalkulacemi za vyšší hospodárnost provozů. Ekonomika poľnohospodárstva, 1982, č. 4.

SKLENÁŘ, L.: Metodické základy tvorby normativní základny pro plánování ZPoK. Zeměd. Ekon., 27, 1982, č. 5.

Došlo dne 28. 6. 1984

KROTIL V., Ústav racionalizace řízení a práce, Wilhema Piecka 106, 101 00 Praha 10 — Vinohrady

Využívání norem a normativů v chozrasčotním řízení zemědělské výroby

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 233—242. — 1 obr., lit. 5, res. čes., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, chozrasčot vnitropodnikový, plánování, normy, normativy, normativy nákladové, kalkulace normálové, kalkulace normativní, kalkulace plánové, teoretické pojednání

Pro chozrasčotní řízení uvnitř zemědělského podniku mají kromě plánu jako základní a cílové normy největší důležitost ekonomické normy a normativy. Autor se nejdříve zabývá normativními přístupy v ekonomice a významem norem a normativů v chozrasčotním řízení zemědělské výroby. V dalších kapitolách rozebírá specifickou úlohu nákladových normativů, tvorbu normálových kalkulací a jejich využití pro chozrasčotní řízení rostlinné výroby. Závěrečná kapitola je věnována ostatním směrům ve využití norem a normativů.

Прага 10-Винограды

Применение норм и нормативов в хозрасчетном управлении производством

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, с. 233—242. — 1 рис., лит. 5, рез. чешск., русск., англ., нем.

сельскохозяйственное предприятие, внутрихозяйственный хозрасчет, планирование, нормы, нормативы, расходные нормативы, нормировочные калькуляции, плановые калькуляции, теоретическая трактовка

Для хозрасчетного управления помимо плана наиболее важны в качестве основных и целевых норм внутри предприятия экономические нормы и нормативы. Автор рассматривает прежде всего нормативные подходы в экономике и значение норм и нормативов в хозрасчетном управлении с/х производством. В следующих разделах рассматривается специфическая роль расходных нормативов, образование нормативных калькуляций и их применение в хозрасчетном управлении растениеводством. Заключительный раздел содержит остальные направления в применении норм и нормативов.

KROTIL V., Institute of Management and Labour Rationalization, Wilhelma Piecka 106, 101 00 Praha 10 — Vinohrady

The Use of Standards and Norms in the Cost-Accounting System of Management in Agricultural Production

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 233—242. — 1 fig., refs 5, summaries in cs, ru, en, de

farm, farm cost accounting, planning, standards, norms, cost norms, standard calculations, normative calculations, plan calculations, theoretical treatise

Besides the plan as the basic and target standard, it is the economic standards and norms that are of the highest importance for the cost-accounting management system on a farm. The normative approaches to the economy and the importance of standards and norms in the cost-accounting system of management of agricultural production are described. The specific role of cost norms, the preparation of standard calculations and their use for the cost-accounting management of crop production are analyzed in other chapters. The last chapter deals with the other ways of utilizing the standards and norms.

KROTIL V., Institut für Rationalisierung der Leitung und Arbeit, [Wilhelm-Pieck-Str. 106, 101 00 Praha 10 Vinohrady

Die Nutzung von Normen und Normativen bei der Leitung der landwirtschaftlichen Produktion nach dem Prinzip der wirtschaftlichen Rechnungsführung

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 233—242. — 1 Abb., Lit. 5, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, innerbetriebl. wirtschaftl. Rechnungsführung, Planung, Normative, Aufwandsnormative, Kalkulation normative und Plan-, theoretische Aspekte

Von großer Wichtigkeit sind bei der Leitung eines landw. Betriebes nach der wirtschaftlichen Rechnungsführung neben dem Plan als Grund- und Zielnormen auch die ökonomischen Normen und Normative. Dieses Moment wird einleitend unterstrichen. In den weiteren Kapiteln wird die spezifische Aufgabe der Aufwandsnormative, der Normal-Kalkulation und deren Nutzung bei der pflanzlichen Produktion analysiert. Der Abschluß ist den übrigen Richtungen bei der Nutzung der Normen und Normative gewidmet.

Adresa autora:

Ing. Vladimír Krotíl, CSc., Ústav racionalizace řízení a práce, Wilhelma Piecka 106, 101 00 Praha 10 — Vinohrady

Vnitropodnikové ekonomické režimy představují souhrn zásad a pravidel ekonomického charakteru, které působí ve vztahu podnik—vnitropodniková chozrasčotní jednotka, nebo mezi vnitropodnikovými chozrasčotními jednotkami navzájem. Upravují především uplatňování hodnotových vztahů uvnitř podniku prostřednictvím vnitropodnikových cen, vnitropodnikových dotací a vnitropodnikových odvodů, popř. vnitropodnikových sankcí. Jde vlastně o režimy použití vnitropodnikových cen a vnitropodnikových dotací a odvodů.

K OBECNÝM OTÁZKÁM UPLATŇOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÝCH EKONOMICKÝCH REŽIMŮ

Hodnotové formy řízení pozitivně působí na využívání iniciativy pracovních kolektivů ve směru odhalování intenzivních zdrojů růstu a efektivnosti hospodaření vnitropodnikových chozrasčotních jednotek.

Čermák (1981) zdůrazňuje při zdokonalování plánovitého řízení zásadu: „Co je výhodné pro společnost, musí být výhodné i pro podnik, a naopak co neslouží společnosti, nemělo by být prospěšné ani pro podnik.“ Tato zásada by měla být uplatněna i při zdokonalování vnitropodnikové ekonomiky. Pro stanovení vnitropodnikových ekonomických režimů by mělo platit: „Vše, co je užitečné a výhodné pro podnik, musí být také výhodné pro vnitropodnikové chozrasčotní jednotky, a co není výhodné pro podnik, nesmí být také výhodné pro vnitropodnikové chozrasčotní jednotky.“

Nízká úroveň hodnotových vztahů v rámci podniku je jednou z příčin tzv. „neúplného“ vnitropodnikového chozrasčotu, který má pak pouze evidenční charakter. „Úplný“ vnitropodnikový chozrasčot musí plně využívat hodnotové kategorie, které s uplatněním vnitropodnikových ekonomických režimů umožní vyjadřovat náklady a výsledky jako důležitý předpoklad hmotné zainteresovanosti kolektivů a jednotlivců. Úkolem vnitropodnikových ekonomických režimů je stimulovat iniciativu jednotlivců a kolektivů nejen při plnění plánu, ale i při jeho sestavování. K tomu je nutná znalost vnitropodnikových ekonomických režimů a systém odměňování před sestavováním plánu.

Hodnotové vztahy ve vnitropodnikové ekonomice se vytvářejí uměle a jejich uplatnění slouží k prohloubení ekonomického tlaku na vnitropodnikové chozrasčotní jednotky. Jejich uplatnění předpokládá:

— rozdělení podniku na hospodářská střediska, což jsou útvary, na jejichž úrovni se hodnotové vztahy uplatňují;

— uplatňování hodnotových vztahů se děje tím způsobem, že každé hospodářské středisko vykazuje své náklady a výnosy a jejich rozdíl vytváří hospodářský výsledek;

— vedoucí i kolektivy hospodářských středisek jsou pomocí tohoto výsledku hmotně stimulováni.

Z toho vyplývá, že hospodářské středisko je nejnižším útvarem podniku, na jehož úrovni se hodnotové vztahy uplatňují, a souměřením jeho nákladů a výnosů je vytvářen ekonomický tlak na jeho fungování. Vzájemné hodnotové vztahy mezi prvky vnitropodnikové ekonomické struktury (hospodářskými středisky) musí být na takové úrovni, která zabezpečí efektivní fungování celého podniku.

Vnitropodnikové ekonomické režimy jako jeden z předpokladů pro fungování vnitropodnikového chozrasčotu jsou ovlivňovány nástroji hospodářské politiky státu, zejména nástroji cenové politiky a nástroji finanční politiky, a měly by být stanoveny pro každý zemědělský podnik podle jeho konkrétních podmínek a potřeb transformací podnikových ekonomických nástrojů (ceny, doplňkové cenové nástroje, mimocenové nástroje a odvody).

Hospodářský výsledek hospodářského střediska je syntetický ukazatel úrovně činnosti hospodářského střediska za určité časové období. Pokud hospodářský výsledek má řádně plnit svou funkci, musí jeho kvantifikace odpovídat podstatě výsledku, tzn. musí odrážet pouze zásluhy, resp. zavinění střediska. Vnitropodnikové ekonomické režimy mají přispět k zvýraznění zásluhovosti či zavinění hospodářského střediska na tvorbě jeho hospodářského výsledku.

Základní funkcí vnitropodnikových ekonomických režimů, obecně řečeno, je usměrňování hodnotových vztahů v rámci podniku.

V této funkci jsou zahrnuty dílejší funkce:

— zúčtování předávání výrobků, prací a služeb mezi vnitropodnikovými chozrasčotními jednotkami;

— vytváření přibližně stejných podmínek pro dosahování hospodářského výsledku vnitropodnikových chozrasčotních jednotek, a tím i stejných podmínek pro další reprodukci;

— vytváření tlaku na hospodárnost předávajících a přijímajících útvarů;

— ovlivnění kvality, množství a sortimentu vyráběné produkce, tj. specializační funkce;

— vytváření hmotné odpovědnosti a zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních jednotek na včasném plnění plánovaného množství a kvality vyráběných výrobků, předávaných prací a služeb, a to nejen plánovaných, ale i mimo plán, jejichž dodání je třeba pro zabezpečení úkolů některých jednotek či podniku;

— tvorba celopodnikových zdrojů pro rozšířenou reprodukci;

— tvorba prostředků pro splnění odvodové povinnosti podniku;

— vytváření vhodného ekonomického klimatu v podniku, které umožní prohloubení hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních jednotek i jednotlivců na plnění úkolů plánu podniku.

SOUČASNÝ STAV UPLATŇOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÝCH EKONOMICKÝCH REŽIMŮ V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH

Při využívání nepřímých vnitropodnikových hodnotových nástrojů řízení navazujících na vnitropodnikový plán vyplývají nedostatky a často jen formální uplatňování principů vnitropodnikového chozrasčotu:

- z nepřesně vymezených vnitropodnikových vztahů a stanovení odpovědnosti za náklady, termíny a kvalitu při předávání a přebírání výrobků, prací a služeb mezi vnitropodnikovými chozrasčotními jednotkami;

- z nedostatečného uplatňování vnitropodnikových ekonomických režimů, zejména vnitropodnikových cen diferencovaných podle kvality i dalších nástrojů, jako vnitropodnikových dotací a vnitropodnikových odvodů;

- z nestanovení základny ukazatelů pro konstrukci a kvantifikaci vnitropodnikových ekonomických režimů.

Pracování vnitropodnikových ekonomických režimů je věnováno dosud velmi málo pozornosti, i když by měly v současné etapě zdokonalování vnitropodnikového chozrasčotu plnit jednu z nejdůležitějších rolí.

Úroveň uplatnění vnitropodnikových ekonomických režimů v zemědělských podnicích je různorodá. Na základě způsobu uplatnění vnitropodnikových ekonomických režimů (vnitropodnikových cen, vnitropodnikových dotací a vnitropodnikových odvodů) lze zemědělské podniky zařadit do několika skupin.

Skupina 1a) — Jako vnitropodnikové ceny se uplatňují stálé zúčtovací ceny. Tento způsob je zatím běžný u většiny podniků.

Skupina 1b) — Jako vnitropodnikové ceny se uplatňují stálé zúčtovací ceny a jsou uplatňovány vnitropodnikové dotace a vnitropodnikové odvody.

Skupina 2a) — Je použit jednotný ceník prací a služeb, vydaný OZS.

Skupina 2b) — Je použit jednotný ceník prací a služeb vydaný OZS a jsou uplatňovány vnitropodnikové dotace a vnitropodnikové odvody.

Skupina 3a) — Jsou použity vnitropodnikové ceny vlastní konstrukce, diferencované podle kvality.

Skupina 3b) — Jsou použity vnitropodnikové ceny vlastní konstrukce, diferencované podle kvality a vnitropodnikových dotací a odvodů. Do této skupiny lze podle způsobu uplatnění vnitropodnikových ekonomických režimů zařadit zejména oborové podniky státních statků (OP Šumava, OP Cheb, OP Tachov, OP Bruntál) nebo některé přední podniky (např. JZD Slušovice).

Skutečnost, že v mnohých podnicích nejsou důsledně řešeny hodnotové vztahy prostřednictvím vnitropodnikových ekonomických režimů, je dána některými omezujícími vlivy, které lze shrnout do několika bodů:

- nedořešení chozrasčotní samostatnosti vnitropodnikových chozrasčotních jednotek;

- jednotné zpracování ekonomických informací v početních stanicích, kde většinou nejsou sestaveny programy, které by umožňovaly použití vnitropodnikových ekonomických režimů;

- obavy pracovníků ekonomických úseků zemědělských podniků z nadměrné administrativy;

- nejsou dosud stanovena objektivní kritéria pro použití vnitropodnikových ekonomických režimů a způsob jejich výpočtu;

- nerovné vybavení zemědělských podniků vedoucími kádry.

V souvislosti s prohlubováním vnitropodnikového chozrasčotu je nezbytností usměrňovat hodnotové vztahy mezi vnitropodnikovými chozrasčotními jednotkami v souladu s úkoly podniku zejména prostřednictvím vnitropodnikových cen a podle konkrétních podmínek pomocí vnitropodnikových dotací, popř. vnitropodnikových odvodů.

Vnitropodnikové ceny

Výrobky, práce a služby předávané při vzájemných chozrasčotních vztazích se musí oceňovat podle určitých pravidel, aby mohly být promítnuty do plánu a evidence jednotlivých středisek. K tomu slouží především vnitropodnikové ceny jako nástroj pro rozhraničení odpovědnosti a pravomoci mezi středisky, pro měření hospodárnosti středisek a zásluhovosti na kvalitě výrobků, prací a služeb.

Chozrasčotní vztahy v podniku se soustřeďují zejména na předání mezi produktem z rostlinné výroby do živočišné a naopak, opravy strojů pro rostlinnou výrobu v dílnách, opravy budov provedené stavebním střediskem pro živočišnou výrobu atd.

Rozpočtování nákladů, výnosů a hospodářského výsledku předpokládá existenci vnitropodnikových cen. Vnitropodnikové ceny v návaznosti na kvalitně zpracovaný vnitropodnikový plán jsou důležitým prostředkem pro vnitropodnikové ekonomické řízení, využívající hodnotových vztahů.

Úroveň použitých vnitropodnikových cen ovlivňuje potom úroveň nákladů a výnosů hospodářských středisek a tím i jejich hospodářský výsledek.

Vnitropodniková cena by měla být vytvářena takovým způsobem, který by vedl vnitropodnikovou chozrasčotní jednotku k chování, sledujícímu cíle celého podniku.

Při stanovení cen výrobků v zemědělském podniku je třeba respektovat, zda jde o výrobky tržního charakteru (podniky tyto výrobky převážně realizují mimo rámec podniku a jsou pro ně stanoveny celostátně platné, jednotné nákupní ceny), nebo jde-li o výrobky netržního charakteru (tyto výrobky nejsou zpravidla realizovány mimo rámec podniku, jsou předávány uvnitř podniku mezi vnitropodnikovými chozrasčotními jednotkami a nejsou pro ně stanoveny jednotné nákupní ceny).

Pro výrobky první skupiny (tržního charakteru) je vhodné i pro případné vnitropodnikové předání použít jednotné nákupní ceny. To je odůvodněno tím, aby pro prodávající jednotku bylo stejně výhodné prodávat jak státu, tak i jiné vnitropodnikové chozrasčotní jednotce, a nedocházelo k možným rozporům. Při diferenciaci ceny podle kvality za výrobky tržního charakteru lze postupovat dvojím způsobem:

1. Diferencovat cenu (i při vnitropodnikovém předání) podle kvality stejným způsobem, jako je diferencována nákupní cena při realizaci mimo rámec podniku.

2. Diferencovat cenu z důvodu zvýšení zainteresovanosti chozrasčotních jednotek na výrobě a realizaci výrobků v 1. jakostní třídě pomocí procentních srážek, např.:

I. jakostní třída	srážka 0 %
II. jakostní třída	srážka 25 %
III. jakostní třída	srážka 50 %

Tato diferenciacie je podstatně výraznější než je tomu u prvního způsobu. Při předávání výrobků druhé skupiny (netržního charakteru) může stanovit vedení podniku vnitropodnikové ceny odlišné od celostátně platných stálých zúčtovacích cen. Jedná se o ceny objemných krmiv (zelené píče, siláže, senáže, krmných okopanin) a ceny statkových hnojiv (chlévkové mrvy, kejdy, močůvky, kompostu), pro které nejsou stanoveny jednotné nákupní ceny.

Píč (1982) uvádí tyto varianty vnitropodnikové ceny:

- normálová vnitropodniková cena,
- plánovaná vnitropodniková cena,
- stálá zúčtovací cena,
- vnitropodniková cena se ziskovou složkou.

Ledl (1981) doporučuje konstruovat vnitropodnikovou cenu ve tvaru:

$$\gamma_i = \mu_i + \sigma v_i + a' K_i$$

kde: γ_i — cena na jednotku i -tého výrobku

μ_i — materiálový náklad na jednotku i -tého výrobku

σ_i — nevýrobní spotřeba na 1 ha produkční plochy půdy

v_i — produkční plocha vázaná na jednotku i -tého výrobku

a' — míra akumulace

K_i — stav hospodářských prostředků vázaných na jednotku i -tého výrobku

V použití vnitropodnikových cen při předávání výrobků mezi vnitropodnikovými chozrasčotními jednotkami je třeba klást důraz na jejich diferenciaci podle kvality.

Je-li použita při předávání objemných krmiv (sena, siláže, senáže a úsušků) stálá zúčtovací cena stanovená na základě laboratorního rozboru, pak se vzhledem k obsahu SNL a ŠJ a jejich ocenění a srážkám za přítomnosti kyseliny máselné o určitou diferenciaci podle kvality jedná. Konstrukce stálé zúčtovací ceny je následující:

každý 1 kg SNL	2,50 Kčs
každá ŠJ	1,00 Kčs
srážka za každé 1 % kyseliny máselné	10,00 Kčs
náklad na sušení sena	15,00 Kčs/t
náklad na silážování	20,00 Kčs/t
náklad na senážování	25,00 Kčs/t
náklad na sušení úsušků	900,00 Kčs/t

Je-li použita stálá zúčtovací cena při vnitropodnikovém předání, aniž by byly prováděny laboratorní rozbor objemných krmiv, pak je třeba cenu alespoň diferencovat formou přírážek a srážek na základě empirického posouzení a dohodou mezi dodavatelem a odběratelem. Podobným způsobem je vhodné diferencovat také cenu statkových hnojiv (např. chlévkovou mrvu, je-li čerstvá, nekvalitně uložená, neošetřená, srážkou až do výše 50 % ceny).

Používá-li se vnitropodniková cena na úrovni vlastních nákladů, potom hospodářské středisko dosáhne kladný hospodářský výsledek, pokud sníží vlastní náklady. V případě, že vnitropodniková cena je stanovena na úrovni vlastních nákladů se započtením ziskové přírážky, potom hospodářské středisko dosáhne kladný hospodářský výsledek již tehdy, dodrží-li plánované předpoklady. Hospodářský výsledek tak může být zvýšen nejenom snížením nákladů, ale i růstem objemu výkonů. Relativně větší chozrasčotní samostatnost bude dána těm vnitropodnikovým jednotkám, v nichž bude uplatňována cena se započítanou ziskovou přírážkou.

Jednotky, v nichž budou použity vnitropodnikové ceny se ziskovou přírážkou, budou zainteresovány především na růstu objemu výkonů. Jednotky, ve kterých budou použity vnitropodnikové ceny bez ziskové přírážky, budou zainteresovány zejména na snižování nákladů, popř. i na růstu objemu výkonů.

Typem vnitropodnikové ceny (zda bude či nebude započtena zisková přírážka) lze tedy ovlivnit hospodárnost výroby, sortiment vyráběných výrobků a objem výkonů.

Kvalitu výrobků je třeba ovlivnit výraznou diferenciací vnitropodnikových cen. Vnitropodnikové ceny objemných krmiv, stanovené na úrovni vlastních nákladů, by měly být diferencovány na základě laboratorního rozboru podle obsahu sušiny, podle výživné hodnoty (tj. obsahu SNL a ŠJ), podle obsahu kyseliny mléčné, kyseliny octové, kyseliny máselné, hodnoty pH a podle smyslového hodnocení (pach a barva). Na základě těchto kvalitativních kritérií je krmivo zařazeno do čtyř jakostních tříd:

- I. jakostní třída výborná
- II. jakostní třída zdařilá
- III. jakostní třída méně zdařilá
- IV. jakostní třída nezdařilá

II. jakostní třída se bere jako základ, tzn. nepoužívá se zde ani přírážky, ani srážky, nebo lze násobit koeficientem 1.

U I. jakostní třídy se připočte k cenovému základu přírážka, nebo se násobí koeficientem větším než 1.

U III. a IV. jakostní třídy se odečte od cenového základu srážka, nebo se násobí koeficientem menším než 1.

Je možné použít např. následující diferenciaci vnitropodnikové ceny podle kvality:

- I. jakostní třída + 25 % nebo $\times$ koef. 1,25
- II. jakostní třída — nebo $\times$ koef. 1,00
- III. jakostní třída - 25 % nebo $\times$ koef. 0,75
- IV. jakostní třída - 50 % nebo $\times$ koef. 0,50

Při vnitropodnikových převodech zvířat v případě podstatných odchylek

I. Diferenciace cen při vnitropodnikovém předání zvířat ve Státním statku Zlonice

Druh zvířat	Cenový rozdíl		
	třída A	třída B	třída C
Krávy za ks	+ 1000	—	— 2000
Krávy prvotelky za ks	+ 2000	+ 1000	—
MCHD do zjišť. břez. za kg	+ 3	—	— 3
VBJ za kg	+ 4	—	— 4
Telata do 20 dnů za kg	+ 4	—	— 6
Telata nad 20 dnů za kg	+ 3	—	— 5

MCHD — mladý chovný dobytek

VBJ — výkrm jatečných býků

od průměrného kondičního a zdravotního stavu je třeba také účtovat cenové přírázky nebo srážky na základě posouzení zástupců předávajícího a přijímajícího útvaru.

Např. ve Státním statku Zlonice, n. p., je diferenciací cen při vnitropodnikovém předání zvířat provedena způsobem uvedeným v tab. I.

Ve vztazích mezi rostlinnou a živočišnou výrobou, tj. při vzájemném prodeji výrobků, jsou vnitropodnikové ceny stanoveny jednoznačně na naturální jednotku předávaného výrobku. Určitý problém vzniká ve vztazích mezi rostlinnou výrobou a technickými službami, popř. mezi živočišnou výrobou a technickými službami, kde dochází převážně k předávání prací a služeb. Mechanizační práce a služby jsou v zemědělských podnicích nejčastěji předávány za jednotně stanovené hodinové sazby, které se často rovnají velkoobchodním cenám, nebo jsou od nich odvozeny, mohou se snižovat o 10 až 25 %. Výhodou takového ceníku pro podnik je malá pracnost při jeho sestavování a používání. Nevýhodou ceníku, kde práce a služby jsou oceňovány hodinovou sazbou, je že není bráno v úvahu množství (např. počet zpracovaných hektarů) a kvalita odvedené práce. Sazby za provedené práce a služby by měly být stanoveny za výkon (např. za počet zpracovaných hektarů i se zahrnutím kvality, která by byla stanovena předávajícím a přijímajícím útvarem).

Pro stanovení kvality je třeba přesné vymezení kvalitativních kritérií. Při diferenciaci ceny lze vycházet z kvalitně vykonané práce a u prací nequalitních provádět procentní srážky.

Ve vztazích mezi rostlinnou výrobou a technickými službami je nutno vymezit, do čí nákladů budou fakturovány přejezdy, prostoje, čas oprav atd. Měla by platit zásada, že prostoje zaviněné majitelem mechanizace, např. vlivem pozdního ranního výjezdu mechanizace, přejezdy mechanizace na oběd, opravami mechanizace, předčasnými odjezdy z místa práce, tj. všechny neproduktivní práce zůstávají nákladem příslušného mechanizačního střediska. Pokud je prostoj zaviněný odběratelem služby, jsou tyto náklady na vrub odběratele.

Mnohdy vznikají obtíže při předávání živé práce (např. opravy budov, staveb, strojů) vzhledem k tomu, že těchto pomocných činností je mnoho, jsou často drobné a mnohé z nich se zřídka opakují. Některé podniky nemají pro kalkulaci takových výkonů ani podklady.

K stanovení vnitropodnikových cen je třeba připravit podklady, které se budou týkat zejména sestavení kalkulací výkonů, a to jak hlavních výrob, tak i pomocných činností.

Závěrem problematiky vnitropodnikových cen lze uvést, že jsou nástrojem:

- pro rozdělování odpovědnosti za náklady mezi jednotlivá střediska;
- pro oceňování výrobků, prací a služeb;
- pro měření hospodárnosti středisek;
- pro zdokonalování hmotné zainteresovanosti hospodářských středisek a jejich pracovníků.

Pokud má vnitropodniková cena plnit tyto základní funkce:

- musí kryt alespoň společensky nutné náklady vynaložené na zhotovení daného výrobku či provedení práce nebo služby;
- musí platit po určitou delší dobu, minimálně však po dobu jednoho roku, v případě neopakované výroby lze vnitropodnikovou cenu stanovit jednorázově, např. dohodou mezi dodavatelem a odběratelem.

Kromě vnitropodnikových cen může vedení podniku v rámci komplexního řešení vnitropodnikové ekonomiky stanovit pro jednotlivá hospodářská střediska také ostatní vnitropodnikové ekonomické režimy, jako jsou vnitropodnikové dotace a vnitropodnikové odvody.

Použití vnitropodnikových dotací a odvodů bude záviset na typu a diferenciaci vnitropodnikových cen. Uplatnění vnitropodnikových dotací a odvodů má význam pro:

- vytváření stejných podmínek vnitropodnikovým chozrasčotním jednotkám pro tvorbu zisku;
- vytváření celopodnikových zdrojů, které jsou použity k odvodům státu, dotování fondů podniku, vnitropodnikovému přerozdělení;
- preferování výroby některých výrobků v souladu s plánem podniku;
- vytváření „ekonomického tlaku“ na hospodárnost výroby vnitropodnikových chozrasčotních jednotek.

Vnitropodnikové dotace a vnitropodnikové odvody je třeba uplatňovat především u oborových podniků státních statků z důvodu sladění zájmů odštěpných závodů se zájmy celého oborového podniku.

Vnitropodnikové dotace

Vnitropodnikové dotace jsou finanční přiděly z podnikových zdrojů vnitropodnikovým chozrasčotním jednotkám v rámci přerozdělení finančních prostředků. Jejich zdrojem jsou dotace přiznané nadřízenými orgány a vnitropodnikové odvody. Lze je použít nejen u oborových podniků, ale i u JZD a státních statků.

Vnitropodnikové dotace mají plnit v podniku dvojí funkci.

1. Ve fázi plánování. Je třeba vycházet ze skutečnosti, že některé výrobky jsou ztrátové, tzn. že i plán je ztrátový a snížením výroby se snižuje také ztráta. Pokud má být zajištěna chozrasčotnost hospodářského střediska a vytvořena hmotná zainteresovanost na ztrátové výrobě (v souladu s úkoly podniku), je účelné tyto ztrátové výrobky dotovat.

2. Ve fázi výrobní činnosti. Vnitropodnikové dotace mají působit na maximální využití konkrétních podmínek a částečně vyrovnávat rozdílné přírodní a zčásti i ekonomické podmínky vnitropodnikových chozrasčotních jednotek a posílit jejich zainteresovanost.

Přicházejí v úvahu tyto možnosti uplatnění vnitropodnikových dotací:

1. Vnitropodniková dotace na naturální jednotku (l, t, kg, ks) vybraných výrobků, a to jak tržních, tak i netržních. Tuto dotaci je vhodné použít v případě, že chceme vnitropodnikové chozrasčotní jednotky zainteresovat na výrobě daných výrobků v souladu s plánem podniku.

2. Vnitropodniková dotace na korunu vytvořené produkce. Tuto dotaci je vhodné použít v případě, že chceme vyrovnat rozdílné přírodní, popř. ekonomické podmínky vnitropodnikových chozrasčotních jednotek. Bylo by však nutné vyšší vnitropodnikové dotace diferencovat pro jednotlivé vnitropodnikové chozrasčotní jednotky podle jejich konkrétních přírodních podmínek a výrobních úkolů. Určitou nevýhodou této soustředěné vnitropodnikové dotace je, že nepůsobí na specializaci a rozmístění výroby v rámci podniku, že pomocí ní nelze preferovat některé výrobky.

3. Ostatní vnitropodnikové dotace budou mít nestálý charakter a budou poskytovány většinou jednorázově a přísně účelově na investiční akce a intenzifikační opatření. Jejich poskytnutí je třeba vázat na plnění jednotlivých akcí.

Vnitropodnikové odvody

Vnitropodnikové odvody připadají v úvahu většinou u oborových podniků státních statků, kde odštěpné závody jsou samostatné bilanční jednotky a mohou mezi nimi vznikat podstatné rozdíly v hospodářské činnosti. Vnitropodnikové odvody představují odčerpání části zisku vnitropodnikových chozrasčotních jednotek do celopodnikových zdrojů.

Vnitropodnikový odvod lze stanovit jako:

- vnitropodnikový odvod z půdy,
- vnitropodnikový odvod ze základních prostředků,
- vnitropodnikový odvod ze zisku,
- vnitropodnikový odvod z mezd.

ZÁVĚR

Pokud mají vnitropodnikové ekonomické režimy účinně ovlivňovat vnitropodnikovou dělbu a kooperaci práce, je nutné při jejich stanovení a uplatňování respektovat některé zásady:

1. Vnitropodnikové ekonomické režimy musí být přiměřené podmínkám, v nichž se uplatňují, musí být v souladu s působností, pravomocí a odpovědností hospodářských středisek.

2. Vnitropodnikové ekonomické režimy by měly být relativně stabilní, aby vytvářely pro dělbu a kooperaci práce uvnitř podniku podmínky relativní jistoty.

3. Vnitropodnikové ekonomické režimy by měly být adaptabilní změnám podmínek vnějšího ekonomického prostředí, jako jsou nákupní ceny zemědělských výrobků a příplatky k těmto cenám, další ekonomické nástroje řízení, velkoobchodní ceny výrobních prostředků dodávaných do zemědělství, poznatky v oblasti vědy a techniky apod.

4. Vnitropodnikové ekonomické režimy by měly být poměrně jednoduché, maximálně jasné a srozumitelné, aby vytvářely podmínky pro aktivní účast vnitropodnikových chozrasčotních jednotek a jejich kolektivů na řízení.

5. Vnitropodnikové ekonomické režimy by měly být stanoveny a využívány diferencovaně podle konkrétních podmínek podniků, nikoliv šablonovitě.

Důležitým předpokladem pro uplatňování vnitropodnikových ekonomických režimů je vytvoření „vnitropodnikových ekonomických pravidel“. Funkcí těchto pravidel je určit na určité období platné zásady hospodaření vnitropodnikových chozrasčotních jednotek. Pravidla tvoří základ pro fungování ekonomického systému hlavně tím, že určují podmínky platné pro všechny vnitropodnikové jednotky, i tím, že konkretizují principy, které je třeba ze sféry nadpodnikového řízení uplatnit i v řízení vnitropodnikovém.

Vnitropodniková ekonomická pravidla by měla být zpracována obligatorně v písemné formě a měla by platit minimálně jeden rok.

Literatura

ČERMÁK, M.: Chozrasčotní postavení podniku při zdokonalování plánovitého řízení socialistické ekonomiky. Praha, Svoboda 1981.

LEDL, C.: Ekonomika zemědělství II. Praha, VŠZ 1981.

PIČ, J.: Ekonomika podniků I. Praha, VŠZ 1982.

Došlo dne 4. 7. 1984

VÍT V., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 – Suchdol

Vnitropodnikové ekonomické režimy

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 243–252. — 1 tab., lit. 3, res. čes., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, chozrasčet vnitropodnikový, ekonomické jednotky, ekonomické režimy vnitropodnikové, ceny vnitropodnikové, pravidla ekonomická, výsledky výzkumu
Článek se zabývá uplatněním vnitropodnikových ekonomických režimů v souvislosti se zdokonačováním vnitropodnikového chozrasčetu v zemědělských podnicích. Je vymezen pojem vnitropodnikové ekonomické režimy, uvedeny jejich hlavní funkce, současný stav uplatnění v zemědělských podnicích a některé omezující vlivy jejich použití. Do vnitropodnikových ekonomických režimů patří vnitropodnikové ceny, které by měly být diferencovány podle kvality, vnitropodnikové dotace a vnitropodnikové odvody.

ВИТ В., Сельскохозяйственный институт, 165 21 Прага 6-Сухдол

Внутрихозяйственные экономические режимы

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, с. 243–252. — 1 табл., лит. 3, рез. чешск., русск., англ., нем.

сельскохозяйственное предприятие, внутрихозяйственный хозрасчет, экономические единицы, экономические внутрихозяйственные режимы, внутрихозяйственные цены, экономические правила, результаты разработок

В статье рассматривается применение внутрихозяйственных экономических режимов в связи с совершенствованием внутрихозяйственного хозрасчета на предприятиях. Объясняется понятие этих режимов, приводятся их главные функции, применение в с/х предприятиях и некоторые факторы, ограничивающие их использование. К этим режимам относятся и внутрихозяйственные цены, которые следует дифференцировать на основе качества, внутрихозяйственных дотаций и отчислений.

VÍT V., University of Agriculture, 165 21 Praha 6 – Suchdol

Economic Regimes of Farms

Zeměd. Ekon., 31, 1985, pp. 243–252. — 1 tab., refs 3, summaries in cs, ru, en, de

farm, farm cost accounting, economic units, economic regimes of farms, farm prices, economic rules, results of research

The economic regimes of farms are investigated in relation with the improvement of farm cost accounting. The notion of farm economic regimes is defined; their main functions, the present state of their use on farms and some limiting effects on their use are indicated. The farm economic regimes include prices (which should be differentiated according to quality), farm subsidies and deliveries.

VÍT V., Hochschule für Landwirtschaft, 165 21 Praha 6 Suchdol

Innerbetriebliche ökonomische Regime

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 243–252. — 1 Tab., Lit. 3, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, innerbetriebl. wirtschaftl. Rechnungsführung, ökonomische Einheiten, innerbetriebl. ökon. Regime, innerbetriebl. Preise, ökonomische Regeln, Forschungsergebnisse

Der Artikel befaßt sich mit der Anwendung von innerbetrieblichen ökonomischen Regimen. Diese werden in Verbindung mit der Vervollkommenung der innerbetrieblichen wirtschaftlichen Rechnungsführung in landwirtschaftlichen Betrieben dargelegt, ihr Begriff abgegrenzt, ihre Hauptfunktion angeführt und der gegenwärtige Anwendungsstand sowie einige begrenzende Faktoren genannt. Zu den Regimen gehören u. a. innerbetriebliche Preise, die nach Qualität, innerbetrieblicher Stützung und Abführungen differenziert werden sollten.

Adresa autora:

Ing. Vladimír Vít, Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 – Suchdol

Náročné úkoly vytyčené XVI. sjezdem KSČ a konkretizované v 7. pětiletém plánu pro zemědělství předpokládají plynulý a efektivní rozvoj zemědělské výroby především využitím všech vnitřních rezerv. Vedle požadavku zvýšené péče o půdní fond, snižování ztrát v celém procesu výroby a využití vědeckotechnických poznatků má důležité místo také rozvoj tvůrčí iniciativy jednotlivých pracovníků a pracovních kolektivů při odhalování a využívání vnitropodnikových rezerv k zefektivnění výroby. Proto je nedílnou součástí Souboru opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení zavádění a prohlubování vnitropodnikového chozrasčotu jako základní metody řízení a hospodaření podniku. Jde především o zdokonalení vnitropodnikového řízení tak, aby úkoly podniku byly tvořivě přenášeny do vnitropodnikových útvarů, do pracovních kolektivů až k jednotlivcům, a tím byly sladěny zájmy společnosti s individuálními zájmy každého pracovníka.

Jedním ze základních předpokladů pro dosažení jednoty zájmů jednotlivce a společnosti k plnění stanovených cílů je správně řízená motivace pracovních kolektivů a jednotlivců, tj. usměrňování jejich pracovního chování. I když na pracovní chování působí řada podnětů a impulsů, zůstává rozhodující hmotná zainteresovanost jako jeden ze základních prostředků pro řízení výkonnosti jednotlivce i kolektivů.

Rozdílné přírodní a ekonomické podmínky, rozdílná úroveň organizace a řízení ovlivňují uplatňování jednotlivých prvků hmotné zainteresovanosti ve vztahu ke kvantitativním a kvalitativním výsledkům práce jednotlivců i kolektivů. Systém vnitropodnikového chozrasčotu předpokládá uplatnění takové efektivní soustavy hmotné zainteresovanosti, která vytváří podmínky, aby každý pracovník měl zájem na výsledcích své práce, a zároveň spravedlivě hodnotí zásluhy kolektivů a jednotlivých pracovníků na dosaženém hospodářském výsledku.

OBECNÉ ZÁSADY HMOTNÉ ZAJINTERESOVANOSTI VNITROPODNIKOVÝCH CHOZRASČOTNÍCH ÚTVARŮ

Cíle hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních útvarů

Cílem vnitropodnikového chozrasčotu je prohloubení mechanismu ekonomických nástrojů působících na zemědělský podnik, na jednotlivé vnitropodnikové chozrasčotní útvary (VPCHÚ) a dále až na jednotlivce. Z toho

vyplývá zásada, že ve vnitropodnikovém chozrasčotu musí dojít k propojení podnikové zainteresovanosti se zainteresovaností kolektivní a osobní.

Princip této zásady spočívá v takovém způsobu rozdělování celopodnikových prostředků hmotné zainteresovanosti na VPCHÚ, kterým se zainteresovávají kolektivy a jednotlivci k co nejefektivnějšímu plnění úkolů vlastního útvaru a tím i celého podniku.

Z uvedeného vyplývá, že pro prohloubení hmotné zainteresovanosti VPCHÚ je nutno vytvořit předpoklady v celém systému vnitropodnikového řízení:

- prohloubením plánovitého řízení VPCHÚ pomocí objektivních nástrojů (technologických karet při použití normálových či plánových kalkulací);

- přesným vymezením pravomocí a odpovědností jednotlivých úrovní vnitropodnikové organizační a řídicí struktury a jejich formulací ve vnitropodnikových organizačních normách včetně stanovení nástrojů ekonomického řízení s cílem vytvořit stejné podmínky pro všechny VPCHÚ jak v plánu, tak v průběhu jeho plnění;

- zpracováním vnitropodnikových rozborů a ukazatelů pro hodnocení činnosti VPCHÚ včetně pravidel hmotné zainteresovanosti těchto útvarů na jimi výsledcích.

Zásady hmotné zainteresovanosti VPCHÚ je tedy nutno chápat jako nedílnou součást uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu s cílem zvýšit hmotnou zainteresovanost pracovníků VPCHÚ v převážné míře na výsledcích těchto útvarů.

Zdroje a prostředky hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních útvarů

Zdrojem prostředků hmotné zainteresovanosti VPCHÚ jsou:

- mzdové prostředky podniku, přerozdělované na VPCHÚ v závislosti na jejich výrobních a ekonomických výsledcích podle vnitropodnikových pravidel pro sestavení plánu a ukazatelů pro hodnocení zainteresovanosti VPCHÚ;

- prostředky fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), jehož část může být použita diferencovaně pro jednotlivé pracovní kolektivy v závislosti na jejich dosažených výsledcích.

Rozpočet prostředků na hmotnou zainteresovanost VPCHÚ musí vycházet z reálného celopodnikového rozpočtu jak jednotlivých složek mzdových prostředků, tak prostředků FKSP. Přitom je nutné zajistit určité rezervy v tomto rozpočtu, a to:

- skutečné, vyjádřené volnými zůstatky jak fondu odměn, tak FKSP, použitelnými příští rok v případě, že podnik jako celek nesplní ukazatele pro přiděly do fondů hmotné stimulace, ale některé VPCHÚ svoje plánované úkoly splní;

- rozpisové, vytvořené na úrovni správního střediska jako rozdíl mezi hodnotou mzdových prostředků stanovených ukazateli finančního plánu podniku a hodnotou mzdových prostředků rozdělených na VPCHÚ.

Tyto rezervy, zejména ve mzdových prostředcích, by měly sloužit k zvýšení jistot pracovníků VPCHÚ v případě nepříznivých povětrnostních podmínek a jako rezerva pro eventuální změny technologií či nutné vícepráce v průběhu roku.

V rozpočtu mzdových prostředků je vhodné pro zvýšení hmotné zainteresovanosti na výsledcích a plnění chozrasčotních ukazatelů zabezpečit podíl pobídkové složky mzdy v rozsahu minimálně 20 % z celkového objemu mzdových prostředků s tím, že pro zainteresovanost na chozrasčotních výsledcích je účelné vyčlenit minimálně 50 % celkového objemu prostředků pobídkové složky mzdy, tj. cca 10 % z celkového objemu mzdových prostředků.

V rozpočtu FKSP je pak vhodné vyčlenit určitou část prostředků, kterou může použít kolektiv pracovníků VPCHŮ při splnění stanovených ukazatelů pro svoje kulturní či sociální potřeby navíc proti celopodnikovému kulturnímu a sociálnímu programu. Výše této části rozpočtu FKSP bude závislá na náročnosti podnikového sociálního programu a tím i možnosti decentralizace zdrojů pro jeho financování. Pro účinnost této formy hmotné zainteresovanosti je vhodné zabezpečit na tyto účely v rozpočtu FKSP alespoň částku 100 Kčs na pracovníka ročně, nebo 0,25 % z celkového objemu mzdových prostředků podniku.

PRAVIDLA HMOTNÉ ZAINTERESOVANOSTI VNITROPODNIKOVÝCH CHOZRASČOTNÍCH ÚTVARŮ

Zásady zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních útvarů mzdovými prostředky

Hmotná zainteresovanost VPCHŮ musí vycházet z těchto zásad:

- základní složka mzdy je vyplácena za množství práce,
- pobídková složka mzdy za výsledek práce a její kvalitativní ukazatele.

Proto rozpočet prostředků pro odměňování na úrovni podniku a stanovení objemu mzdových prostředků pro VPCHŮ musí být:

- na objem mzdových prostředků na základní mzdy včetně příplatků a náhrad mezd,

- na objem mzdových prostředků pro pobídkovou složku mzdy.

Protože i v zásadách hmotné zainteresovanosti VPCHŮ nutno respektovat zásady mzdové regulace působící na podnik jako celek, nutno již v plánu VPCHŮ vymezit rozpočet jednotlivých složek mzdových prostředků a v podnikových pravidlech stanovit podmínky pro jejich regulaci v závislosti na plnění chozrasčotních ukazatelů, umožňujících jejich výplatu.

Zásady stanovení objemu prostředků pro základní mzdy

Tak jako pro ostatní druhy nákladů, je nutno při tvorbě plánu stanovit i objem mzdových prostředků objektivní metodou, vyjadřující nezbytnou pracovní náročnost stanoveného technologického postupu.

Nejobjektivnější metodou pro stanovení objemu pracovního času a tedy rozsahu základních mezd na plánované technologické postupy je použití technologických karet jako základního podkladu pro sestavení plánu nákladů pro jednotlivé výkony. V těchto technologických kartách jsou zakotveny schválené technologické postupy členěné do jednotlivých pracovních operací, kterým lze na základě stanovených pracovních prostředků přiřazovat příslušné normativy spotřeby pracovního času (ale i PHM a další).

Na základě takto sestavených technologických karet každého výkonu

Lze stanovit normativní potřebu pracovního času a tedy i základních mezd pro každou jednotlivou technologii. Součtem normativních potřeb mezd pro tyto technologie a připočtením podílu režijních nákladů mzdových (na režijní práce, náhrady mezd za dovolenou a příplatky podle stanovených mzdových předpisů) se zjistí celkový potřebný objem základních mezd každého VPCHÚ pro jeho plán. Pro útvary režijního charakteru je vhodné stanovit objem základních mezd absolutní částkou podle počtu systemizovaných míst a jejich platových zařazení.

Výhody tohoto postupu:

— Již v plánu lze rozdělit mzdové náklady na jednotlivé operace, sezóny či měsíce, ev. jednotku výrobku nebo práce jako podklad pro objektivní hodnocení v průběhu roku.

— Je možno objektivně diferencovat rozpis mzdových nákladů VPCHÚ v návaznosti na rozdílný rozsah prací prováděných v rámci mezipodnikové či vnitropodnikové kooperace formou služeb pro jednotlivé útvary.

Vychází ze schválených technologických postupů a tím vytváří podmínky pro zpřísnění kontroly dodržování technologické kázně i hmotnou zainteresovanost na ní.

Tato metoda navíc vytváří tlak nejen na zvýšení produktivity živé práce, ale i práce minulé, neboť v technologických kartách lze při použití ekonomicko-matematických metod plánování (síťová analýza, řešení dopravních problémů apod.) stanovit pro danou technologii optimální návaznosti a rozsahy jednotlivých pracovních operací a tak minimalizovat spotřebu pracovního času při vytváření tlaku na maximální výkonnost a využití techniky. Tím lze současně vytvářet i tlak na minimalizaci energetické náročnosti pracovního a technologického postupu.

Druhou metodou stanovení objemu prostředků pro základní mzdy VPCHÚ je použití vnitropodnikového mzdového regulativu, vyjadřujícího podíl základních mezd na produkci (výkonech) příslušného útvaru. Aby však tento regulativ, vyjádřený procentní sazbou z výkonového ukazatele, měl objektivní základnu, musí nutně vycházet přinejmenším z normálových kalkulací jednotlivých výkonů příslušného VPCHÚ. Empiricky stanovený regulativ bez kvalifikovaných podkladů pak nemůže sloužit jako nástroj k prohloubení hmotné zainteresovanosti a k vyjádření srovnatelných podmínek mezi jednotlivými VPCHÚ.

Tato metoda mzdového regulativu je méně pracná než s použitím technologických karet, ale také méně přesná. Je plně použitelná v podniku, kde jednotlivé VPCHÚ mají stejné a srovnatelné podmínky jak výrobní, tak technické a jsou všechny stejnou měrou relativně uzavřenými jednotkami.

Zásady stanovení objemu pobídkové složky mezd vnitropodnikových chozrasčotních útvarů

Pobídková složka mzdových prostředků se člení na:

- průběžné prémie a výkonnostní odměny,
- mimořádné odměny z fondu vedoucího,
- výsledkové prémie včetně podílu na úsporách nákladů na základě osobních účtů úspor,
- podíly na hospodářských výsledcích.

Z rozboru účinnosti jednotlivých forem pobídkové složky mezd vyplynulo,

že rozhodující váhu pro zainteresovanost na dosažených chozrasčotních výsledcích VPCHŮ mají zejména výsledkové prémie a podíly na hospodářských výsledcích.

Protože výsledková prémie a podíly na hospodářském výsledku mají stejný cíl a shodné vazby, záleží na podniku a jeho možnostech, pro kterou formu zainteresovanosti na chozrasčotních výsledcích se rozhodne a jakých zdrojů mzdových prostředků použije, zda nákladových mezd, či fondu odměn. Nutno však respektovat dále uvedené zásady pro tvorbu a použití prostředků vyčleněných k těmto účelům, aby zainteresovanost VPCHŮ byla maximálně účinná.

Objem prostředků pro pobídkovou složku mezd již nelze stanovit v přímé závislosti na rozsahu provedených prací jako u objemu základních mezd. Tento objem bude záviset na možnosti každého podniku, kolik prostředků v celkovém rozpočtu mezd mu zbude po odečtení objemu základních mezd pro pobídkovou složku. I tento objem je nutno stanovit s maximální objektivitou. Jako nejvýhodnější se jeví tento postup:

1. Stanovit absolutní částkou objem prostředků na průběžné prémie a výkonnostní odměny, který vyplyne ze stanovených premiových řádů pro jednotlivé kategorie prací a pracovníků v návaznosti na stanovený rozsah těchto prací podle technologických karet a systemizovaných míst.

2. Stanovit absolutní částkou rozsah prostředků pro mimořádné odměny jakožto fond vedoucího (maximální výše stanovena taxativně výnosem FMPSV).

3. Stanovit absolutní částkou objem prostředků pro výsledkové prémie (včetně podílu na úsporách) a podíly na hospodářském výsledku. Závisí na rozhodnutí a možnosti každého podniku, v jakém rozsahu a poměru bude tyto prostředky plánovat ve mzdových nákladech a ve fondu odměn.

Protože podstata zainteresovanosti VPCHŮ spočívá především v zainteresovanosti na výsledcích práce, měřených jednak objemem produkce nebo výkonů VPCHŮ a jednak objemem nákladů na tuto produkci, je těžiště hmotné zainteresovanosti v objemu prostředků pro výsledkové prémie a podíly na hospodářském výsledku.

Plánování rozsahu těchto prostředků a stanovení ukazatelů pro jejich přiznání musí respektovat tyto zásady a předpoklady:

- Všechny VPCHŮ mají stejnou možnost plnit stanovené chozrasčotní ukazatele (což musí být vyjádřeno již plánem VPCHŮ a ekonomickými nástroji vnitropodnikového řízení).

- Musí stimulovat zájem kolektivů pracovníků k přijímání vyšších úkolů.

Z toho vyplývají zásady stanovení výše této částky pobídkové složky mzdy pro VPCHŮ:

1. Celkový objem těchto prostředků pro útvary stanovit jednotnou sazbou, vycházející z rozpočtových prostředků pro základní mzdy + průběžné prémie, výkonnostní odměny a fond vedoucího, a to procentem vypočteným z celopodnikového rozpočtu mzdových prostředků:

$$\% = \frac{\text{výsledkové prémie} + \text{podíly na hospodářském výsledku}}{\text{základní mzdy} + \text{průběžné prémie a odměny}}$$

2. Pro útvary, které přijmou vyšší plánované úkoly formou vstřícného plánu, zvýšit poměrně příslib pobídkové složky mzdy v plánu proti základnímu rozpočtu.

Proto je nutno v podnikových pravidlech ekonomického řízení stanovit rovněž závislosti zvyšování rozsahu této části pobídkové složky na přijímaných vyšších úkolech plánu a maximální hranici zvýšené sazby.

Ukazatele a pravidla hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotnich útvarů

Současně se stanovením objemu prostředků hmotné zainteresovanosti VPCHÚ nutno formulovat v podnikových pravidlech ukazatele a pravidla hodnocení plnění plánů útvarů a podmínky výplaty prostředků hmotné zainteresovanosti.

1. V prvé řadě je nutno stanovit zásady přiznávání výše použitelného objemu prostředků hmotné zainteresovanosti v průběhu roku.

Vzhledem k podmínkám mzdové regulace a tlaku na zvyšování produktivity živé i minulé práce je vhodné použít tento způsob stanovení výše použitelného objemu mzdových prostředků VPCHÚ:

— Základnou pro výpočet použitelného objemu mzdových prostředků v průběhu roku či na konci roku je plánovaný objem základních mezd a absolutní částka pobídkové složky pro průběžné premie a odměny (nákladové mzdy).

— Plánovaný objem základních mezd může být v průběhu roku upraven o neprovedený či navíc provedený objem prací podle příslušných normativů.

— Úspory základních mezd dosažené zvýšenou produktivitou práce možno převést do prostředků určených pro výplatu výsledkových premií či podílů na hospodářském výsledku, a to podílem stanoveným pravidly, stejně tak jako úspory nevyplacených průběžných premií a odměn, a o tyto částky zvýšit možnou výplatu této pobídkové složky.

— Při překročení použitelného objemu základních mezd či absolutní částky průběžných premií a odměn krátit o překročenou částku stanovený objem prostředků pro výplatu výsledkových premií či podílů na hospodářském výsledku.

Takto vypočtená částka je pak základnou pro stanovení výše použitého objemu mzdových prostředků pro výplatu výsledkových premií a podílů na hospodářském výsledku, která může být dále upravována v závislosti na plnění ukazatelů VPCHÚ.

2. Dále je nutno stanovit podíl závislosti použitelného objemu pobídkové složky mzdových prostředků na plnění ukazatelů plánu.

Pro dosažení maximální účinnosti hmotné zainteresovanosti VPCHÚ na dosažených výsledcích je nutno zvýraznit podíl závislosti objemu pobídkové složky mzdy na výsledcích vlastního útvaru, tzn. minimalizovat postupně závislosti zainteresovanosti VPCHÚ na celopodnikových výsledcích, a to v návaznosti na propracovanost podnikových plánových kalkulací a plánu jako celku.

Za tím účelem lze stanovit:

— Útvary výrobních činností (rostlinná výroba, živočišná výroba, stavební výroba a přidružená výroba) budou na svých výsledcích záviset až 100 %.

— Útvary služeb (doprava, opravářské dílny, těžká mechanizace apod.) se budou zčásti podílet na výsledcích celopodnikových, a to v zájmu posílení zainteresovanosti na plnění úkolů rozhodujících výrob a ekonomických výsledcích podniku.

— Útvary režijní budou zainteresovány na průměrných celopodnikových výsledcích (či průměrných výsledcích jednotlivých útvarů, úseků) s tím, že konkrétní podíl závislosti bude stanoven ve vnitropodnikových pravidlech ekonomického řízení.

3. Rozhodující součástí pravidel hmotné zainteresovanosti VPCHÚ je pak stanovení rozhodujících a podmiňujících ukazatelů pro výplatu prostředků na výsledkové prémie a podíly na hospodářském výsledku a stanovení průběhu základní sazby v závislosti na plnění ukazatelů.

Jako rozhodující ukazatel pro výplatu této pobídkové složky mezd je nejvhodnější stanovit pro úseková střediska a hospodářská střediska hospodářský výsledek či podíl celkových nákladů k výkonům, a pro nákladová střediska podíl vybraných druhů nákladů k výkonům (tržbám, produkci).

Tyto ukazatele se jeví jako nejvhodnější proto, že vyjadřují vazbu jak na hospodárnost výroby, tak na dosažení maximálních kvalitativních ukazatelů produkce (tržby).

Současně s těmito ukazateli nutno stanovit průběh základní sazby — zvyšování či snižování celkové částky pro tuto část pobídkové složky mezd — při lepším či horším plnění rozhodujícího ukazatele. Pro zvýšení účinnosti se doporučuje uplatnit nelineární průběh, tzv. progresivní zvyšování (snižování) při lepším (horším) plnění.

Rovněž nutno stanovit horní hranici možného zvýšení celkové částky této části pobídkové složky v závislosti na celopodnikovém rozpočtu mzdových prostředků a výši rezervy.

Vedle rozhodujícího ukazatele pro stanovení celkové částky pro hmotnou zainteresovanost na chozrasčotních ukazatelích je vhodné stanovit i podmiňující ukazatele, na jejichž plnění dále závisí uvolnění výplaty prostředků.

Tyto ukazatele lze volit fakultativně podle typu útvaru a jeho hlavních úkolů. Mohou to být například:

- ukazatele tržní produkce,
- splnění plánovaného objemu výroby rozhodujících produktů,
- splnění rozhodujících ukazatelů technického rozvoje,
- splnění hlavních úkolů plánu sociálního rozvoje,
- ukazatele bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- osevní plochy či stavy zvířat v rozhodujících výrobcích.

Pro každý tento ukazatel nutno stanovit % krácení celkové částky při jeho neplnění. Při překročení tohoto ukazatele se sazba nezvyšuje (je vyjádřeno již v rozhodujícím ukazateli).

4. V podnikových pravidlech je dále nutno stanovit zásady pro přiznávání účasti jednotlivých VPCHÚ na podílu na premiích za přírůstek tržní produkce. Tento podíl by měl být úměrný podílu útvaru na přírůstku tržní produkce.

Vzhledem ke složitosti výpočtu nároku na tyto prémie je vhodné stanovit v pravidlech zásady pro jejich přiznání jednotlivým VPCHÚ jednodušeji, ev. je transformovat do obdobného, ale jednoduššího vnitropodnikového ekonomického nástroje.

5. Pro posílení jistoty provozů rostlinné výroby či hospodářství s rostlinnou výrobou je možno ve vnitropodnikových pravidlech stanovit způsob zápočtu nepojistitelných škod v rostlinné výrobě. Tyto škody lze těmto provozům započítat do plnění rozhodujících či podmiňujících ukazatelů

v rozsahu ověřeném ČSP a nadřízeným orgánem, ovšem pouze za podmínky, že ve fondu odměn podniku je dostatečně velký volný zůstatek, který může eliminovat výplatu prostředků při sníženém vytváření zdrojů.

Zásady zainteresovanosti sociálních chozrasčotních útvarů prostředky fondu kulturních a sociálních potřeb

Dotace fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) stejně jako dotace fondu odměn se provádí z celopodnikově vytvořených zdrojů formou základního a doplňkových přidělů až do výše 2,4 % z celkových vyplacených mzdových prostředků, a to tak, že doplňkové přiděly lze provést při splnění stanovených ukazatelů plánu podniku.

Obdobným způsobem lze zainteresovat kolektivy pracovníků VPCHÚ, a to tak, že plánem stanovený podíl prostředků FKSP pro VPCHÚ bude útvaru přiznán k použití pro příští rok na základě splnění stanovených ukazatelů plánu.

Tyto prostředky pak může kolektiv pracovníků použít v souladu s ustanovením zákona o FKSP zejména pro:

- vylepšení sociálních podmínek na pracovišti,
- zvýšený přiděl poukazů na výběrovou rekreaci pracovníků VPCHÚ,
- pořádání naplánovaných kulturních a sportovních akcí apod.

ZÁSADY INDIVIDUÁLNÍ HMOTNÉ ZAINTERESOVANOSTI NA VÝSLEDKÁCH VNITROPODNIKOVÝCH CHOZRASČOTNÍCH ÚTVARŮ

Pobídkové složky mzdy stanovené pro VPCHÚ je třeba poskytovat za výsledky práce předem vyjádřené měřitelnými ukazateli množství, kvality, hospodárnosti a efektivnosti práce, které pracovníci významně ovlivňují a za které odpovídají, a to podle předem určené číselné závislosti výše pobídkové složky na míře plnění ukazatele.

Rozdělení pobídkové mzdy na jednotlivce podle jejich pracovní účasti v pracovním procesu není dostatečně motivující. Je nutná diferenciace individuální výše přiznané pobídkové odměny, zvýraznění osobní účasti jednotlivce na dosažených výsledcích VPCHÚ. Proto je vhodné doplnit premiové řády o formu pobídkové složky mzdy, vyjadřující individuální podíl na rozhodujících chozrasčotních ukazatelích.

U pracovníků dělnických profesí je nejvhodnější způsob této individuální zainteresovanosti formou osobních účtů úspor při spotřebě jaderných krmiv, PHM, paliv, energií a ostatních materiálů podle metodických pokynů vydaných MZVZ ČSR.

Tento systém chozrasčotních premií je vhodné uplatnit u všech profesí pracovníků, kteří mohou osobním přístupem ovlivnit skutečnou výši spotřeby materiálu a energie a u nichž je tedy žádoucí tento osobní přístup stimulovat.

Princip spočívá v premiování úspory, vyjádřené rozdílem mezi normovanou a skutečnou spotřebou na dosažený výkon.

Za tím účelem je nutné stanovit podnikové normativy spotřeb materiálu a energií na jednotlivé výkony (práce) a zajistit průkaznou evidenci jak skutečné spotřeby, tak výkonových ukazatelů.

Sazba premie závisí na možnostech podniku, jakou částku může vyčlenit v rozpočtu mzdových prostředků na tuto formu premiování.

Přitom je nutno, aby:

— výše sazby vytvářela účinný hmotný zájem na úsporách, maximálně však do výše 50 % hodnoty úspory;

— hodnocené období bylo co nejkratší, ale aby přitom byly eliminovány faktory, které jsou mimo rámec ovlivnitelnosti pracovníkem.

Při rozdělování podílů na hospodářském výsledku na jednotlivce v rámci vnitropodnikových útvarů lze použít rozdělení na 1 Kčs vyplacených základních odměn nebo počtu podílů (bodové ohodnocení).

Objem prostředků z pobídkové složky mzdy VPCHÚ určený na podíly může být přiznán jednotlivcům podle výše vyplacené základní odměny pouze tehdy, když vyplacená základní odměna odpovídá množství a kvalitě vykonávané práce. V případě, kdy je například přeplácela některá profese (nedojde ke změně normy na základě zvýšené užitkovosti v živočišné výrobě), jsou na zvýhodněnou základní odměnu vypláceny ještě podíly na hospodářském výsledku.

Pro zvýraznění konkrétního přínosu jednotlivce ke splnění hospodářského výsledku daného útvaru lze doporučit systém tzv. podílů (bodů). Jeden podíl má určitou hodnotu (tj. podíl plánovaného objemu prostředků pro výplatu podílů na hospodářském výsledku k plánovanému počtu podílů) a počet podílů (bodů) pro jednotlivce je přidělován diferencovaně podle stanovených kritérií hodnocení. Hodnocení by mělo zahrnovat stupeň kvalifikační třídy, dobu zaměstnání v daném podniku, splnění hospodářského výsledku střediska (stáj, stroj) při nezhoršení plánovaného poměru nákladů na výnosech, hodnocení přímého nadřízeného.

Osobní přístup jednotlivce k plnění úkolů VPCHÚ lze zvýraznit formou socialistického soutěžení. Socialistické soutěžení, brigády socialistické práce a komplexní racionalizační brigády podněcují aktivitu pracujících a jsou vyjádřením jejich uvědomělého vztahu k vnitropodnikovým chozrasčotním útvarům. V různých formách soutěže je oceněn individuální podíl na plnění rozhodujících chozrasčotních ukazatelů. U každé vyhlášené socialistické soutěže musí být uvedena kritéria a výše odměn. Po skončení a vyhodnocení soutěží je vhodné a účinné výsledky zveřejňovat, a také předávání soutěžních odměn by mělo být veřejné, aby došlo k posílení morální zainteresovanosti pracovníků.

U technicko-hospodářských pracovníků, kteří přímo řídí, tj. vedoucích vnitropodnikových útvarů a provozních techniků, je účelné podstatnou část jejich pobídkové složky mzdy, nejlépe však celou, vázat na plnění chozrasčotních ukazatelů jejich útvaru formou výsledkových premií, neboť úroveň jejich řídicí a organizačnické práce v rozhodující míře ovlivňuje dosahované výsledky.

Za tím účelem lze doporučit:

1. Využít rozpisu plánu a rozhodujících ukazatelů VPCHÚ či podniku jako celku na co nejkratší období (měsíc, sezonu) a v premiových řádech stanovit hodnocení těchto THP za tato období. Ukazuje se totiž, že čím kratší je období premiování, tím je interest mocnější a účinnější, a naopak příliš vzdálené přísliby jakkoliv vysoké premie ztrácejí přitažlivost. To je předností i přes ev. možné nepřesnosti, vyplývající z kratšího období hodnocení.

2. Premiové ukazatele je třeba volit tak, aby vyjadřovaly nejzávažnější úkoly plánu podniku nebo VPCHÚ. Tyto ukazatele je nutno členit na:

— rozhodující, na jejichž plnění je závislý průběh základní sazby premie;
— podmiňující, orientující na dílčí úkoly a ukazatele, při jejichž neplnění se výsledná sazba poměrně krátí.

Jako rozhodující ukazatele je vhodné volit:

- hospodářský výsledek nebo podíl vybraných druhů nákladů k výkonům či tržbám;
- hlavní ukazatele výroby či tržní produkce;
- rozhodující ukazatele technického rozvoje, sociálního rozvoje apod.

Jako podmiňující ukazatele lze stanovit např.:

- nepřekročení absolutního či použitelného objemu mzdových prostředků;
- nepřekročení limitu spotřeby PHM, energie či jiných druhů materiálů;
- dodržení technologických postupů, podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví.

3. Průběh prémie v závislosti na plnění rozhodujících ukazatelů volit ne-lineární, tzn. progresivní oboustranný průběh. Možno pro zvýšení účinnosti stanovit, že při plnění horším než 100 % nebude prémie za daný ukazatel přiznána.

4. Pro kompenzaci této tvrdosti a náročnosti, jakož i zvýšení stimulačního účinku je vhodné stanovit základní sazbu u vedoucích vnitropodnikových útvarů až do výše 50 % základní mzdy.

Tímto systémem premiování řídicích pracovníků tak dojde k prohloubení individuální hmotné zainteresovanosti jak řídicích pracovníků, tak celého kolektivu VPCHÚ na splnění plánovaných úkolů.

Osobní přístup THP k řešení úkolů při zajišťování výsledků svěřeného útvaru lze posílit formou osobního hodnocení. Osobní hodnocení se poskytuje pracovníkům na základě jejich odborných předpokladů, osobních vlastností a schopností rozhodných pro úspěšný výkon funkce podle dlouhodobě dosahovaných výsledků. Kritéria pro osobní hodnocení nemusí zahrnovat výrobní a ekonomické výsledky, pokud jsou vyjádřeny ve výsledkových premiích.

Tím, že osobní hodnocení má vyjadřovat organizační a řídicí schopnosti jednotlivých technicko-hospodářských pracovníků a dále jejich přístup k řešení úkolů, je vhodné použít jako kritéria pro hodnocení např.:

- schopnost řešit operativně záležitosti svěřeného úseku;
- aktivita a iniciativa při řešení úkolů pracoviště;
- péče o dlouhodobý rozvoj pracoviště;
- spolupráce s vedoucím při plnění pracovních úkolů a péče o pracovní prostředí;
- včasnost odevzdání prvotních dokladů, jejich věcná správnost a úplnost.

Pravidla stanovená pro přiznání osobního hodnocení musí být dodržována. Účinnost tohoto odměňování je přímo závislá na úrovni řídicích pracovníků. Pokud není vedoucí pracovník náročný a přiznává osobní hodnocení v plné výši, ztrácí tento systém odměňování na účinnosti a významu.

BRIGÁDNÍ FORMA ORGANIZACE A ODMĚŇOVÁNÍ JAKO PROSTŘEDEK KOLEKTIVNÍ HMOTNÉ ZAINTERESOVANOSTI NA VÝSLEDKÁCH VNITROPODNIKOVÝCH CHOZRASČOTNÍCH ÚTVARŮ

Jako budoucí možná nosná forma kolektivní hmotné zainteresovanosti na chozrasčotních výsledcích VPCHÚ se jeví systém brigádní formy organizace a odměňování.

Zásady pro tuto formu organizace a odměňování jsou stanoveny směrnicí FMPSV ze dne 9. 7. 1982. Tato směrnice navazuje na usnesení vlády o pro-

gramu zvyšování ekonomické účinnosti mzdových soustav jako součást Souboru opatření s cílem rozvíjet vnitropodnikový chozrasčot až na pracovní kolektivy, uplatnit vědeckou organizaci práce a kvalitní normativní základnu v úzké vazbě na prosazování principu zásluhovosti a prohlubování účasti pracujících na řízení.

Brigáda (pracovní kolektiv) se stává nejnižším stupněm organizace a řízení s operativní samostatností, vyplývající z vymezené pravomoci a odpovědnosti, na který se plánují základní (vybrané) úkoly a rozepisují vybrané chozrasčotní ukazatele a za který se vykazuje plnění. Kolektivu se stanoví potřebný rozsah práce k zabezpečení těchto úkolů a hmotná zainteresovanost a odpovědnost za jejich plnění.

Rozsah pravomoci a odpovědnosti kolektivu vůči vedení podniku a vůči plánovaným úkolům, jakož i zásady hmotné zainteresovanosti jsou stanoveny statutem brigády. Přílohou statutu jsou stanovené úkoly a ukazatele pro dané období, jakož i rozsah prostředků vyčleněných pro odměňování pracovního kolektivu a zainteresovanost na splnění a překročení výsledků.

V podnicích uplatňujících vnitropodnikový chozrasčot v plném rozsahu je vytvořen optimální předpoklad k uplatnění této formy organizace a odměňování.

Pracovní kolektiv (brigádu) lze stanovit na kterékoliv organizační úrovni — provozu či jednotek organizace práce.

Rozhodující předpoklady pro utvoření kolektivu jsou:

1. relativní operativní samostatnost;
2. začlenění všech pracovníků jednotek organizace práce (provozu) včetně THP do brigády;
3. vybavenost jednotky základními výrobními prostředky;
4. minimální závislost na vnějších pracovních vztazích;
5. postavení této jednotky na úroveň nákladového střediska jak z hlediska plánování, tak evidence;
6. morálně politická vyspělost a uvědomělost kolektivu.

Plánované ukazatele pracovního kolektivu je nutno stanovit ostatním jednotkám organizace práce či provozům tak, aby charakterizovaly rozhodující úkoly plánu VPCHÚ.

Systém hmotné zainteresovanosti pracovního kolektivu se doporučuje volit takto:

— Základní mzdu členů kolektivu vyplácet podle individuálních výsledků práce (časovou, úkolovou, smíšenou ev. akordní) včetně příslušných příplatků podle platných předpisů.

— Pobídkovou složku mzdy v plném rozsahu útvaru členit na výsledkové prémie a ev. podíly na hospodářských výsledcích, přičemž výsledkové prémie v plném rozsahu vázat výhradně na plnění jejich rozhodujících chozrasčotních ukazatelů s progresivním průběhem.

Pro maximální účinnost tohoto systému je nutno zajistit co nejkratší časové období hodnocení dosavadních výsledků v kolektivu brigády (maximálně měsíčně) a v návaznosti na plnění ukazatelů volit rovněž co nejkratší termíny výplat prémie.

Pro rozdělování kolektivní prémie lze pracovnímu kolektivu doporučit jako nejvýhodnější tzv. bodový systém. Pro každé hodnocené období je každému členu brigády přidělen základní počet bodů, ev. diferencovaný podle kvalifikace a délky praxe. Tento základní počet bodů je pak v průběhu hodno-

ceného období upravován směrem nahoru či dolů podle zvolených kritérií, např.:

- pracovní iniciativa, aktivita;
- využití pracovní doby;
- péče o svěřené prostředky a hospodaření s nimi, jejich využití;
- dodržování pracovní a technologické kázně;
- kvalita prováděných prací;
- dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví atd.

Výsledný počet bodů na konci hodnoceného období všech členů kolektivu sečíst a jejich sumou vydělit příznanou částku kolektivní prémie a tu pak zpětně rozpočítat na jednotlivce podle počtu získaných bodů.

Tento systém organizace práce, hodnocení výsledků kolektivu a jeho zainteresovanost na dosažených výsledcích práce pak vede k podstatně vyššímu zájmu všech členů kolektivu o zdokonalování organizace a řízení VPCHÚ, k odhalování rezerv ve výrobním procesu, k podstatně vyššímu zájmu o maximální kvalitativní ukazatele i hospodárnost výroby. To dále vede ke stmelení kolektivu, k jeho dalšímu morálně politickému růstu. Tím brigádní formy organizace a odměňování přispívají k upevnění socialistického vztahu k práci a výchově socialistického člověka.

SOUHRN

Zásady hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních útvarů (VPCHÚ) tvoří nedílnou součást vnitropodnikového chozrasčotu s cílem zvýšit hmotnou zainteresovanost pracovníků VPCHÚ na výsledcích těchto útvarů. Zdrojem prostředků hmotné zainteresovanosti VPCHÚ jsou mzdové prostředky podniku, přerozdělované VPCHÚ podle vnitropodnikových pravidel, a prostředky FKSP.

Při stanovení objemu prostředků pro základní mzdy se jeví jako nejobjektivnější použít technologických karet pro stanovení rozsahu mezd na plánované technologické postupy.

Objem mzdových prostředků pro pobídkovou složku mzdy je odlišný podle možností každého podniku. Objektivitu zajišťuje stanovení jednotlivých forem pobídkové mzdy absolutní částkou. Těžiště hmotné zainteresovanosti je v objemu prostředků pro výsledkové prémie a podíly na hospodářském výsledku. Tyto prostředky pro jednotlivé útvary lze stanovovat jednotnou sazbou jako podíl výsledkových prémie a podílů na hospodářském výsledku z rozpočtovaných prostředků pro nákladové mzdy.

Současně se stanovením objemu prostředků hmotné zainteresovanosti VPCHÚ je třeba stanovit zásady přiznávání výše použitelného objemu prostředků v průběhu roku, podíl závislosti použitelného objemu pobídkové složky mzdových prostředků na plnění ukazatelů plánů a stanovit rozhodující a podmiňující ukazatele pro výplatu prostředků na výsledkové prémie a podíly na hospodářském výsledku.

Při posouzení individuální hmotné zainteresovanosti na výsledcích VPCHÚ je u dělnických profesí nejvýhodnější způsob formou osobních účtů úspor. U THP, kteří přímo řídí, je účelné podstatnou část jejich pobídkové složky mzdy, nejlépe však celou, vázat na plnění chozrasčotních ukazatelů jejich útvarů formou výsledkových prémie. Osobní přístup THP k řešení úkolů při zajišťování výsledků svěřeného útvaru lze posílit formou osobního hodnocení.

Jako budoucí možná nosná forma kolektivní hmotné zainteresovanosti na chozrasčotních výsledcích VPCHŮ je systém brigádní formy organizace a odměňování. Její přínos je v tom, že brigáda a její vedoucí na sebe přejímají určité povinnosti v organizaci práce a tím i odpovědnost za dosažené výsledky.

Došlo dne 4. 7. 1984

RATAJ V., Státní statek Zlonice, 273 71 Zlonice
ROSOCHATECKÁ E., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 — Suchdol

Hmotná zainteresovanost vnitropodnikových chozrasčotních útvarů

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 253—266. — res. čes., rus., angl., něm.

chozrasčot vnitropodnikový, hmotná zainteresovanost, odměny základní, prémie výsledkové, podíly na hospodářském výsledku, osobní hodnocení, chozrasčot brigádní, výsledky výzkumu

Článek se zabývá problematikou hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních útvarů, vymezením zdrojů, prostředků a stanovením pravidel hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových chozrasčotních útvarů. Jsou uvedeny zásady pro stanovení objemu prostředků na základní mzdy a pro pobídkové složky mezd. Dále je posouzena individuální hmotná zainteresovanost na výsledcích vnitropodnikových chozrasčotních útvarů a brigádní forma organizace a odměňování jako prostředek kolektivní hmotné zainteresovanosti na výsledcích vnitropodnikových chozrasčotních útvarů.

РАТАЙ В., Госход Злонице, 273 71 Злонице
РОСОХАТЕЦКА Э., Сельскохозяйственный институт, 165 21 Прага-Сухдол

Материальная заинтересованность внутрихозяйственных хозрасчетных отделов

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, s. 253—266. — рез. чешск., русск., англ., нем.

внутрихозяйственный хозрасчет, материальная заинтересованность, основные вознаграждения, премии за результат, процентные доли за экономические результаты, личная оценка, бригадный хозрасчет, результаты разработок

В статье рассматриваются проблематика материальной заинтересованности внутрихозяйственных хозрасчетных формаций, выделение ресурсов, средств и определение правил материальной заинтересованности в этих формациях. Приводятся правила определения объема средств на основные зарплаты и стимулирующие компоненты зарплат. Рассматриваются индивидуальная материальная заинтересованность в результатах этих формаций, бригадная форма организации и оплаты труда как средство коллективной материальной заинтересованности в результатах внутрихозяйственных хозрасчетных формаций.

RATAJ V., Zlonice State Farm, 273 71 Zlonice
ROSOCHATECKÁ E., University of Agriculture, 165 21 Praha 6 — Suchbátol

Material Interest of the Cost-Accounting Units of a Farm

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 253—266. — summaries in cs, ru, en, de

farm cost accounting, material interest, basic remuneration, premiums for economic results, shares in economic result, personal rating, brigade cost accounting, results of research

The problems of material interest in the cost-accounting units of farms are analyzed, the sources are delimited and the rules of material interest in farm cost-accounting units are determined. The principles of the determination of the sum of money for basic wages and for the incentive components of wages are described. The individual material interest in the results of farm cost-accounting units is evaluated. The brigade form of organization and remuneration for work is treated as a means of collective material interest in the results achieved by the farm cost-accounting units.

RATAJ V., Staatsgut Zlonice, 273 71 Zlonice
ROSOCHATECKÁ E., Hochschule für Landwirtschaft, 165 21 Praha 6 Suchbátol

Materielle Interessiertheit innerbetrieblicher Gruppen, die nach wirtschaftlicher Rechnungsführung arbeiten

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 253—266. — Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtsch.

Innerbetriebliche wirtschaftliche Rechnungsführung, materiell Interessiertheit, Grundvergütungen, Ergebnisprämien, Anteile am Wirtschaftsergebnis, individuelle Bewertung, wirtschaftl. Rechnungsführung der Brigade, Forschungsergebnisse

Der Artikel beschäftigt sich mit der Problematik der materiellen Interessiertheit innerbetrieblicher Einheiten, die nach der wirtschaftlichen Rechnungsführung arbeiten, der Bereitstellung von Quellen und Mitteln sowie der Festlegung von Regeln zu deren Anwendung. Es werden Grundsätze für die Festlegung des Umfanges der Mittel für die Grundlöhne und die beeinflussbaren Lohnanteile angeführt. Ferner wird die individuelle materielle Interessiertheit an den Ergebnissen der innerbetrieblichen Gruppen beurteilt, die nach der wirtschaftlichen Rechnungsführung arbeiten sowie die brigademäßige Form der Organisation und der Vergütung als Mittel der kollektiven materiellen Interessiertheit.

Adresy autorů:

Ing. Václav Rataj, Státní statek Zlonice, 273 71 Zlonice,
Ing. Eva Rosochatecká, CSc., Vysoká škola zemědělská, 165 21 Praha 6 — Suchbátol

Náročnosť úloh vytýčených XVI. zjazdom i naň nadväzujúcimi zásadami ústredného výboru strany a zložitosť vonkajších i vnútorných podmienok pri ich zabezpečovaní zvýšili význam a požiadavky na úroveň riadiacej práce. Úloha zvýšiť úroveň riadiacej práce je mimoriadne naliehavá v poľnohospodárstve, kde ďalšie zvyšovanie výroby bude treba realizovať na menšej výmere pôdy, s nižším počtom pracovníkov a s nižšími prírastkami vkladov do výroby. Splnenie strategickej línie zvyšovania sebestačnosti našej republiky v potravinách bude nutné vo väčšej miere ako v minulosti zabezpečovať účinnejším využívaním a mobilizáciou vnútorných rezerv poľnohospodárstva, zvyšovaním úrod plodín a úžitkovosti zvierat, znižovaním strát na množstve a kvalite dorábanej produkcie, hospodárnejším využívaním materiálnych vkladov do výroby i racionálnym využívaním pracovných síl. K zabezpečeniu týchto úloh smerujú aj opatrenia prijaté na začiatku roku 1982 v rámci zdokonalenej sústavy plánovitého riadenia poľnohospodárstva. Ich cieľom je vytvoriť zmenami v sústave plánovania a ekonomických nástrojov taký priestor a klímu, aby vedúci pracovníci JRD a ŠM mohli a chceli svojou iniciatívou a aktivitou zabezpečiť rozvoj poľnohospodárskej výroby v súlade s celospoločenskými záujmami.

Pravda, všetky základné princípy sústavy riadenia, ako to vyjadril v správe na 4. zasadnutí ÚV KSČ tajomník ÚV KSČ s. Pitra, budú účinne pôsobiť len vtedy, ak sa v zodpovedajúcej miere dovedú do podnikov, načo treba cieľavedomejšie a dôslednejšie uplatňovať vnútropodnikový chozrasčot (VPCH).

RENEZANCIA VNÚTROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU

Po rokoch nedocenenia významu vnútropodnikového chozrasčotu v poľnohospodárskych podnikoch dochádza v poslednom čase k jeho renesancii, zvyšuje sa záujem o jeho uplatňovanie, urýchľuje sa jeho zavádzanie. Dnes už túto metódu vnútropodnikového riadenia využíva väčšina poľnohospodárskych podnikov. Dopyt po pomôckach a návodoch na jeho zavedenie a zdokonalenie, veľká účasť na seminároch usporiadaných k VPCH sú dôkazom toho, že aj ostatné podniky ho čoskoro začnú uplatňovať.

K popularizácii vnútropodnikového chozrasčotu bezosporu prispeli rôzne nové metodiky a návody na jeho zavedenie, školenia, semináre a pod., ale hlavný dôvod nebývalého záujmu oň vidíme v tom, že funkcionári poľno-

hospodárskych podnikov si uvedomujú, že náročnosti úloh, ktoré donáša úsilie o dosiahnutie rozhodného obratu v efektívnosti intenzifikácie poľnohospodárskej výroby, musí zodpovedať aj úroveň riadiacej práce. Uvedomujú si, že dnes už nie je možné tak veľké hospodárske celky riadiť len neustálymi príkazmi, zákazmi, sankciami, poradami, ale je nutné viac ako doteraz prechádzať na nepriame formy riadenia, ktoré ako vieme, spočívajú v takých spôsoboch, metódach a opatreniach, ktoré vhodne ovplyvňujú chovanie riadeného subjektu k dosiahnutiu cieľa organizácie a vytvárajú také prostredie, také kritériálne podmienky, aby podriadení sami iniciatívne riešili operatívne otázky výroby, organizácie práce a hľadali cesty k splneniu stanovených úloh.

Aj keď existujú názory, že priamu riadiacu činnosť nenahradia nijaké nástroje nepriameho riadenia, predsa naše popredné podniky dokazujú, že pri dobrom fungovaní mechanizmu nepriameho riadenia môžu vedúci pracovníci viesť podnik bez toho, aby sa nechali tlačiť zbytočnou operatívou, bez prehnaneho náhlenia sa a prehnanej nervozity, s relatívnym pokojom a rozvahou.

Naši vedúci pracovníci si taktiež čím ďalej tým viac uvedomujú, že už v nenávratne sú časy, keď za efekt podniku zodpovedalo len vedenie, že dnes už rozvoj poľnohospodárskej výroby nemôže prebiehať bez aktívnej účasti všetkých pracujúcich, bez stotožnenia ich osobných cieľov s cieľmi podniku a celej socialistickej spoločnosti.

Uvedomujúc si uvedené nedostatky, hľadajú vedúci pracovníci poľnohospodárskych podnikov také nástroje riadenia, zavedenie ktorých by umožnilo odstrániť uvedené nedostatky a racionalizovať riadiacu prácu.

Takou metódou riadenia, ktorá spĺňa uvedené požiadavky, t.j. vytvára podmienky, aby všetky prvky vnútropodnikového riadenia fungovali harmonicky a jednoliato a vytvára predpoklady, aby sa úlohy plánu dostali na jednotlivé pracoviská a kolektívy pracovníkov boli na ich realizácii hmotne i morálne zainteresované (čím vyvoláva záujem o ich plnenie a prekročenie), takou metódou riadenia je vnútropodnikový chozrasčot. Hlavne preto vedúci pracovníci v poslednom čase pripisujú pri vnútropodnikovom riadení taký význam metóde vnútropodnikového chozrasčotu.

BRIGÁDNY CHOZRASČOT — ZDOKONALENÁ FORMA VNÚTROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU

Uplatňovanie vnútropodnikového chozrasčotu je teda spojené s takými formami riadenia, ktoré podporujú iniciatívnu účasť pracovníkov pri plnení úloh. Jednou z nich je aj brigádna forma organizácie práce a odmeňovania, ktorú vzhľadom na to, že ide vlastne o zdokonalenie a prehlbenie VPCH smerom k pracovným kolektívom, zvykneme nazývať aj brigádnym chozrasčotom (BCH).

Prednosť tejto formy organizácie práce a odmeňovania je v tom, že aj v poľnohospodárstve sa nemusí množstvo práce rovnať množstvu a kvalite výrobkov, pretože nekvalitná práca uskutočnená napr. pri orbe, príprave pôdy, sejbe, kultivácii i pri odchove hospodárskych zvierat sa neprejaví hneď, ale až pri zbere úrody, pri otelení jalovice a pod. Preto je správne preferovať odmeňovanie za výslednú produkciu pred odmeňovaním za množstvo práce. Potom akýkoľvek zárobok, ak vychádza z platných noriem a je vyvážený novovytvorenou hodnotou, je plne zaslúžený.

Dnes však aj v poľnohospodárstve už len v ojedinelých prípadoch existujú

technologické procesy, pri ktorých finálny výrobok je výsledkom prác jedného alebo dvoch, troch pracovníkov. Pre výrobu väčšiny produktov je charakteristický technologický proces, na ktorom sa zúčastňuje kolektív — brigáda pracovníkov, preto je namieste kolektívna hmotná zainteresovanosť na výslednej produkcii.

Pravda, zainteresovanosť pracovníkov na výslednej produkcii je rizikovejšia ako na množstve práce, preto kolektívy pracovníkov sú ochotné súhlasiť s touto formou odmeny len za podmienok, že budú mať vytvorené potrebné materiálo-technické podmienky a že vo väčšej miere budú môcť ovplyvňovať organizáciu svojej práce.

Poznatky z našich i zahraničných podnikov dokazujú, že uplatnenie BCH zabezpečuje v rovnakých podmienkach najmenej o 20 % lepšie výsledky vo výrobe i produktivite práce a ešte výraznejšie v rentabilite. Preto sa BCH začína rýchlo rozširovať. Koncom uplynulého roku ho uplatňovalo okolo 15 % podnikov, začiatkom tohto roku ho zaviedli mnohé ďalšie.

ZDROJE PRIAZNIVÝCH VÝSLEDKOV ÚSPEŠNEJ PRÁCE BRIGÁD

Skúmali sme čo je zdrojom pozoruhodných výsledkov, ktoré dosahujú brigády hospodáriace podľa brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania (BFOPO). Podľa našich poznatkov je základnou príčinou úspešnej práce brigád vysoká pracovná aktivita a tvorivá iniciatíva pracovníkov, ktorá sa rozvíja na základe zmenených vnútrokolektívnych ekonomických a sociálno-psychologických vzťahov.

Vnútrokolektívne vzťahy možno charakterizovať ako vzťahy zodpovednej závislosti. Vo vedomí členov brigád sa totiž formuje vedomie, že zvýšenie osobného zárobku je možné vďaka rastu výkonnosti celej brigády. Osobné záujmy každého pracovníka na zvýšení zárobku môžu byť teda realizované len vďaka svedomitej práci celého kolektívu, čím vznikajú vzťahy vzájomnej ekonomickej závislosti. Prejavujú sa v rozvoji vnútrokolektívnej vzájomnej kontroly a vzájomnej náročnosti, ktoré plnia funkciu tzv. skupinového tlaku na kvalitnú prácu jednotlivca. Popri dodržiavaní určitých technologických, organizačných, bezpečnostných a ďalších noriem sa v práci brigády uplatňujú aj určité sociálne normy, najmä že jednotlivec sa v brigáde nemôže ulievať na úkor iného, že musí byť zodpovedný za výsledok práce nielen svojej, ale aj ostatných, že si musí vážiť skúsenejších spolupracovníkov a dobrovoľne dodržiavať pracovnú disciplínu a pod.

Skupinový tlak k práci má osobitný význam vo vzťahu k tým spolupracovníkom, ktorí v dôsledku rôznych príčin nie sú orientovaní na vysoký zárobok. Takáto skupina skoro v každom kolektíve predstavuje až 15—30 % jeho členov. Pre nich nehrá individuálne úkolové odmeňovanie úlohu rozhodujúceho stimulu k práci. Za podmienok kolektívneho odmeňovania v rozvinutých vzťahoch zodpovednej závislosti členovia kolektívu vyžadujú od takýchto pracovníkov vyššiu výkonnosť, pričom pre ich ovplyvňovanie využívajú rôzne metódy sociálno-psychologického pôsobenia, ako sú presvedčanie, napomenutie a pod.

Vzťahy „zodpovednej závislosti“ sa v podmienkach brigády prejavujú nielen vo forme vzájomnej náročnosti, ale aj vzájomnej pomoci. Vzájomná pomoc sa prejavuje rôznymi formami, napríklad v operatívnom prekonávaní prekážok (odstránenie poruchy stroja), v zastupovaní spolupracovníkov počas ich neprítomnosti (choroba) a pod. Vzťahy vzájomnej pomoci v brigádnom

kolektíve napomáhajú aj profesionálnemu formovaniu mladých pracovníkov.

Výskumy potvrdzujú, že ekonomickú efektívnosť brigádnej práce v podstatnej miere ovplyvňuje aktívna účasť členov na riadení výrobných procesov. Členovia kolektívu si uvedomujú väzbu odmeny jednotlivca na kolektívnu prácu, ktorá však závisí od úrovne riadiacej práce. Členom brigády nie je ľahostajné, ako sa táto riadiaca činnosť realizuje. Prejavujú záujem vplývať a zúčastňovať sa na riadení výroby. Zapojenie radových pracovníkov do organizovania výroby zvyšuje ich spokojnosť s tvorivým obsahom práce, upevňuje sa pracovná disciplína.

Toto sú, podľa našich poznatkov, pozitíva tejto formy organizácie práce a odmeňovania.

NOVÉ PRVKY VSTUPUJÚCE DO VNÚTROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU PRI UPLATŇOVANÍ BRIGÁDNEHO CHOZRASČOTU

Preto, aby BCH mohol fungovať a prinášať svoje pozitíva, je nutné vytvoriť tieto materiálne a organizačné predpoklady:

1. Podstatou brigádneho chozrasčotu je zmluvný vzťah medzi výrobným kolektívom, ktorý berie na seba úlohu dosiahnuť dohodnutú produkciu na pridelennej pôde a u zverených zvierat a neprekročiť plánované náklady na jej výrobu. Na druhej strane sa vedenie podniku zaväzuje poskytnúť kolektívu podľa platných noriem nutné materiálne zdroje a vytvoriť podmienky pre splnenie dohodnutých úloh, zabezpečiť odmenu za ich splnenie a prekročenie, ako aj prémie za úsporu nákladov. Brigádny chozrasčot vyžaduje teda poriadok v MTZ najmä krmív, súčiastok, CHOP.

2. Výrobná brigáda sa organizuje tak, aby zabezpečila ucelený výrobný cyklus, t.j. sama vykonala všetky práce od začiatku výrobného procesu a ukončila ho finálnym výrobkom (resp. medziproduktom).

Pritom by mala tvoriť trvalý pracovný kolektív, čo je závažným problémom najmä pri tvorení brigád v rastlinnej výrobe. Znamená to, že v podnikoch je potrebné pre brigádny chozrasčot zvoliť takú plodinu, resp. skupinu plodín, ktorá umožní využiť stály pracovný kolektív.

Ako najvhodnejšie sa javí budovať brigády pre celý oševný postup. Vhodná kombinácia plodín v oševnom postupe znamená najrovnomernejšie a najplnšie využitie pracovného kolektívu počas vegetačného obdobia.

Tvorba špecializovaných brigád vyžaduje veľmi premyslený prístup. V zásade by sa tieto brigády mali tvoriť u plodín náročných na manuálnu prácu počas celého vegetačného obdobia (zelenina, vinohrady, ovocné sady, zavlažované krmoviny a pod.).

U ostatných plodín je možné uplatniť brigádnu formu odmeňovania na výslednej produkcii, no ťažšie je uplatniť brigádnu organizáciu práce.

V živočíšnej výrobe rovnomerné a stále využitie pracovníkov nie je problémom. Do brigád je však nutné včleniť okrem ošetrovateľov, krmáčikov a technikov aj dovážačov krmív, údržbárov, ba aj strážnikov.

S tvorbou brigád v ostatných činnostiach zatiaľ nie sú skúsenosti. Bolo by však potrebné uvažovať s ich budovaním najmä v podnikoch s rozsiahlejšou pridruženou výrobou, pretože jej priemyselný charakter dáva predpoklady úspešného uplatnenia tejto formy organizácie práce a odmeňovania.

Brigády treba tvoriť tak, aby podľa možnosti nevznikala nová organizačná jednotka, a najmä tak, aby brigáda nevybočovala z rámca uplatňovania organizačnej štruktúry.

Počet členov brigády by nemal vysoko presahovať 30 pracovníkov. Pri vyššom počte členov sa brigáda ťažko riadi, vnútorne zjednocuje, objavujú sa izolovaní jedinci a s nimi zárodky nespokojnosti a konfliktov.

3. Podmienkou uplatňovania BFOPO je dobre fungujúci vnútropodnikový mechanizmus riadenia. Výsledky popredných poľnohospodárskych podnikov potvrdzujú, že dôsledne uplatňovaný VPCH sa skutočne stáva účinným nástrojom z hospodárňovania a zefektívňovania poľnohospodárskej výroby i spoločensky žiadúceho zvyšovania objemu produkcie a jej kvality. Mnohé podniky uplatňujú však iba niektoré jeho prvky — niektoré ho chápu len ako účtovný, nie reálny ekonomický systém, u niektorých sú vážne nedostatky vo vnútropodnikovom plánovaní, vo vnútropodnikovom oceňovaní produkcie aj výkonov a pod.

Základným východiskom účinného fungovania VPCH je správne stanovenie chozrasčotných útvarov (stredísk). Požiadavkou je, aby ich tvorili reálne kolektívy pracujúcich. Chozrasčotné strediská tvorené iba z účtovno-kalkulačného hľadiska nemajú stimulačnú účinnosť.

Pri vytváraní chozrasčotných štruktúr pre uplatnenie BFOPO nie je potrebné meniť doteraz zaužívaný model. Brigády budú mať prevažne charakter nákladových stredísk, no niektoré (ako pre celý osevný postup, špecializované na zeleninu, chov zvierat vo VK) môžu byť i hospodárske strediská.

Dôležitým východiskom pre zainteresovanosť vnútropodnikových kolektívov na dosahovaní čo najlepších výsledkov je reálne a objektívne stanovenie úloh vnútropodnikovým plánom. Ukazovatele plánov hospodárskych stredísk musia byť zrozumiteľné a kolektívom ovplyvniteľné.

Základným plánovacím dokumentom sa pri vypracovaní návrhov plánu stáva technologická karta. Pri jej vypracovaní musia THP spolupracovať s kolektívom pri hľadaní racionálnych a efektívnych variantov technológie výroby a úspor živej i zpredmetnenej práce.

Všetky časti plánov musia byť reálne. Túto vlastnosť možno plne zabezpečiť za predpokladu, že aj vo vnútropodnikovom plánovacom procese bude využitá vedecky zdôvodnená základňa noriem spotreby živej a zpredmetnenej práce a normatívo Pracovních a materiálových nákladov. Preto poľnohospodárske podniky musia so zmenami podmienok výroby aktualizovať a spresňovať vlastné podnikové normy a normatívy, a to diferencovane podľa konkrétnych podmienok jednotlivých chozrasčotných útvarov.

Vnútropodnikové ceny musia v plnej miere odzrkadľovať kvalitatívne kritériá, aby za nekvalitnú prácu bol dostatočne postihnutý ten kolektív, ktorý sa jej dopustil.

4. Hmotná zainteresovanosť na plnení plánovaných úloh je tým prvkom VPCH, ktorým BFOPO prehlbuje a zdokonaľuje najväčšou mierou. Patrí medzi základné prvky BFOPO, ktorými možno ovplyvňovať pracovníkov a ich aktivitu.

Mzdový fond pri uplatňovaní BCH sa člení na:

a) Preddávky (avans) na mzdu.

b) Výsledné kolektívne prémie za dosiahnuté konečné výsledky, ktoré u výrobkov s dlhším cyklom výroby ako 1 mesiac by nemali byť nižšie ako 20 % priemerného zárobku. Do tejto zložky odmien možno sústrediť aj prostriedky za uspokojených pracovníkov, prémie za zvýšenie tržnej produkcie a pod.

c) Podiely za prekročenie hospodárskych výsledkov.

Pri voľbe foriem miezd (odmien) sa musíme usilovať o čo najväčšiu jednoduchosť. Podľa našich poznatkov sa ukazuje, že u jednotlivých typov brigád je najvhodnejšie uplatniť tieto formy hmotnej zainteresovanosti:

— Brigády pre poľnú výrobu (osevný postup) zainteresovať aspoň 20 % miezd na splnení HRP plodín zastúpených v osevnom postupe. Avans je možné vyplácať buď ako podielovú odmenu z výkonov mechanizátorov (ak sa tieto v podniku účtujú vnútropodnikovými cenami), alebo vo forme úkolovej mzdy.

— Brigády, ktoré obhospodarujú špeciálne plodiny a kultúry (zelenina, ovocie, vinohrady) je najvhodnejšie zainteresovať podielovou odmenou za splnenie tržnej produkcie. Ako avans vyplácať dennú alebo mesačnú mzdu, ktorá môže byť diferencovaná podľa jednotlivých pracovníkov i podľa jednotlivých mesiacov v roku.

— Dočasné brigády na určitú etapu prác, najmä zberových, zainteresovať podielovou odmenou na množstve a kvalite vyrobenej siláže a senáže.

— Brigády vyrábajúce mlieko, mäso a vajcia zainteresovať podielovou odmenou na tržbách z realizovanej produkcie. V tejto forme je možné vyplácať aj avans.

— Chovateľské brigády pri odchove plemenného materiálu, ale aj brigády u oviec je vhodné zainteresovať podielovou odmenou na tržbách. Avans vyplácať vo forme mesačnej mzdy.

— V pomocnej činnosti (PV, IV) uplatniť podielovú odmenu. Avans vyplácať vo forme dennej, alebo mesačnej mzdy.

U všetkých typov brigád popri mzde za množstvo a kvalitu výslednej produkcie nesmú chýbať prémie za šetrenie normatívne stanovených materiálových nákladov (PHM, krmivá, hnojivá, CHOP) vo výške aspoň 50 % z ušetrených nákladov.

V záujme zvýšenia pracovnej aktivity, najmä v špičkových obdobiach, je možné k týmto formám miezd (odmien) vyplácať priebežné prémie.

Pri rozdeľovaní kolektívnej odmeny (výsledkových prémie i podielov), aby bolo možné lepšie oceniť individuálny prínos každého pracovníka, môžu sa rozhodnutím kolektívu uplatniť koeficienty pracovnej účasti (KPÚ).

KPÚ sa stanovuje pre toho-ktorého pracovníka podľa jeho výkonnosti, iniciatívy, kvality a efektívnosti jeho práce, pracovnej a technologickej disciplíny, odpracovaného času v podniku, rokov praxe v príslušnej profesii a stupňa namáhavosti práce. Pomocou KPÚ sa môžu rozdeľovať aj predavky, je však lepšie ich v I. fáze využívať iba u výsledných prémie.

Kolektívna podielová zložka sa rozdeľuje celá bez ohľadu na to, s akým počtom pracovníkov boli úlohy splnené.

5. V podmienkach uplatnenia brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania sa menia podmienky účasti pracujúcich na riadení. Kvalitatívne zmeny nastávajú najmä v dôsledku autonómneho, samoriadiaceho charakteru brigády.

Na čele brigády stojí vedúci — brigádýr, ktorý je buď jedným z radových pracovníkov, alebo túto funkciu môže plniť aj prevádzkový technik (vedúci skupiny). Rádový pracovník popri odmenách za svoju odbornú robotnícku profesiu poberá príplatok za vedenie. Nutné je však dbať na to, aby vedúci mal neformálnu (prirodzenú) autoritu, bol kolektívom uznávaný, preto jeho výberu a voľbe treba venovať patričnú pozornosť.

Dobré fungovanie tejto funkcie je závislé od správnej delby práce medzi prevádzkovým technikom a vedúcim brigády tak, aby tento odbremeňoval

prevádzkového technika a mal možnosť plniť funkciu „samoregulovania“ v brigáde, pretože racionálna organizácia práce v brigáde je základným predpokladom jej existencie.

Toto sú hlavné prvky brigádneho chozrasčotu, ktoré musia fungovať harmonicky, jednoliato, a hlavne dôsledne. Zanedbanie ktoréhokolvek z nich znehodnotí prácu, snahu o zlepšenie aj na ostatných úsekoch.

NIĚKTORÉ PROBLÉMY PRI UPLATŇOVANÍ BRIGÁDNEHO CHOZRASČOTU

Najčastejšie sa stáva, že podniky buď preceňujú, alebo nedoceňujú niektoré parciálne prvky brigádneho chozrasčotu. V mnohých prípadoch vidia význam brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania napr. len v oblasti organizácie a samoriadenia kolektívov. Táto oblasť je nesporne veľmi dôležitá, no netreba zabúdať, že samoriadenie je vlastne vyvolané náročnejšou a rizikovejšou formou hmotnej zainteresovanosti, ktorá si vynucuje väčšiu vzájomnú závislosť členov kolektívu, ako aj núti venovať väčšiu pozornosť organizácii práce. Teda bez hmotnej zainteresovanosti na konečných výsledkoch (aspoň 20 % zárobku) nie je možné hovoriť o brigádnej forme organizácie a odmeňovania, ale vlastne len o brigáde socialistickej práce, ktorá si v oblasti kolektívneho spolužitia a nakoniec aj samoriadenia vytyčuje totožné ciele. Tak isto nepovažujeme za správne preferovať len odmeňovanie a podceňovať organizačnú stránku.

Ďalším problémom pri zavádzaní brigádneho chozrasčotu je bezradnosť vedúcich pracovníkov niektorých podnikov, ktorí nevedia nájsť prostriedky na kolektívne prémie za dosahovanú výslednú produkciu. Pritom, ako vyplýva z analýz štruktúry priemerných zárobkov, pri 110—120% plnení výkonových noriem činí tarifná mzda podľa jednotlivých profesií 55—70 % priemerných miezd. Zo zvyšujúcich 30—45 % miezd je teda možné vyčleniť aspoň 20 % na výsledné prémie. Je však nutné prestať s vyplácaním rôznych fingovaných miezd a príplatkov, pretože nimi mzda stráca svoj motivačný účinok.

V niektorých podnikoch majú vedúci pracovníci obavy, že samoregulácia brigád prinesie stratu kľúčového postavenia vedenia podniku. Obavy sú však zbytočné. Naopak v nových formách a metódach organizácie práce možno širšie využiť kvality pracujúcich a vedenie podniku môže orientovať svoju pozornosť na vykonávanie dôležitých činností, ako sú vonkajšie vzťahy podniku, kooperácia medzi brigádami, koncepcie práce a pod.

ZÁVER

Snaha lepšie zosúladiť záujmy kolektívov so záujmami spoločnosti vyžaduje hľadať nové progresívne metódy organizácie, riadenia a odmeňovania. Jednou z takýchto metód je brigádna forma organizácie práce a odmeňovania, ktorú vzhľadom na to, že ide vlastne o zdokonalenie a prehĺbenie vnútropodnikového chozrasčotu, nazývame aj brigádnym chozrasčotom. Je to metóda, ktorá na najnižšom stupni riadenia v pracovných kolektívoch, na princípe vhodne konštruovanej hmotnej zainteresovanosti, vyvoláva záujem o kvalitnú prácu a zabezpečuje prekonávanie slabých miest v aktivizácii ľudského činiteľa.

Poznatky z našich i zahraničných podnikov dokazujú, že uplatnenie brigádneho chozrasčotu zabezpečuje v rovnakých podmienkach najmenej o 20 % lepšie výsledky vo výrobe i produktivite práce a ešte výraznejšie v rentabilite. Preto túto formu organizácie práce bude nutné smelšie a vo väčšom rozsahu využívať pri racionalizácii riadiacej práce v JRD a ŠM.

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

Zásady uplatňovania brigádneho chozrasčotu v poľnohospodárskych podnikoch

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 267—274. — res. slov., rus., angl., něm.

chozrasčot vnitropodnikový, chozrasčot bigádní, hmotná zainteresovanost, záloha na odměny, prémie kolektivní, koeficient pracovní účasti, výsledky výzkumu

V príspevku sú analyzované príčiny hľadania nových metód organizácie, riadenia a odmeňovania. Jednou z nich je brigádna forma organizácie práce a odmeňovania (brigádny chozrasčot), ktorá na princípe vhodne konštruovanej hmotnej zainteresovanosti vyvoláva záujem kolektívov o kvalitnú prácu a zabezpečuje prekonávanie slabých miest v aktivizácii ľudského činiteľa.

МИКИТА Ю., Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Тренчианска 55, 824 80 Братислава

Правила применения бригадного хозрасчета в сельскохозяйственных предприятиях

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, s. 267—274. — рез. слов., русск., angl., нем.

внутрихозяйственный хозрасчет, бригадный хозрасчет, материальная заинтересованность, аванс на премии, коллективные премии, коэффициент трудового участия, результаты разработок

V статье рассматриваются доводы поиска новых методов организации, управление и вознаграждения. Один из них — бригадная форма организации труда и его оплаты (бригадный хозрасчет), которая с точки зр. хорошо поставленной материальной заинтересованности составляет интерес для коллективов в отношении качественного труда и способствует устранению слабых мест в активизации человеческого фактора.

MIKITA J., Economic Research Institute for Agriculture and Food, Trenčianská 55, 824 80 Bratislava

Principles of the Use of Brigade Cost Accounting on Farms

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 267—274. — summaries in sl, ru, en, de

farm cost accounting, brigade cost accounting, material interest, advance pay, collective premiums, coefficient of labour involvement, results of research

The factors underlying the efforts to find new methods of organization, management and remuneration are analyzed. One of them is the brigade form of labour organization and remuneration (brigade cost accounting) which induces, through appropriate incentives, the interest of workers' collectives in a high quality of their work; brigade cost accounting helps to overcome the weak points in the activation of the human factor.

MIKITA J., Forschungsinstitut für Ökonomik der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Trenčianská 55, 824 80 Bratislava

Grundsätze der Anwendung der brigademäßigen wirtschaftlichen Rechnungsführung in den Landwirtschaftsbetrieben

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3. S. 267—274. — Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtsch.

Innerbetriebliche, brigademäßige wirtschaftliche Rechnungsführung, materielle Interessiertheit, Prämienvorschuß, Kollektivprämien, Koeffizient der Arbeitsbeteiligung, Forschungsergebnisse

In der Arbeit werden die Gründe analysiert für die Suche nach neuen Methoden der Organisation, Leitung und Vergütung. Eine davon ist die brigademäßige Form der Arbeitsorganisation und der Vergütung. Sie weckt, nach dem Prinzip der materiellen Interessiertheit konzipiert, das Interesse der Kollektive an der Arbeitsqualität und sichert die Überwindung der Schwachstellen bei der Aktivierung des menschlichen Faktors.

Adresa autora:

Doc. ing. Juraj Mikita, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava

Významnou úlohu ve výrobním procesu má organizace práce jako specifická společenská síla. Čím je dokonalejší organizace výroby, tím je lépe využívána technika a pracovní síly a návratnost prostředků vložených do výroby je rychlejší. Dokonalejší organizace práce a výroby přináší „organizační efekt“, který zvyšuje efektivnost pracovní činnosti. Představuje soubor činností a opatření zabezpečujících využití pracovní síly k dosažení užitečného efektu. Projevem vědeckotechnického rozvoje a prohlubování společenského charakteru práce je rozvoj kolektivních forem organizace práce a odměňování. Kolektivní forma organizace práce a odměňování (v praxi nazývaná brigádní chozrasčot) je vlastně vyjádřením stupně rozvoje společenské dělby práce a socialistických výrobních vztahů. Rozvíjí jeden z podstatných rysů socialistického charakteru práce — účast pracujících na řízení a formu zapojení jednotlivce do kolektivní a společenské dělby práce. Tato skutečnost nachází svůj výraz nejen v socialistickém soutěžení, ale i v kolektivismu, který tvoří jeden z principů socialistického způsobu života.

Cílem tohoto příspěvku je zevšeobecnit sovětské a naše zkušenosti a na uvedených příkladech ukázat jeho výsledky i problémy.

Kolektivní forma organizace práce a odměňování je nejen součástí vnitropodnikového chozrasčotního řízení, ale i jednou z forem jeho prohlubování, neboť umožňuje uplatnit iniciativu každého jednotlivce a současně odpovídá požadavkům vědeckotechnického a sociálně ekonomického rozvoje.

Chozrasčotní brigáda je jedním z článků vnitropodnikového řízení, v němž se pracovnímu kolektivu plánují kvantitativní i kvalitativní úlohy, způsob hmotné zainteresovanosti i míra odpovědnosti za plnění vytyčených úkolů. Tato forma organizace vyžaduje spolupráci všech pracovníků a rovněž vytváří možnost diferencovat odměňování a na tomto základě posilovat socialistický vztah k práci.

Brigádní chozrasčot lze charakterizovat těmito principy:

- kolektivismus jako jeden z projevů socialistického způsobu života;
- propojenost účasti pracujících na základě demokratického centralismu s vedením podniku na vnitropodnikovém řízení;
- vědecká organizace práce, rozvoj jejích kolektivních forem a formování nového pracovního kolektivu;
- bezprostřední vazba kolektivní hmotné zainteresovanosti na dosažovaných výsledcích s přihlédnutím k zásluhám jednotlivců;
- zvýšená pravomoc a odpovědnost vnitropodnikových kolektivů v oblasti výrobně ekonomické i společensko-výchovné.

Podstatu brigádního chozrasčotu lze vyjádřit jako formu rozvoje vnitropodnikových chozrasčotních vztahů, založenou na kolektivní materiální a morální zainteresovanosti při současném vymezení vzájemných práv, povinností i podmínek pro pracovní kolektivy a vedení podniku.

Ustavení chozrasčotní brigády předpokládá zdokonalení organizace práce a řízení výroby, zkvalitnění vnitropodnikového plánování (na základě technickohospodářských norem, norem spotřeby práce, přesné prvotní evidence atd.) a vytvoření všech předpokladů k plynulému a bezporuchovému plnění plánovaných úkolů. Progresivními prvky v této organizaci práce je vzájemná zastupitelnost pracovníků, úsilí o ovládnutí několika pracovních procesů, tendence k dokonalé organizaci práce. Kolektivní práce je charakteristickým prvkem brigádního chozrasčotu, a proto se princip dobrovolnosti musí v každém případě dodržet.

Z hlediska výrobního zaměření může být obsahem činnosti brigád výroba jednoho nebo více výrobků. Z hlediska časového faktoru lze rozlišit brigádu stálého charakteru, zabezpečující celý výrobní proces, nebo brigádu dočasnou, ustavenou na zvládnutí některých operací v rámci technologického procesu (např. sklizeň, silážování, vyvážení hnoje apod.).

Podle zkušeností z praxe se při výběru pracoviště osvědčilo ustavovat chozrasčotní brigádu tam, kde je již kolektivní organizace práce v závislosti na technologii a jedná se v podstatě o zdokonalení organizace práce, úpravu soustavy hmotné zainteresovanosti a tím o posílení sociálního rozvoje kolektivu. Tam, kde se nahrazuje individuální organizace práce kolektivní organizací, je nezbytné upravit systém plánování, normování a evidence. V tomto případě lze také očekávat lepší výsledky, neboť se tvoří a formuje nový pracovní kolektiv.

Velikost brigády a její kvalifikační struktura je ovlivněna velikostí a složitostí výrobního procesu, neboť základem je výrobní proces nebo jeho výrobně technologická část. Z toho vyplynou výrobní úkoly, složení chozrasčotní brigády a potřebné technické a technologické vybavení. V některých případech bývá součástí brigády i pomocný nebo obslužný personál. Z psychologického a sociologického hlediska se podle dosavadních zkušeností jeví jako optimální velikost brigády 10–25členný kolektiv, v němž se prvky kolektivismu nejvíce projevují. Ve velkých brigádách, nebo tam, kde je směnný provoz, lze organizovat dílčí relativně samostatnější části jako skupiny nebo čtyry. V rámci těchto kolektivů se pak realizuje převážná část práv i povinností pracovního kolektivu.

Rada brigády se zřizuje ve vícečlenných brigádách nebo při směnném provozu. Většinou se volí na dobu jednoho roku. Rada brigády je pomocným orgánem vedoucího, který také řídí její činnost. Rada brigády má pro svoji činnost přesně vymezenou pravomoc, např. se může podílet na rozdělování prémie, osobních příplatků, doporučovat změnu v kvalifikační třídě, určovat vítěze v socialistické soutěži, vybírat nejlepšího pracovníka atd., což je přesně vymezeno ve statutu brigády.

Pravomoc brigády spočívá v řešení některých otázek vlastní činnosti, jako například:

- navrhuje a volí radu brigády a vedoucího brigády;
- rozhoduje o přijetí nebo vyloučení člena brigády;
- projednává výrobní úkoly, organizační a další opatření k jejich splnění;
- jedná o odměňování členů brigády a schvaluje rozdělení kolektivní části výdělku;
- přijímá opatření na upevnění technologické a pracovní disciplíny a navrhuje odměny v socialistické soutěži.

Statut chozrasčotní brigády je vnitropodniková organizační norma, jejímž obsahem je:

- název a personální složení brigády;
- vymezení prostoru pracoviště;
- organizace pracovního procesu, režimu práce a odpočinku;
- materiálně technické vybavení brigády;
- práva a povinnosti členů brigády, rady brigády a vedoucího brigády;
- forma ukládání a přebírání splněných výrobních úkolů;
- systém hmotného a morálního ocenění brigády jako celku i jednotlivých členů.

Smlouva (dohoda) je rovněž nedílnou součástí základních podnikových dokumentů, neboť vyjadřuje pracovně-právní vztah mezi vedením podniku a chozrasčotní brigádou. Její obsah je následující:

- určuje výrobní úkoly chozrasčotní brigádě;
- stanovuje povinnosti vedení podniku k materiálnímu zajištění výrobních úkolů;
- vyjadřuje způsob a termíny hodnocení plnění plánu;
- zpřesňuje postup a pravidla hmotné a morální zainteresovanosti brigády.

Ve smlouvě (dohodě) mají být uvedena nejen práva a povinnosti účastníků dohody, ale i postih za neplnění úkolů.

Současné zkušenosti z činnosti chozrasčotních brigád ukazují, že je dosud rozdílný přístup k vymezení úlohy a funkce vedoucího brigády a provozního technika.

Vedoucím chozrasčotní brigády musí být nejkvalifikovanější pracovník s přirozenou autoritou v kolektivu, organizačně na vyšší, znalý technologie výroby včetně pravidel odměňování, morálně, odborně a politicky vyspělý. Pokud pracovník v souvislosti s přijetím této funkce musí změnit druh nebo místo výkonu práce, musí být tato skutečnost zaznamenána v pracovní smlouvě nebo v dohodě o pracovních podmínkách. V některých případech může být vedoucím chozrasčotní brigády i technicko-hospodářský pracovník, a potom je třeba upravit i jeho hmotnou zainteresovanost.

Základní povinnosti vedoucího chozrasčotní brigády lze vymezit těmito úkoly:

- spolupracovat při tvorbě plánu a seznamovat členy brigády s úkoly a systémem hmotné zainteresovanosti na jejich plnění;
- ve spolupráci s provozním technikem organizovat práci na základě nejpokrokovějších zkušeností a ukládat pracovníkům brigády výrobní úkoly;
- kontrolovat průběh pracovního procesu a odstraňovat prostoje;
- přerušit práci v případě, že se nedodržují předpisy o ochraně zdraví při práci;
- dodržovat přijaté zásady odměňování za vykonanou práci;
- při veškeré své činnosti musí spolupracovat s provozním technikem a se svazovým nebo odborovým důvěrníkem.

Chozrasčotní brigády řídí příslušný technik, který zodpovídá vedení podniku za plnění plánovaných úkolů v množství, kvalitě a v termínu.

Povinnosti provozního technika:

- určuje výrobní úkoly a místa pracovní činnosti;
- stanovuje složení pracovních prostředků v příslušné technologické lince;
- vyhláší termín zahájení a ukončení pracovních operací;

- vytváří materiální podmínky pro splnění úkolů uložených brigádě;
- sleduje dodržování pracovní a technologické kázně;
- kontroluje kvalitu vykonané práce a produkce a odstraňuje zjištěné nedostatky;
- v souladu s plánem řídí mzdovou politiku;
- zodpovídá za vedení operativně technické evidence o výrobě a práci;
- usměrňuje ve spolupráci s vedením brigády rozvoj pracovní iniciativy, socialistickou soutěž a hodnotí pracovní aktivitu členů brigády;
- přiděluje náhradní práci při nepřízní počasí.

ÚLOHA PLÁNŮ V CHOZRASČOTNÍCH BRIGÁDÁCH

Plánem se chozrasčotní brigádě určují úkoly, kontroluje průběh realizace a zjišťuje konečný výsledek její činnosti.

Plán chozrasčotní brigády musí plnit tyto funkce:

- určovat výrobní a ekonomické úkoly;
- vytvářet optimální vazby mezi plánovanými úkoly a jejich materiálním zabezpečením;
- vyjadřovat stupeň využívání pracovních, hmotných i finančních zdrojů;
- umožnit průběžnou kontrolu plnění plánovaných úkolů;
- hodnotit a hmotně zainteresovávat chozrasčotní kolektiv i jednotlivé pracovníky na výsledcích jejich činnosti.

Výrobní plán brigády se tvoří ve spolupráci s vedením podniku v závislosti na charakteru činnosti chozrasčotní brigády, a to především na základě platných technicky opodstatněných norem a výrobních kapacit. Řízení výrobního procesu formou chozrasčotních brigád vytváří nezbytné předpoklady k použití komplexních norem jako základu pro tvorbu plánu i pro jeho hodnocení. Využití sdružených nákladových normativů zvyšuje kvalitu plánu. Při zpracování vlastních sdružených plánovacích normativů se vychází z technologického postupu (uvedeného v technologické kartě), z hmotných norem spotřeby, výkonových norem a z výsledných kalkulací nákladů. Aby nákladové normativy plnily svoji funkci, musí být zpracovány pro každou chozrasčotní brigádu podle jejích výrobních podmínek, používané technologie a hektarových výnosů nebo užítkovosti a v členění na jednotlivé nákladové položky, jejichž počet by měl odpovídat nákladovému vzorci. Vzhledem ke změnám v technologii výroby a v používaných strojích a zařízeních se normativy každoročně zpřesňují. Při tvorbě těchto komplexních norem je třeba vycházet z nejefektivnějších pracovních postupů a z plného využití všech pracovníků.

Obsah a struktura plánu chozrasčotní brigády jsou závislé nejen na charakteru činnosti daného kolektivu, ale i na jeho postavení v ekonomické struktuře podniku (hospodářské nebo nákladové středisko). Plán hospodářského střediska vychází z plánu podniku, zahrnuje všechny jeho části, které se vztahují k vlastní činnosti. Tyto plány mají i organizační charakter, neboť zajišťují harmonický průběh výrobních operací v určeném časovém úseku, určují postup v nasazení strojů, materiálu, pracovních sil a jejich využití.

V rostlinné výrobě se chozrasčotní brigádě určují ukazatele: osevní plochy, výrobní úkoly a velikost tržní produkce, výroba objemných krmiv a podíl I. a II. jakostní třídy apod. Plnění plánu se hodnotí po ukončení prací nebo etapy.

V živočišné výrobě jsou ukazateli stavu hospodářských zvířat, stavy krav, výrobní a dodávkové úkoly v mase a mléce, dojivost a podíl I. a II. jakosti

z prodaného mléka, spotřeba krmiv na jednotku produkce, spotřeba jádra podle druhů a kategorií hospodářských zvířat apod. Rovněž se určují reprodukční ukazatele, jako je připouštění krav a jalovic, natalita, odchov telat, selat a jehňat, převod vysokobřezích jalovic, úhyn podle druhů a kategorií. Plnění plánu se sleduje měsíčně narůstajícím způsobem.

Po projednání těchto úkolů se chozrasčotním brigádám rozepisují další ukazatele, např. náklady na výrobu, z toho mzdy, spotřeba PHM, spotřeba materiálu, výkony, zisk a produktivita práce.

Pokud je chozrasčotní brigáda vedena jako nákladové středisko, nezpracovává vlastní hospodářský plán, ale pouze výpis z plánu. Nejčastěji jde o výrobní a dodávkové úkoly, mzdové prostředky, materiálové náklady a ostatní ukazatele, které může tento kolektiv pracovníků bezprostředně ovlivnit. Ke splnění plánu se pak vytvářejí organizačně technické podmínky a uzavírají se socialistické závazky na splnění plánu a splnění a překročení kvalitativních ukazatelů.

KOLEKTIVNÍ A INDIVIDUÁLNÍ HMOtnÁ ZAJINTERESOVANOST

V chozrasčotním řízení zemědělských podniků vystupuje do popředí soustava hmotné zainteresovanosti jako nedílná součást vnitropodnikového chozrasčotu. Celospolečenské úkoly vytyčené v 7. pětiletém plánu kladou velký důraz na efektivnost a kvalitu, čemuž se musí podřídit i soustava odměňování. V některých chozrasčotních brigádách se plánuje hmotná zainteresovanost progresivní a regresivní křivkou, aby se v žádném případě neztratil zájem na plnění úkolů. Celému kolektivu musí být předem zřejmé, jak se bude uplatňovat objektivizace při nesplnění plánovaných ukazatelů z objektivních příčin (např. v rostlinné výrobě při výrazně nepříznivých podmínkách vlivem počasí, v živočišné výrobě při nižší kvalitě krmných směsí nebo krmiv, nemožných dosáhnout plánované užítkovosti).

Přesně stanovené a přehledné podmínky hmotné zainteresovanosti se promítnou do vědomí kolektivu tak, že velikost odměny závisí na kvalitě vykonané práce a na dosažených výsledcích. Tím se rozvíjí soudružské vztahy uvnitř kolektivu, odpovědnost každého pracovníka za odvedenou práci, neboť se současně zvyšuje kontrola v průběhu pracovního procesu ze strany celého kolektivu.

Hmotná zainteresovanost na pracovních výkonech a ekonomických výsledcích zvyšuje pracovní stabilitu a sblížuje pracovní výkonnost celého kolektivu. Vytvořené soudružské pracovní vztahy se promítají i do zvýšení výkonů, protože se zvyšuje morální zodpovědnost kolektivu. Jestliže pracovníci vědí, že přidělená technika je konečná a přísun další techniky zmenšuje objem prostředků na mzdy, vede to k řádné péči o svěřené stroje. Úspora se dosáhne nejen snížením rozsahu oprav, ale i odstraněním zbytečných přejezdů atd.

Přednosti kolektivní formy hmotné zainteresovanosti spočívají v posílení vzájemné spolupráce, důvěry a aktivity kolektivu. Tato forma rovněž podporuje lepší dělbu práce a vytváří tlak na osvojení příbuzných pracovních činností, zjednodušuje normování práce a evidenci, formou samokontroly působí na kvalitu práce a vytváří podmínky k rychlému zapracování nových a mladých pracovníků. Nevýhodou kolektivní odměny je obtížnost měření individuální výkonnosti jednotlivých pracovníků. Převaha je v kladech kolektivní formy odměňování, takže se na základě již získaných zkušeností doporučuje zapojit do této formy i příslušné technickohospodářské pracovníky a pomocnou obsluhu.

Plánovaný objem prostředků na odměny je závislý na rozsahu výrobních úkolů ve vztahu k plánovaným výkonům. Při určení objemu výkonů je nutno dodržet relaci mezi produktivitou práce a průměrnou odměnou v minimálním rozmezí 5 %. Prostředky na odměny lze posílit úsporou pracovních sil. Vy-
chází se z toho, co si kolektiv vytvořil.

Celkový objem prostředků z hlediska tvorby a použití lze členit na základní a pobídkovou složku odměny.

Základní složka odměny se tvoří rozpisem prostředků podle operativní kalkulace, nebo stanovením absolutního limitu ve výši základních odměn, je tvořena tarifní odměnou, úkolovou odměnou a příplatky.

Pobídková složka odměny obsahuje zdroje na prémie (bez podílů), prostředky na osobní ohodnocení, převody z úspor základních mezd atd. Je v plném rozsahu závislá na plnění úkolů celé brigády. Jednotlivé druhy příplatků (příplatky za práci přes čas, za ztížené pracovní prostředí, za soboty a neděle, noční příplatky) lze zahrnout rovněž do pobídkové složky odměny. Efektivního využití pobídkové odměny lze dosáhnout např. uplatněním výsledkových premií, které lze vázat na splnění plánované produkce v objemu a kvalitě a na vytvoření zdrojů pro tvorbu použitelného objemu prostředků na odměňování. Část těchto prostředků lze vyplácet v průběhu roku jako zálohu na kvalitně provedené jarní práce, za splnění plánované výroby obilovin (řepky apod.) nebo za objemná krmiva pro zimní období v tunách sušiny.

Kolektivní a individuální hmotná zainteresovanost v chozrasčotní brigádě je uplatňována různými formami podle druhu pracovního procesu a její propracovanosti.

Osvědčilo se uplatňovat úkolovou odměnu všude, kde jsou k tomu podmínky. Pokud je pracovní proces organizován v technologických linkách (např. sklizeň obilí, brambor, kukuřice), je nezbytné vypracovat technologické postupy a kolektivní výdělek rozdělit na produktivní hodinu, tj. bez prostojů. Veškeré přípravné práce (údržba traktoru a závěsného nářadí, přejezdy a opravy během směny) se doporučuje uhrazovat v paušální odměně. Výpočet je nutné stanovit měsíčním průměrem s přihlédnutím k druhu traktoru, nářadí, průměrné vzdálenosti, poruchovosti a k technickému stavu. Tím je výše výdělku bezprostředně spojena s produktivní prací. Tento ekonomický tlak současně nutí pracovníka, aby se lépe staral o svěřené prostředky, minimalizoval časové ztráty v opravách, v neproduktivních přejezdech apod.

Podílová kolektivní forma odměny je závislá na množství a kvalitě výrobků a uplatňuje se především tam, kde kolektiv vyrábí produkci tržního charakteru. Této formy lze použít u organizačně stálých kolektivů, které mohou významnou měrou výsledky výroby ovlivnit. Je založena na principu pevně stanoveného peněžního mzdového normativu z každé koruny dosahované realizace. Sazba kolektivní podílové odměny v sobě zahrnuje tarifní odměnu, prémie nebo výkonnostní odměny, odměny za časové ztráty a příplatky, které se členům brigády poskytují v souladu s platnými předpisy. Tato forma odměny se osvědčila u některých vybraných plodin, kde převládá ruční práce (výroba ovoce, zeleniny, pěstování květin a práce ve vinohradech), v živočišné výrobě v malokapacitních stájích a při turnusovém zástavu.

Časová odměna s kolektivní premií se používá tam, kde nelze použít jiné formy odměny. V takovém případě musí být předem určeno, jaký podíl z úspor základních odměn (dosažených absolutní úsporou pracovních sil nebo snížením přesčasové práce) zůstává brigádě k dispozici. Nejčastěji je tento podíl v rozmezí 30—50 %. O tuto částku lze zvýšit kolektivní premií. Naopak při větší spotřebě základních odměn se tento rozdíl uhrazuje z pro-

středků určených na kolektivní prémii (pokud vedení podniku po prozkoumání příčin tento rozdíl neuhradí z podnikových zdrojů).

Kolektivní prémii se určuje zpravidla absolutní částkou a mohou se do ní zahrnout i složky osobního ohodnocení. Mezi jednotlivé pracovníky se rozděluje předem určeným klíčem s přihlédnutím k míře zásluh. V rostlinné výrobě lze tuto formu použít u kolektivů pro mechanizované a ruční práce, v nepřetržitých provozech na jednotlivé směny.

Ve snaze dodržet rovnováhu ve výdělcích a zmírnit dopady nerovnoměrně rozložené pracovní doby lze provést vyúčtování výsledkových premií v měsíci listopadu a podílovou odměnu v měsíci únoru.

Jako kritérium k hodnocení jednotlivých pracovníků při rozdělování kolektivního výdělku (nebo jeho části) lze brát v úvahu výkonnost pracovníka měřenou množstvím práce (za čas, kus, kg, ha, přírůstek, užitek) a časové plnění uložených úkolů (ev. zkrácení času) nebo dodržení norem kvality a podílu výrobků v I. jakostní třídě. Rovněž lze přihlížet k dodržování technicko-hospodářských norem, norem spotřeby nebo dosažení úspor proti normám. Přihlízí se k pracovní a technologické kázní, jako je docházka, využití pracovního času, dodržení předpisů o ochraně a bezpečnosti při práci, respektování pokynů nadřízeného. Lze hodnotit iniciativní plnění pracovních úkolů, účast v socialistické soutěži apod.

K hodnocení jednotlivých pracovníků lze také použít tzv. koeficient pracovní účasti, ve kterém se hodnotí:

- kvalifikace (včetně víceprofesnosti);
- doba zaměstnání v podniku;
- stupeň obtížnosti vykonávané práce;
- dodržení technologické a pracovní disciplíny;
- pracovní angažovanost.

V obou uvedených příkladech se k vyjádření účasti jednotlivce na kolektivním výdělku používá bodového hodnocení, které musí být kolektivu brigády předem schváleno. Hodnocení provádí vedoucí brigády. Při hodnocení pracovní účasti jednotlivců nelze tuto účast redukovat pouze na počet odpracovaných dnů, neboť je to v rozporu s chozrasčotním principem odměňování.

Vyhodnocování hmotné zainteresovanosti se provádí každý měsíc za účasti zástupců SDR nebo ROH.

Členům brigády lze rovněž podle platných předpisů poskytnout osobní ohodnocení, mimořádné odměny z fondu vedoucího, odměny při pracovních a životních výročích.

Vedoucímu brigády, pokud je v dělnické kategorii, se poskytuje příplatek podle platných předpisů o odměňování, rovněž tak prémii za komplexní výsledky brigády.

Princip kolektivismu v oblasti odměňování je v hmotné zainteresovanosti celého kolektivu na konečném výsledku práce, který se váže buď na celý výdělek, nebo na jeho část. Je třeba postupovat tak, že se kolektivní výdělek nejprve rozděluje zčásti, později celý. Tím se postupně zvyšuje zásluhovost v odměňování.

UPLATNĚNÍ BRIGÁDNÍHO CHOZRASČOTU U PRACOVNÍKŮ

ROSTLINNÉ VÝROBY NA PŘÍKLADĚ STÁTNÍHO STATKU ZLONICE, n. p.

Na Státním statku Zlonice v provozovně rostlinné výroby Kobylníky byl ustaven od roku 1983 kolektiv z 34 pracovníků. Z toho je 16 traktoristů

a kombajnérů, 8 pracovníků dílen, 6 ostatních dělníků rostlinné výroby a 4 technickohospodářští pracovníci. Do čela brigády byl zvolen jeden z předních traktoristů statku. Radu brigády tvoří 5 pracovníků.

Úkoly brigády jsou stanoveny samostatným hospodářským plánem provozu, rozepsaným na jednotlivé druhy výrob a na jednotlivé měsíce. Plán je sestavován na základě výrobních úkolů v rostlinné výrobě, technologických karet plodin a vnitropodnikových norem a normativů spotřeb materiálů a pracovního času. Brigáda má plánem podrobně rozpracované úkoly v RV v tunách a další vyjmenované ukazatele (tab. I).

Chozrasčotní brigáda v prvním roce své existence nesplnila plánované úkoly z objektivních příčin (vlivem nepříznivých povětrnostních podmínek). Podařilo se ale udržet relace mezd a výkonů.

I. Plán úkolů brigády v rostlinné výrobě a další ukazatele

Ukazatel	Měr. jedn.	Plán 1983	Skutečnost 1983	%
Produkce RV	tis. Kčs	18 902	16 992	89,5
Tržby za RV	tis. Kčs	14 208	9 055	63,7
VÝKONY CELKEM	tis. Kčs	25 681	22 109	86,1
NÁKLADY CELKEM	tis. Kčs	19 353	17 042	88,1
Z toho: spotřeba nákoup. osiv	tis. Kčs	1 706	2 262	132,6
spotřeba nakoup. hnojiv	tis. Kčs	2 810	2 499	88,9
spotřeba nakoup. chem. prostředků	tis. Kčs	550	596	108,4
spotřeba nakoup. PHM	tis. Kčs	957	653	68,2
Mzdy celkem	tis. Kčs	2 150	1 851	86,1
Ost. výkony výr. prac.	tis. Kčs	1 260	624	49,5
HOSP. VÝSLEDEK	tis. Kčs	6 328	5 067	80,1
Celk. náklady/výkony	%	75,36	77,08	102,28
Mzdy/výkony	%	8,37	8,37	100,00

Hmotná zainteresovanost brigády na množství vykonané práce je formou individuální zainteresovanosti úkolovou ev. časovou základní mzdou. Na kvalitativních ukazatelech práce a výroby je brigáda zainteresována kolektivními výsledkovými prémie a podíly na hospodářských výsledcích přiznávaných na základě plnění rozhodujících ukazatelů plánu.

Zásady tvorby použitelného objemu mzdových prostředků pro běžný rok

Objem prostředků pro základní mzdy je určen plánovaným rozsahem práce podle technologických karet plodin, plánem oprav dílen a systemizovaným počtem režijních pracovníků při použití rozšířených norem času. Do tohoto objemu je započítán objem prostředků na přesčasové příplatky a mzdové zvýhodnění podle schválených limitů přesčasové práce pro jednotlivé kategorie pracovníků, jakož i plánovaný objem náhrad mezd. Tyto prostředky jsou v plánu rozpracovány na měsíce a sezóny.

Objem prostředků pro kolektivní výsledkové prémie je stanoven v absolutní výši, vyplývající z rozpočtu pobídkové složky mzdy pro jednotlivé provozy a kategorie pracovníků. Objem prostředků je v plánu rozpracován nejen na měsíce a sezóny, ale také rozpočítán pro jednotlivé ukazatele, na jejichž plnění je vázána jeho výplata.

Objem prostředků pro výplatu podílů na hospodářských výsledcích je stanoven rovněž absolutní částkou, danou rozpočtem plánovaného celopodnikového fondu odměn pro jednotlivé provozy podle zásad kolektivní smlouvy.

Mzdové prostředky může brigáda čerpat v průběhu roku až do výše plánovaného použitelného objemu s tím, že tento objem bude v průběhu roku upravován o změny proti plánovanému rozsahu pracovních operací v důsledku vyššího nebo nižšího rozsahu prací.

Jestliže brigáda dosáhne racionalizací práce a lepší organizací pracovních procesů úspory spotřeby času, může si z prostředků na základní mzdy až do výše použitelného objemu vyplatit zbytek prostředků formou kolektivní výkonostní prémie. Eventuální nevyčerpané prostředky se mohou také převést do prostředků pro výplatu výsledkových premií, ev. do fondu odměn.

Dojde-li k překročení použitelného objemu prostředků na základní mzdy, krátí se o překročenou částku použitelný objem prostředků pro výplatu výsledkových premií. Nestačí-li tento objem, pak se o překročenou částku snižuje fond odměn, přičemž hodnocení použitelného objemu se provádí narůstajícím způsobem od počátku roku.

Na základě získaných zkušeností provedla brigáda některé úpravy v soustavě hmotné zainteresovanosti. Např. výplata výsledkových premií včetně prostředků z fondu odměn je vázána na tyto ukazatele:

- Plánovaný hospodářský výsledek provozu se podílí na premiích 40 %.
- Nepřekročení použitelného limitu spotřeby se podílí na premiích 10 %.
- Plánovaný objem výroby objemných krmiv se podílí na premiích 20 % a vyplácí se v měsících červnu až listopadu.
- Plánovaný objem výroby obilovin se podílí na premiích 15 % a vyplácí se v měsíci září.
- Plánovaný objem výroby cukru z cukrovky se podílí na premiích 15 % a vyplácí se v měsíci listopadu.

Při splnění ukazatele na 100 % je uvolněn k výplatě příslušný podíl výsledkové prémie, stanovený pro tento ukazatel. Při nesplnění je částka pro tento ukazatel krácena v poměru 1 : 1 při plnění v rozmezí 95—100 %, při plnění na 90—95 % je krácena poměrem 1 : 3, při plnění na 80—90 % poměrem 1 : 8 a při plnění pod 80 % nárok zaniká. Při lepším plnění ukazatele je použitelný objem výsledkové prémie zvyšován koeficientem 1,6.

Základna pro rozdělování kolektivní prémie je diferencována pro jednotlivé pracovníky v závislosti na dosažené odborné kvalifikaci. Základem k výplatě premií je tato bodová soustava:

- a) Za každý měsíc je pracovníkovi přiznán základ 100 bodů.
- b) Za mimořádný pracovní výkon budou přiznány na návrh vedoucího střediska nebo brigády další body.
- c) Současně je uplatňován tento systém srážek:
 - za neomluvenou absenci 100 bodů;
 - za hrubé porušení kázně, neoprávněného použití traktoru, alkohol na pracovišti, nedodržení pracovní doby apod. 10 až 50 bodů;
 - za nedostatečnou nebo žádnou údržbu, za zbytečný chod traktoru nebo stroje naprázdno 2—5 bodů;

- za poruchu traktoru nebo stroje zaviněnou obsluhou, za nekvalitní opravy strojů nebo traktorů podle závažnosti 5—50 bodů;
- za nekvalitní práci podle závažnosti 2—50 bodů;
- za neodstavení a nevyčištění stroje a nářadí po skončení druhu prací 5—10 bodů.

UPLATNĚNÍ BRIGÁDNÍHO CHOZRASČOTU U PRACOVNÍKŮ ŽIVOČIŠNÉ VÝROBY NA PŘÍKLADĚ STÁTNÍHO STATKU KLÍČANY, n. p.

Na Státním statku Klíčany, hospodářství Zeleneč, farma Dřevčice byl v roce 1983 ustaven kolektiv v počtu 13 pracovníků. Do čela kolektivu byl zvolen jeden z předních pracovníků kolektivu. Provoz na farmě Dřevčice je realizován ve třech stájích (velký kravín, malý kravín a stáj č. 9). Práce je prováděná v dělených směnách.

Plán brigády vychází z hospodářského plánu hospodářství Zeleneč. Hlavními ukazateli jsou množství nadojeného mléka, kvalita dodávaného mléka a reprodukce skotu. Je uplatňována individuální úkolová mzda, ve které se klade hlavní důraz na výrobu mléka v I. jakostní třídě a na ukazatele reprodukce — tj. odchov telat v A jakostní třídě (prémie je rozpočítávána v poměru 60 : 35 : 5 za odchované tele v A, B, C jakostní třídě).

Odměňování a způsob rozdělení výsledkové kolektivní prémie

Při plnění plánované výroby činí základní mzdy:

za výrobu mléka	155 tis. Kčs
za zabřeznutí krav	7 tis. Kčs
za porody	10 tis. Kčs
za odchovaná telata	25 tis. Kčs

Tato základní mzda se vyplácí měsíčně dosavadním způsobem.

Při vyšší výrobě je stanovena výsledková kolektivní prémie:

prémie celkem	8 000 Kčs
z toho: dodávka mléka — 101 %	1 000 Kčs
odchov telat — 100 %	7 000 Kčs
prémie celkem	16 000 Kčs
z toho: dodávka mléka — 103 %	2 000 Kčs
odchov telat — 102 %	14 000 Kčs

Plnění přijatých úkolů je uvedeno v tab. II.

II. Plnění přijatých úkolů

Ukazatel	Plán	Skutečnost	%
Výroba mléka	396 950 l	450 775 l	113,55
Dodávka mléka	377 850 l	430 210 l	113,85
Počet porodů	100 ks	92 ks	92,00
Počet zabřezlých krav	72 ks	72 ks	112,50
Odchov telat	95—97 ks	99 ks	104,21—102,06

Plán nákladů celkem v ŽV farmy Dřevčice byl splněn na	99,63 %
Plán výnosů ŽV farmy Dřevčice plněn na	107,65 %
Došlo k úspoře zejména ve spotřebě elektrické energie — plnění na	90,90 %
Náklady na opravy a udržování byly čerpány na	95,00 %

K úspoře došlo i ve spotřebě krmiv na	99,51 %
Produkce ŽV je plněna na	104,90 %
Veškerá dodávka mléka byla v I. jakostní třídě.	
Z 99 ks odchovaných telat bylo 63 telat zařazeno do A třídy	63,64 %

K úspoře pracovních sil nedošlo, nedošlo také k fluktuaci pracovníků. Nárůst průměrných mezd odpovídal růstu výroby. Rozdělení 16 tis. Kčs výsledkové prémie bylo provedeno podle zásluhy na docíleném výsledku a odměna z výsledkové prémie se pohybovala do 2228 Kčs pro jednotlivce až po nepřiznání prémie u dvou pracovníků. Farma Dřevčice dosáhla nejvyšší roční užitkovosti na dojnici — 4661 litrů. Průměrná užitkovost v rámci statku je 3832 litrů na 1 dojnici.

Na základě získaných zkušeností z roku 1983 byl plán úkolů v roce 1984 rozepsán na jednotlivé stáje a sledují se výnosy i náklady. Připravuje se rozšíření brigádního chozrasčotu na farmy Svěmyslice a Zeleneč.

ZÁVĚR

Objektivní hodnocení brigádního chozrasčotu v současné době ztěžuje nedostatek zkušeností z této formy vnitropodnikového chozrasčotu. Dosud získané poznatky jsou zevšeobecněním dílčích zkušeností z ověřování brigádního chozrasčotu v některých zemědělských podnicích. Ukazuje se, že přes počáteční potíže byla získána celá řada pozitivních výsledků. Kolektivy plní nebo překračují plánovanou produkci při dodržení stanovených prostředků na mzdy a odměny, při dodržení limitů spotřeby PHM, jadrných krmiv apod. V řadě případů zastoupila chozrasčotní brigáda svojí aktivitou nepřítomné členy brigády nebo nahradila chybějící pracovníky. Dosavadní výsledky a zkušenosti z uplatňování brigádního chozrasčotu potvrzují, že tato nová forma organizace práce je progresivní a perspektivní. Brigádní chozrasčot jako projev socialistických výrobních vztahů v současných podmínkách rozvoje naší společnosti vyžaduje neustálou pozornost a péči jak hospodářských, tak i politických pracovníků.

Literatura

- KOVŤUK, A.: Brigádna forma organizácie práce a odmeňovanie. Bratislava, ČSVÚPSV 1983.
 MRÁČEK, I.: Brigádní chozrasčot v zemědělství. Praha, SDR 1984 (v tisku).
 Materiály ze Státního statku Klíčany, okres Praha-východ.
 Materiály ze Státního statku Zlonice, okres Kladno.
 Zkušenosti a poznatky z ověřování brigádní formy organizace práce a odměňování ve státních zemědělských organizacích. [Sborník.] Praha, ČV OSPZ 1984.

Došlo dne 20. 9. 1984

MRÁČEK I., Vysoká škola politická ÚV KSČ, Mártiho 31, 162 52 Praha 6

Kolektivní forma organizace práce a odměňování v zemědělství

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 275—286. — 2 tab., res. čes., rus., angl., něm.

chozrasčot vnitropodnikový, chozrasčot brigádní, organizace práce, řízení, plánování, hmotná zainteresovanost kolektivní, hmotná zainteresovanost osobní, příklady aplikace

Organizace práce jako nedílná součást výrobního procesu zabezpečuje efektivní využití pracovní síly, odpovídající stávajícímu stupni našeho poznání i potřebám všestranného rozvoje člověka. Proces vědeckotechnického rozvoje vede k prohlubování společenského charakteru práce, mimo jiné k rozvoji kolektivních forem organizace práce a odměňování. Brigádní forma organizace a odměňování je nedílnou součástí vnitropodnikového chozrasčotu, projevem vědecké organizace práce. Organicky spojuje zájmy společnosti, kolektivu i jednotlivce, vyjadřuje stupeň společenského vědomí a mravní zralosti pracujících v současných podmínkách rozvinuté socialistické společnosti. Brigádní chozrasčot je formou rozvoje vnitropodnikových chozrasčotních vztahů. Je založen na kolektivní materiální i morální zainteresovanosti při současném vymezení vzájemných práv, povinností i podmínek pro pracovní kolektivy i vedení podniku.

МРАЧЕК И., Высшая партийная школа ЦК КПЧ, ул. Марти 31, 172 52 Прага 6

Коллективная форма организации труда и его оплата в сельском хозяйстве

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, с. 275—286. — 2 табл., рез. чешск., русск., англ., нем.
внутрихозяйственный хозрасчет, бригадный хозрасчет, организация труда, управление, планирование, материальная заинтересованность коллективная и личная, примеры применения

Организация труда как нераздельное звено производственного процесса обеспечивает эффективное использование рабочей силы, отвечающее степени наших знаний и запросам всестороннего развития человека. Процесс научно-технического развития ведет к углублению общественного характера труда, помимо прочего — и к развитию коллективных форм организации и оплаты труда. Их бригадная форма — неразрывная составляющая внутрихозяйственного хозрасчета, проявление научной организации труда, органически увязывающая интересы общества, коллектива и личности, выражающая степень общественного сознания и моральной зрелости трудящихся в развитом социалистическом обществе. Бригадный хозрасчет — его форма развития внутрихозяйственных хозрасчетных отношений. Он основан на коллективной материальной и моральной заинтересованности при одновременном обособлении взаимных прав, обязанностей и условий для рабочих коллективов и правления предприятий.

MRÁČEK I., University of Politics of the Central Committee of the Communist Party of Czechoslovakia, Mártiho 31, 162 52 Praha 6

The Collective Form of Labour Organization and Remuneration in Agriculture.

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 275—286. — 2 tabs, summaries in cs, ru, en, de

farm cost accounting, brigade cost accounting, labour organization, management, planning, collective material interest, personal material interest, examples of application

Labour organization is an integral part of the production process securing an effective utilization of labour, corresponding to the present knowledge and to the need of an all-round development of man. Scientific and technological development leads to an enhancement of the social nature of work, including — among other things — the development of the collective forms of labour organization and remuneration. The brigade form of organization and remuneration is an integral part of farm cost accounting, manifestation of scientific labour organization. It secures an organic unity of the interests of the society, collective and individual, and expresses the social consciousness and moral maturity of working people in the advanced socialist society. Brigade cost accounting is a form of the development of farm cost-accounting relations. It is based on collective material and moral interest; however, the rights, duties and conditions have to be determined at the same time both for the collectives and the farm executives.

MRÁČEK I., Hochschule für Politik des ZK der KPdSch, Mártiho 31, 162 52 Praha 6

Die kollektive Form der Arbeitsorganisation und der Vergütung in der Landwirtschaft

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 275—286. — 2 Tab., Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtsch.

Innerbetriebliche, brigademäßige wirtschaftliche Rechnungsführung, Arbeitsorganisation, Leitung, Planung, kollektive materielle Interessiertheit, individuelle, Anwendungsbeispiele

Die Arbeitsorganisation als unabdingbarer Bestandteil des Produktionsprozesses sichert die effektive Nutzung der Arbeitskräfte, die der gegenwärtigen Stufe unserer Erkenntnis und den Bedürfnissen der allseitigen Entwicklung des Menschen entspricht. Der wissenschaftlich-technische Fortschritt führt zur Vertiefung des gesellschaftlichen Charakters der Arbeit, zur Entwicklung kollektiver Formen der Arbeitsorganisation und Vergütung. Ihre brigademäßige Form ist fester Bestandteil der innerbetrieblichen wirtschaftlichen Rechnungsführung, Ausdruck der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation. Sie verknüpft organisch die Interessen der Gesellschaft, des Kollektivs und des Einzelnen und bringt das kollektive Bewußtsein und die moralische Reife der Werktätigen unter den gegenwärtigen Bedingungen der entwickelten sozialistischen Gesellschaft zum Ausdruck. Sie ist eine Entwicklungsform der innerbetrieblichen Beziehung der wirtschaftlichen Rechnungsführung, fußend auf der kollektiven materiellen und moralischen Interessiertheit bei gleichzeitiger Abrenzung der gegenseitigen Rechte, Pflichten und Bedingungen der Arbeitskollektive und der Betriebsleitung.

Adresa autora:

Doc. ing. Ilja Mráček, CSc., Vysoká škola politická ÚV KSČ, Mártiho 31, 162 52 Praha 6

Jednotná zemědělská družstva byla od svého založení zemědělskými podniky, které hospodařily od počátku na chozrasčotních principech. Kladnými stránkami tohoto vývoje jsou výsledky dosahované JZD, které v průměru přesáhly výsledky dosahované státními statky a jež se projeví zejména v rychlejším tempu rozvoje družstev a ve vyšší efektivnosti jejich výroby.

Do určité míry negativní stránkou plného chozrasčotu uplatňovaného vůči JZD byla a je diferenciací v hospodářských výsledcích družstev. V počátcích hospodaření vedla diferenciací k tomu, že byla tzv. úpadková JZD převáděna do státního sektoru, v procesu koncentrace došlo také ke slučování družstev různé ekonomické úrovně, ale s diferenciací v hospodářských výsledcích se setkáváme i nyní.

I přes tyto skutečnosti byl a je chozrasčot jako metoda hospodaření JZD významným činitelem hospodářských výsledků družstev. Proces slučování družstev, zvětšení jejich plošné velikosti a koncentrace výroby vyžaduje, aby byly chozrasčotní principy uplatňovány také uvnitř družstev směrem k vnitropodnikovým hospodářským jednotkám.

TEORETICKÁ ČÁST

Vnitropodnikový chozrasčot vychází ze stejných principů jako chozrasčot podnikový, ale je modifikován, protože z jedné strany na jeho rozvoj působí ekonomické okolí (např. předpisy o odměňování) a z druhé strany může podnik jako celek omezovat některé vlivy ekonomického okolí a vnitropodnikové vztahy uspořádat odlišně.

V současné době vzrůstá význam vnitropodnikového chozrasčotu zejména z těchto důvodů:

- Další rozvoj je uskutečňován s omezenými zdroji paliv a energie, surovin a materiálů, tzn. že z každé jednotky omezených zdrojů je zapotřebí získat maximální efekt.

- Vstupujeme do období, kdy další rozvoj je možný jen cestou intenzivního rozvoje, tzn. že jako výrobní síla musí být nutně přibírána věda a ve výrobě musí být využíváno vědeckých a technických poznatků.

Obě uvedené skutečnosti vyžadují:

- rozvinutí principů operativní hospodářské samostatnosti co nejnižších hospodářských jednotek (středisek či pracovišť);

- rozvoj hmotné zainteresovanosti na snižování jednotkové spotřeby paliv a energií, surovin a materiálů;

— rozvoj aktivity, iniciativy, tvůrčích schopností pracovníků k nalezení způsobů výroby s využitím posledních nových vědeckých a technických poznatků;

— důsledné měření nákladů a výnosů a dosahování potřebného efektu i na nejnižších článcích (ve střediscích, na pracovištích) alespoň u takových nákladových a výnosových položek, které lze na dané úrovni ovlivňovat a sledovat.

I když jde o skutečnosti známé, jejich praktické uplatňování není bez problémů. Obecně se dá tvrdit, že je snaha chozrasčotní principy zpracovat do formy často složitých vnitropodnikových hospodářských pravidel a do komplikovaných organizačních struktur tak, že se mnohdy samotná podstata vnitropodnikového chozrasčotu ztrácí.

Kritériem správnosti systému vnitropodnikového chozrasčotu je jeho úspěšná praxe.

Mnohaleté zkušenosti JZD Slušovice ukazují, že k fungování vnitropodnikového chozrasčotu je nutné, aby pravidla byla jednoduchá, družstevníkům snadno srozumitelná a dostatečně účinná.

Jednoduchost lze uvést na příkladu kritéria hodnocení ekonomických výsledků závodu: jsou to pouze přírůstek zisku, snížení relace mzda/výkon, přírůstek výkonů celkem, případně snížení stavu zásob. Vedení družstva jimi snadno postihne, zda závod plní rozhodující úkol — tj. pečovat o rozvoj závodu.

Srozumitelnost pro družstevníky lze ukázat na příkladu hmotné zainteresovanosti. Např. ve skleníku jsou družstevník či skupina odměňováni podílovou odměnou — procentem z tržeb. Do této odměny je začleněna základní odměna, prémie, příplatky za nepravidelné práce. Je tedy jedinou formou odměny. Družstevník snadno pochopí, že musí dosáhnout vysoké sklizně, že musí dosáhnout vysoké kvality produkce a zeleninu dodat včas, dokud jsou ještě nákupní ceny příznivé.

Účinnost lze uvést na příkladu regulace odměňování, která je prováděna na úrovni provozů družstva.

Provoz si vytváří objem prostředků na odměňování na základě realizovaných výkonů stanoveným % odměn z výkonů. Např. v chovu krav činí 12 %. Jsou-li např. výkony za měsíc leden 3 000 000 Kčs, pak vytvořený objem prostředků na odměňování činí 360 000 Kčs a provoz nemůže v daném období více družstevníkům na odměňování rozdělit. Pokud by tak učinil, budou kráceny prémie všem vedoucím pracovníkům provozu.

NĚKTERÉ PROBLÉMY UPLATŇOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU

Prvým problémem je organizační uspořádání zemědělského podniku a jeho řídicí struktura. Významné přednosti má sjednocení organizačních jednotek s vnitropodnikovými odvětvími, tj. odvětvová řídicí struktura. Zemědělský podnik však hospodář na ploše; zvětšením podniků zpravidla na katastrech několika obcí. Proto je snaha vytvářet místní mezičlánky a z toho plynoucí kombinované organizační a řídicí struktury.

Z našich poznatků vyplývá, že i v plošně velkých zemědělských podnicích s různorodou výrobou je možno uplatnit důsledně odvětvový systém řízení. Je jenom zapotřebí:

— Vnitropodnikově specializovat výrobu, tj. koncentrovat určitá odvětví místně (zejména v ŽV).

— Důsledně decentralizovat pravomoc a zodpovědnost na organizační jednotky nižších stupňů (vedoucí provozů, středisek), vedoucí těchto organizačních jednotek musí samostatně zabezpečit vše potřebné pro normální činnost organizační jednotky a nepotřebuje denní řízení vyššího vedoucího. Nepotřebuje ani zásahy univerzálního místního vedoucího, který by měl řídit více různorodých organizačních jednotek, které působí v místě.

— V našich podmínkách se osvědčil dispečerský systém jako účinný prostředek k zabezpečení požadavků decentralizovaných organizačních jednotek na dopravu, opravy, chemické služby a další.

Druhým problémem je hmotná zainteresovanost na dosažených úsporách paliv a energií, krmiv, hnojiv, ostatních materiálů a surovin.

Chceme-li dovést vnitropodnikový chozrasčet až do malého pracovního kolektivu či k jednotlivému pracovníkovi, chceme-li, aby se pracovník stal skutečným hospodářem na svém pracovišti, potřebujeme jej na úsporách zainteresovat. Většinou nestačí jen morální ocenění úspor, účinnější je materiální zainteresovanost. Jednoduchý by byl určitý podíl na dosažených úsporách.

V současné době je taková zainteresovanost regulérně možná na úsporách pohonných hmot, ostatní úspory by měly být vypláceny z použitelných mzdových prostředků. Mzdové prostředky však jsou velmi přísně obhospodařované. Tady prostor není.

V počátcích družstevního hospodaření bylo lhostejné, zda se uspořilo na odměnách, či zda bylo dosaženo úspory materiálu, surovin, energií. Vše se projevilo v zisku (důchodu) družstva, se kterým podle stanovených pravidel družstvo nakládalo.

Dnes není 1 Kčs použitelných mzdových prostředků totéž co 1 Kčs materiálových nákladů, nejsou tedy zaměnitelné. Rostoucí náklady na pořízení omezených zdrojů paliv a energií, krmiv, hnojiv, ostatních materiálů a surovin (tedy i mzdové náklady) by měly na druhé straně zainteresovat pracovníky v zemědělství na jejich úsporách, protože racionalizace materiálové spotřeby znamená nepřímé šetření mzdových prostředků, tj. úspory mezd u výrobců.

Samotná zainteresovanost pracovníků na materiálových úsporách by podstatně přispěla ke zvýšení efektivnosti používaných omezených zdrojů.

Určitá možnost řešení se nabízí v tomto postupu:

Např. při výrobě rychlené zeleniny převezme pracovník (skupina pracovníků) od provozu JZD skleník nebo jednotlivé lodě skleníku do socialistické péče. Převezmou výrobní úkol, zařízení, nakoupí sadbu, hnojiva, postřiky, budou řádně pečovat o pěstované druhy, např. rajčata či okurky, a sklizeň prodají zpět provozu za nákupní ceny.

Ve vyúčtování výsledku pracovníka či skupiny budou uvedeny na jedné straně tržby, na druhé straně:

- mzdy jako stanovené procento z tržeb,
- odpisy,
- materiálové náklady v normativní výši,
- náklady na služby nevýrobní povahy,
- režie v normativní výši,
- zisk v normativní výši.

Pokud pracovníkovi či skupině vznikne kladný rozdíl, dostane jej vyplacen; vznikne-li záporný rozdíl, krátí se mu o něj vyplacené mzdy.

Pracovník pak hospodář se svěřeným družstevním majetkem (půda, skleník, technické vybavení je vlastnictvím družstva; materiálové vklady, tj. sad-

bu, vodu, hnojiva, chemické látky, čerpá od JZD); vlastní aktivitou a iniciativou chce dosáhnout maximálního výnosu ve vysoké kvalitě a v potřebném časovém období. Vedle odměny za práci se podílí na úspoře materiálových nákladů vzhledem ke stanoveným normativům.

O dosažení vysokých výnosů zeleniny, dosažení vysoké kvality a dodržení optimálního období sklizně se vedle zodpovědného vedoucího pracovníka starají pracovníci přímo ve výrobě.

Třetím problémem, který ovlivňuje uplatňování chozrasčotu v zemědělských podnicích, je prohlubování hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových jednotek, ale i menších kolektivů a jednotlivců na dosaženém hospodářském výsledku.

V našem JZD jsou závody a provozy zainteresovány na tvorbě zisku tím, že po splnění předepsaného vnitropodnikového odvodu jim zůstává zbytek zisku do výše plánu k dispozici na rekonstrukce a modernizace, na nákup strojů a zařízení, které již měly majitele, a na budování pracovního prostředí. Zisk závodu a provozu se posiluje o stanovenou část nadplánovaného zisku.

Provoz vedle svého zisku hospodaří také s prostředky na odměňování. Na základě realizovaných výkonů vytváří stanoveným procentem objem disponibilních mzdových prostředků. Jen do výše vytvořeného objemu výkonů může provoz tyto prostředky rozdělovat na odměny.

Pracovníci ve výrobě byli většinou odměňováni za vykonanou práci. Výsledkem práce však může být jak kvalitní, tak méně kvalitní výrobek, provedená práce nebo služba. Proto byla prohloubena hmotná zainteresovanost tak, že odměna je poskytována pouze za výsledky práce, tj. za 1 litr mléka, za 1 kg přírůstků, za 1 t minerálních krmných doplňků, % z tržeb u zeleniny atd. Většinou se jedná o kolektivní odměnu ve formě sazby za výrobek nebo ve formě podílové odměny.

Aby se zvýšila účinnost takových forem odměn, byly sloučeny všechny složky odměn (na které má pracovník nárok) do sazby za výrobek (tj. základní odměna, prémie, příplatky za nepravidelné práce). Nárok na odměnu vzniká realizací výrobku, práce a služby mimo podnik nebo uvnitř podniku.

Protože k výrobě konečného produktu je zapotřebí vykonávat různé pomocné práce, přípravné práce a nepravidelné práce, jsou povinnosti kolektivu družstevníků a vedení provozu dohodnuty ve smlouvě.

Takový systém hmotné zainteresovanosti je pro pracovníky ve výrobě srozumitelný, jednoduchý, umožňuje maximální zjednodušení administrativy.

Výrobní pracovníci jsou přímo zainteresováni na výrobních výsledcích. Rozvoj výroby však ovlivňují zejména technici, kteří přímo řídí výrobu. Technici jsou zpravidla odměňováni pevným základním platem a prémie. Plat je stanoven podle kvalifikačních předpokladů, délky praxe a osobního hodnocení. Jen menším dílem odráží dosahované hospodářské výsledky.

Hmotnou zainteresovanost techniků na dosahovaných výsledcích lze proto řešit např. tak, že technikovi nebude stanoven pevný plat, ale relativní plat, např. sazbou za 1 litr mléka.

Např. zootechnik pečuje o 300 krav ve VKK. Plánovaná užitkovost 5000 litrů, plat podle směrnice 2500 Kčs a 40 % prémie, tj. celkem 3500 Kčs měsíčně (42 000 Kčs ročně). Relativní plat se stanoví jako poměr plánovaného platu za rok k plánované roční produkci (42 000 Kčs : 1 500 000 l), tj. 2,80 Kčs za 100 litrů mléka.

V současném období se ani zemědělské podniky neobejdou bez zavádění

vědeckých a technických poznatků do výroby a bez určitého podnikového výzkumu a vývoje.

Dá se předpokládat, že i zemědělské podniky budou potřebovat odborníky, kteří budou v rámci družstva či statku zkoumat, vyvíjet, ověřovat možnosti výrobního využití vědeckých a technických poznatků. Budou mít v podstatě charakter tvůrčích pracovníků a v zájmu společnosti i podniku bude, aby k vyřešení úkolu a jeho zavedení do výroby došlo co nejrychleji a kapacita tvůrčích pracovníků byla uvolněna pro další úkoly.

V zemědělském podniku půjde téměř vždy o konkrétní, řešitelné úkoly.

Prohloubení hmotné zainteresovanosti tvůrčích pracovníků by mělo jít cestou odměny za vyřešený úkol (akordní odměna).

Jako příklad lze uvést odměnu programátora za programové řešení denního zpracování záznamu o provozu motorového vozidla (nákladního automobilu) na mikropočítači TNS. Schopný programátor úkol vyřeší za půl roku. Plat má 2000 Kčs + 40 % premii, tj. 2800 Kčs měsíčně.

Provoz software závodu aplikované kybernetiky sepíše smlouvu. Přesně se formuluje úkol, stanoví se požadavky na řešení, upozorní se na slabá místa, stanoví se cena řešení a určí celková odměna. V tomto případě je vyhlášena celková odměna 6×2800 Kčs, tj. 16 800 Kčs. Během řešení má tvůrčí pracovník nárok jen na stanovené životní minimum (např. 1000 Kčs měsíčně) a po předání odladěného programu obdrží celkovou odměnu sníženou o vyplacené životní minimum.

Vyřeší-li úkol za čtyři měsíce, obdrží odměnu $16\,800 - 4000 = 12\,800$ Kčs, čili včetně životního minima 16 800 za čtyři měsíce. Jeho pracovní kapacita je však již po čtyřech měsících uvolněna pro plnění dalších úkolů.

Navrhovaný způsob odměny tvůrčích pracovníků vede k prohloubení odměny podle zásluh.

Čtvrtým problémem uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu je zabezpečení pohotových informací pro vnitropodnikové hospodářské jednotky.

Zemědělské podniky v drtivé většině zpracovávají ekonomické informace ve výpočetních střediscích PRŘVT MZVž. Výsledky zpracování poskytují potřebné údaje o hospodaření vnitropodnikových hospodářských jednotek. Zpracování se však provádí v měsíčním cyklu, což je pro většinu hospodářských jednotek příliš dlouhé období. Proto vedle zpracování agend na počítači jsou pro potřeby vedoucích pracovníků sledovány a zpracovávány nejdůležitější ekonomické informace ručně.

Časový interval pro výrobní a ekonomické informace vnitropodnikových jednotek je rozdílný podle jednotlivých oborů činnosti. Např. v kravíně a ve výrobě vajec jsou denně nutné určité informace. Naproti tomu u většiny odvětví rostlinné výroby je i měsíční období krátkým obdobím.

Dostupnost mikropočítačů pro zemědělské podniky již umožňuje splnit různorodé požadavky na výrobní a ekonomické informace přímo v zemědělském podniku, dokonce i ve vnitropodnikových jednotkách. Postupně bude možné u celé oblasti zpracování sociálně ekonomických informací podstatně snížit administrativní náročnost, zvýšit včasnost a operativnost ve zpracování informací a odstranit zbytečné duplicity.

JZD Slušovice připravuje pro vlastní potřebu decentralizovaný systém zpracování sociálně ekonomických informací na mikropočítačích TNS. Při zpracování decentralizovaného systému se vychází z řídicí pyramidy, tzn. že nejméně, ale nejvíce koncentrovaných informací požaduje řídicí centrum

(předseda, náměstci), a z druhé strany nejvíce, ale velmi podrobných informací vyžaduje nejnížší řídicí článek (středisko, pracoviště). Je tedy možné tyto podrobné informace poskytnout z decentralizovaného zpracování v místě vzniku informací a na vyšší úrovni řízení přenášet jen nezbytné, ale již zpracované informace. Dostatek levných mikropočítačů umožní v nejbližší době zemědělským podnikům takovým způsobem zpracovávat ekonomické informace a i v této oblasti podpořit prohloubení vnitropodnikového chozrasčotu.

ZÁVĚR

Zemědělské podniky budou plnit základní úkol — postupné zabezpečení soběstačnosti v zemědělských výrobcích mírného pásma ve složitých podmínkách.

Zvyšování soběstačnosti vyžaduje dále intenzifikovat zemědělskou výrobu při omezených výrobních zdrojích. To znamená, že zemědělské podniky musí využívat výrobních zdrojů efektivněji, musí zvyšovat produkční účinnost vkladů do výroby.

Další intenzifikace zemědělské výroby se neobejde bez kvalitativních změn biologických faktorů, chemických látek, bez širokého využívání vědeckých a technických poznatků.

Další intenzifikace zemědělské výroby však vyžaduje i efektivnější využití lidského činitele, tj. vyžaduje rozvoj aktivity, iniciativy a tvůrčího přístupu pracovníků zemědělských podniků k výrobě a jejímu zabezpečení.

Vnitropodnikový chozrasčet jako metoda hospodaření, či jako ekonomická metoda řízení vytváří potřebný prostor vnitropodnikovým jednotkám pro jejich samostatnou hospodářskou činnost, pro aktivitu a iniciativu pracovníků, pro rozhodování.

Došlo dne 13. 7. 1984

HURTA J., Jednotné zemědělské družstvo, 763 15 Slušovice

Některé problémy uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu v JZD

Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 3, s. 287—293. — res. čes., rus., angl., něm.

JZD, chozrasčet vnitropodnikový, ekonomické jednotky, struktura organizační, struktura řídicí, hmotná zainteresovanost, řízení odvětvové, informační systém vnitropodnikový, výpočetní technika, příklad aplikace

Príspevek se zabývá vnitropodnikovým chozrasčotem JZD, zdůvodněním jeho rostoucího významu v současné etapě hospodářského rozvoje a některými problémy jeho uplatňování. Jako problémy jsou analyzovány: organizační struktura a řídicí struktura JZD, hmotná zainteresovanost na úsporách paliv, energií, materiálů a surovin, prohlubování hmotné zainteresovanosti vnitropodnikových jednotek na hospodářském výsledku a vnitropodnikový informační systém.

ГУРТА И., Единый сельскохозяйственный кооператив, 763 15 Слушovice

Некоторые проблемы применения внутрихозяйственного хозрасчета в ЕСХК

Zeměd. Ekon., 31, 1985, № 3, с. 287—293. — рез. чешск., русск., англ., нем.

ЕСХК, внутрихозяйственный хозрасчет, экономические единицы, структура организации, структура управления, материальная заинтересованность, отраслевое управление, внутрихозяйственная информационная система, вычислительная техника, пример применения

В статье рассматриваются внутрихозяйственный хозрасчет ЕСХК, обоснование его растущего значения на данном этапе экономического развития и некоторые проблемы его применения, а именно: структура организации и управления ЕСХК, материальная заинтересованность в экономии горючего, энергии, материалов и сырья, углубление во внутрихозяйственных единицах материальной заинтересованности в экономических результатах и внутрихозяйственная система информации.

HURTA J., Co-operative Farm, 763 15 Slušovice

Some Problems of the Use of Cost Accounting on Co-operative Farms

Zeměd. Ekon., 31, 1985, No. 3, pp. 287—293. — summaries in cs, ru., en, de

co-operative farms, farm cost accounting, economic units, organizational structure, management structure, material interest, enterprise management, farm information system, computer technology, example of application

The internal cost accounting system of co-operative farms is described along with the increasing importance of this system at the present stage of economic development and with some problems of its implementation. The following problems are analyzed: organizational and management structures of co-operative farms, material interest in the savings of fuels, energy, materials and primary commodities, enhancement of the material interest of farm units in the economic results, and the internal information system.

HURTA J., LPG — Slušovice, 763 15 Slušovice

Probleme der Anwendung der wirtschaftlichen Rechnungsführung in einer LPG

Zeměd. Ekon., 31, 1985, Nr. 3, S. 287—293. — Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

LPG, innerbetriebl. wirtschaftl. Rechnungsführung, ökonomische Einheiten, Organisationsstruktur, Leitungsstruktur, materielle Interessiertheit, Zweigleitung, innerbetriebl. Informationssystem, Rechentechnik, Anwendungsbeispiel

Der Beitrag befaßt sich mit der innerbetrieblichen wirtschaftlichen Rechnungsführung in einer LPG, seiner Begründung und wachsenden Bedeutung in der gegenwärtigen Etappe der wirtschaftlichen Entwicklung sowie einigen Anwendungsproblemen. Dazu gehören: Org- und Leitungsstruktur in der LPG, materielle Interessiertheit an der Einsparung von Brennstoff, Treibstoff, Energie, Material und Rohstoffen. Ferner deren Vertiefung in Bezug auf das Wirtschaftsergebnis sowie das innerbetriebliche Informationssystem.

Adresa autora:

Doc. ing. Josef Hurta, CSc., JZD Slušovice, 763 15 Slušovice

K ŽIVOTNÍMU JUBILEU PROF. GROLIGA

3. března 1985 se v plné tvůrčí aktivitě dožívá 70 let prof. dr. ing. Alois Grolig, DrSc., nositel státního vyznamenání Za zásluhy o výstavbu.

Hodnotit dosavadní činnost prof. Groliga pro rozvoj zemědělské ekonomické vědy není vůbec jednoduché ani snadné. Je tomu tak proto, že svou aktivitou, zaujatostí a nadšením pro řešení ekonomických problémů v tom nejširším slova smyslu se zařadil mezi přední zemědělské ekonomy, kteří dali všechny své tvůrčí síly a schopnosti plně ve prospěch budování nového společenského řádu, socialistického zemědělství a zemědělské ekonomické vědy. Nenajdeme snad proto na ekonomickém úseku významné oblasti, v níž by prof. Grolig nebyl činný a závěry svého intenzivního bádání se nepodílel na objevování nových ekonomických poznatků a formulování zákonitostí. Přitom originalnost jeho řešení, k nimž ve svých pracích dospěl, významně obohatila zemědělskou ekonomickou teorii. Rozšířila a prohloubila základnu ekonomického poznání o nové definice, poučky a pojmy. Ovlivnila směr dalšího bádání a stala se i spolehlivým návodem praktického použití v široké společenské praxi nově se tvořícího socialistického zemědělského sektoru.

Na Vysoké škole zemědělské v Brně začal prof. Grolig působit v roce 1949 jako asistent na katedře ekonomiky zemědělství tehdejšího hospodářského oboru. Pro poměrně široké zaměření původní katedry ekonomiky zemědělství přednášel nejenom vlastní ekonomiku zemědělství, ale i politickou ekonomii. Spolupodílel se na vytváření základů výuky a vypracování učebních pomůcek organizace socialistických zemědělských podniků, řízení zemědělství, plánování zemědělské výroby a ekonomiky zemědělství.

Postupně, jak docházelo k rozvoji socialistického zemědělství, podniků, jejich koncentrací, specializací a prohlubující se dělbě práce cestou kooperace, bylo nutno těmto zásadním změnám kvalitativně přizpůsobit i výuku jednotlivých vědních disciplín. A tak z původní katedry ekonomiky zemědělství, kterou prof. Grolig vedl 25 let, se postupně začínají vyčleňovat jednotlivé skupiny vědních disciplín a vytvářet samostatné katedry jako základní organizační útvary nově zřízené provozně ekonomické fakulty. Došlo k vytvoření katedry organizace zemědělské výroby, účetnictví, řízení zemědělství a ekonomiky podniků a odvětví zemědělské výroby.

Prof. Grolig však zůstává věrný zemědělské ekonomice, která pod jeho vedením zaznamenává další kvalitativní změny. Jednotlivé vědní disciplíny (ekonomika zemědělství, ekonomika odvětví národního hospodářství, ekonomika služeb a ekonomika světového zemědělství), které katedra začíná zajišťovat, z ní vytvářejí katedru s výraznou orientací nadpodnikovým směrem.

Poměrně široká plejáda vědních disciplín, které prof. Grolig musel postupně přednášet, ovlivňovala velmi pozitivně hloubku jeho ekonomického myšlení, šíří vědomostí i schopnost syntetického řešení ekonomických problémů.

Dokladem toho může být důkladně propracovaná metodika měření kvalifikační úrovně pracovníků zemědělských podniků a vlivu jejich kvalifikace na hospodářský výsledek podniků.

Je nutno sem zařadit i vytypování osobních charakterových vlastností řídicích pracovníků a jejich sestavení do přehledných schémat jako nezbytný předpoklad při výběru do jednotlivých řídicích funkcí. Soustavy vlastností se stávají nepostradatelnou pomůckou všech stupňů řízení při hodnocení pracovníků a vyhledávání kádrových rezerv.

Není možno opomenout ani zpracování metody maxima, která slouží pro hodnocení úrovně výroby v jednotlivých podnicích. Je využitelná i pro hodnocení výroby nadpodnikových územních celků. Zvláště je pak nepostradatelná při mezinárodním srovnávání úrovně zemědělské výroby.

Významné jsou práce z oblasti teorie rozšířené socialistické reprodukce. Jeho zásluhou doznaly typy jednotlivých druhů reprodukce dalšího členění a klasifikace. Zvláště cenný a pro praxi nepostradatelný je způsob hodnocení vývoje kvantitativní a kvalitativní stránky jednotlivých druhů reprodukce. Rozpracoval teorii efektivní a rentabilní intenzifikace zemědělské výroby, platnou pro každý výrobní proces, a v současnosti zkoumá zákonitosti vztahů mezi těmito kategoriemi a jejich funkcí v reprodukčním procesu.

Mimo působení ve vlastní výchovně vzdělávací činnosti na ekonomickém oboru a v různých formách studia věnoval a stále věnuje

značnou část energie výchově nových vědeckých aspirantů. Přitom je třeba zdůraznit, že vždy úzkostlivě dbal na plnění plánu studia aspirantů a pro kandidátské disertační práce vybíral témata sloužící především potřebám podniků disertanta. V této souvislosti není možno opomenout jeho činnost oponenta kandidátských i doktorských disertačních prací, člena komise pro státní závěrečné zkoušky na vysokých školách, jakož i předsedy komise pro obhajoby kandidátských a doktorských disertačních prací.

Studentům a novým vědeckým pracovníkům vždy ochotně radí a citlivě volenými připomínkami je dovede vést k novým poznatkům a k prohloubení vědeckovýzkumné práce. Z tohoto pohledu také přistupuje ke zpracování oponentských posudků, posudků závěrečných zpráv, ale především metodik výzkumných úkolů pro různá vědeckovýzkumná pracoviště.

Je nutno vyzdvihnout, že přes značné pracovní vytížení a z toho pramenící zaneprázdnění si dovede najít čas a s každým ochotně ekonomické problémy prokonzultuje. Přitom dovede povzbudit a optimisticky naladit mladé pracovníky, když pro pracovní nebo rodinné problémy se dostávají do deprese.

Značně rozsáhlá je jubilatova vědeckovýzkumná činnost. Vždy byla zaměřena na řešení základních, pro obohacování a rozvíjení teoretických poznatků ekonomiky zcela nezbytných principů. Současně je třeba zdůraznit, že prof. Grolig vedle tohoto základního aspektu usiluje, aby závěry vyřešených výzkumných úkolů byly současně plně využitelné v široké zemědělské praxi. Vychází ze zásady, že pro praxi má malý význam sebedokonalejší definice, pokud ji nelze konkretizovat ukazatelem, vzorcem, výpočtem. „Takovéto závěry, říkává, jsou praxi málo platné. A přínos zemědělské ekonomiky je nutno spatřovat především v tom, že to nebude žádná abstraktní věda, ale na seriózním, hlubokém vědeckém základě založená nauka, jejíž poučky, pojmy a definice mohou bezvýhradně v celé šíři sloužit praxi.“

Z těchto pohledů vychází při zaměřování výzkumných prací týkajících se základních kategorií socialistické zemědělské ekonomiky nebo rozpracovaného systému zásad hodnocení dynamiky jednotlivých stránek reprodukčního procesu. Je možno uvést, že v tomto směru se jedná o práce zcela originální. Uvědomíme-li si, že v počátečním stadiu budování socialistické velkovýroby nebyla kromě sovětské literatury žádná odborná ekonomická literatura, s níž by bylo možno srovnávat, chyběly praktické zkušenosti s přestavbou rozdrobené zemědělské výroby v moderní výrobní odvětví materiální sféry národního hospodářství, pak je nutno o to více ocenit úsilí, které této nesnadné, vpravdě průkopnické činnosti jubilat věnuje.

Závěry, k nimž ve svých pracích dospěl, se staly neocenitelnými pomocníky organizátorů zemědělské výroby, cenným návodem a pedagogickou literaturou vysokoškolských pedago-

gů i základním studijním materiálem studentů vysokých škol.

V posledním období se těžiště jeho vědeckovýzkumné práce přesunulo do oblasti řešení zásadních ekonomických otázek spojených s efektivní a rentabilní intenzifikací při výrobě potravinářských surovin a jejich přeměně na potraviny. Mimo vlastní vědeckovýzkumnou činnost se také velmi intenzivně věnuje sjednocení obsahu a rozsahu pojmů — ekonomické terminologii.

S rozvojem a zaměřením vědeckovýzkumné činnosti těsně souvisí, prolíná se, ovlivňuje i podmiňuje ji spolupráce jubilanta se širokou zemědělskou praxí. Je zvláště cenné, že již dílčí výsledky řešení bezprostředně ověřuje v praxi. Na přednáškách, seminářích, symposiích a kolokviích vystupuje se zásadními problémy a ukazuje jejich řešení. Pro zaměření výuky a výchovy budoucích zemědělských odborníků měl značný přínos průzkum uplatnění absolventů provozně ekonomické fakulty a jejich zapojení do politické a veřejně prospěšné činnosti v praxi.

Bohaté výsledky vědeckovýzkumných prací se staly základem jeho široké publikační činnosti. Z více než 70 publikovaných původních vědeckých prací, statí, studií a pojednání, 15 vysokoškolských učebnic a učebních textů je nutno alespoň uvést Živočišnou výrobu čísel (SZN 1958), Varianta plány socialistických zemědělských podniků (SZN 1970). Řízení a plánování v zemědělských podnicích (SZN 1974) a spoluautorství na učebnici Ekonomika zemědělství (SZN 1983). Obsahují nejrozličnější údaje, potřebné pro kvalifikované řízení zemědělských podniků. Není možno zapomenout ani na recenze publikací, vědeckých článků pro odborné a vědecké ekonomické časopisy, zvláště pak pro časopis Zemědělská ekonomika, v němž dlouhá léta pracuje jako člen redakční rady.

Na VŠZ v Brně vykonával prof. Grolig v letech 1952–1976 postupně všechny akademické funkce. Z nich uvedme funkci rektora v letech 1970 až 1976 a funkci děkana provozně ekonomické fakulty, o jejíž založení se zasloužil. Pod jeho vedením bylo na škole intenzivně pokračováno v kursu modernizace pedagogického procesu, zefektivnění vědeckovýzkumné práce, zlepšení pracovního prostředí pracovníků školy a materiálních podmínek studentů na kolejích. Byly zmodernizovány výukové prostory včetně výstavby nové tělocvičny, rozšířena kapacita školských zařízení i zmodernizována materiálně technická základna školních podniků.

V této souvislosti je třeba zdůraznit výraznou politickou a společenskou angažovanost jubilanta, jeho neoddělitelný rys vyspělého, zásadového komunisty. Po celou dobu působení na Vysoké škole zemědělské v Brně zastával významné stranické a odborářské funkce. Přistupoval k nim s jemu vlastním pracovním elánem, nadšením a zaujetím. Ve své každo-

denní pedagogické, vědeckovýzkumné a řídicí činnosti se nejenom hlásí k politice KSČ, ale tuto politiku současně důsledně obhajuje, prosazuje a také realizuje. Stranická usnesení, závěry zasedání stranických a státních orgánů dovede nenásilnou formou pohotově transformovat do každodenní práce a tak spojovat v jeden dialektický celek odbornost s političností.

Prof. Grolig je členem ČSAZ a předsedou termínologické komise. Za jeho politickou angažovanost a výrazný přínos ekonomických poznatků a objevů mu bylo uděleno státní vyznamenání Za zásluhy o výstavbu. Kromě toho mu byla udělena Pamětní plaketa Klementa Gottwalda a stříbrná plaketa ČSAZ Za zásluhy o rozvoj vědy a výzkumu. V roce 1976 ocenil ministr školství ČSR kolektiv řešitelů katedry pod vedením jubilanta za významné výsledky ekonomického výzkumu Cenou ministra.

U příležitosti 35. výročí založení JZD mu ministr zemědělství a výživy ČSSR udělil titul a odznak Vynikající pracovník zemědělství a výživy. Mimo to je nositelem dalších odznaků a medailí. Jeho činnost na Vysoké škole zemědělské v Brně a podíl na jejím rozvoji byl oceněn vyznamenáním nejvyšším — Zlatým diplomem. Dále mu byla udělena čestná uznání a diplomy z různých institucí, podniků a organizací.

Dílo prof. Groliga zdaleka nekončí. Dosavadní mimořádné výsledky, které získal ve výchovně vzdělávací a vědeckovýzkumné činnosti, při výchově nových vědeckých pracovníků, životní moudrost, optimismus a elán, se kterým k zajišťování každodenních úkolů přistupuje, jsou předpokladem jeho další tvůrčí činnosti.

Přejeme proto našemu jubilantovi hodně pevného zdraví, sil a energie do dalšího plodného života.

*Doc. JUDr. ing. Oldřich Tvrdoň, CSc.
Vysoká škola zemědělská v Brně*

Píč J.: Chozrasčet v zemědělských podnicích	193
Píč J.: Chozrasčet v ekonomickém systému socialistických zemědělských podniků	197
Hron J.: Organizační a řídicí struktury ve vztahu k budování vnitropodnikových ekonomických jednotek	207
Burian J.: Tvorba plánu při zdokonalování chozrasčotu	221
Krotíl V.: Využívání norem a normativů v chozrasčotním řízení zemědělské výroby	233
Vít V.: Vnitropodnikové ekonomické režimy	243
Rataj V., Rosochatecká E.: Hmotná zainteresovanost vnitropodnikových chozrasčotních útvarů	253
Mikita J.: Zásady uplatňování brigádního chozrasčotu v poľnohospodárskych podnikoch	267
Mráček J.: Kolektivní forma organizace práce a odměňování v zemědělství	275
Hurta J.: Některé problémy uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu v JZD	287

Z vědeckého života

Tvrdoň O.: K životnímu jubileu prof. Groliga	294
--	-----

Příloha

Statistické přehledy o čs. a zahraničním zemědělství
(Změny ve struktuře rostlinné výroby)

СОДЕРЖАНИЕ

Пич Я.: Хозрасчет в сельскохозяйственных предприятиях	193
Пич Я.: Место хозрасчета в экономической системе социалистических сельскохозяйственных предприятий	197
Грон Й.: Структура организации и управления с точки зрения создания внутрихозяйственных экономических единиц	207
Буриан Й.: Составление плана при совершенствовании хозрасчета	221
Кротил В.: Применение норм и нормативов в хозрасчетном управлении производством	233
Вит В.: Внутрихозяйственные экономические режимы	243
Ратай В., Росохатецка Э.: Материальная заинтересованность внутрихозяйственных хозрасчетных отделов	253
Микита Ю.: Правила применения бригадного хозрасчета в сельскохозяйственных предприятиях	267
Мрачек И.: Коллективная форма организации труда и его оплата в сельском хозяйстве	275
Гурта Й.: Некоторые проблемы применения внутрихозяйственного хозрасчета в ЕСХК	287
Из научной жизни	
Тврдоň О.: Юбилей проф. Гролига	294
Приложение	
Статистические обзоры о чехословацком и зарубежном сельском хозяйстве (Изменения структуры растениеводства)	

CONTENTS

Píč J.: The Status of Cost Accounting in Farms	193
Píč J.: The Status of Cost Accounting in the Economic System of Socialist Farms	197
Hron J.: The Organization and Management Structure in relation to the Formation of Farm Internal Units	207
Burian J.: The Formation of Plan and the Improvement of Cost Accounting	221
Krotíl V.: The Use of Standards and Norms in the Cost-Accounting System of Management in Agricultural Production	233
Vít V.: Economic Regimes of Farms	243
Rataj V., Rosochatecká E.: Material Interest of the Cost-Accounting Units of a Farm	253
Mikita J.: Principles of the Use of Brigade Cost Accounting on Farms	267
Mráček I.: The Collective Form of Labour Organization and Remuneration in Agriculture	275
Hurta J.: Some Problems of the Use of Cost Accounting on Co-operative Farms	287

Science Life

Tvrdoň O.: To the Life Jubilee of Prof. Grolig	294
--	-----

Supplement

Statistical Surveys on the Czechoslovak and Foreign Agriculture
(Changes in the Structure of Plant Production)

INHALT

Piř J.: Wirtschaftliche Rechnungsführung in den Landwirtschaftsbetrieben	193
Piř J.: Die Stellung der wirtschaftlichen Rechnungsführung im ökonomischen System der sozialistischen Landwirtschaftsbetriebe	197
Hron J.: Organisations- und Leitungsstruktur in Bezug zur Bildung innerbetrieblicher ökonomischer Einheiten	207
Burian J.: Die Ausarbeitung des Planes bei der Vervollkommnung der wirtschaftlichen Rechnungsführung	221
Krotiř V.: Die Nutzung von Normen und Normativen bei der Leitung der landwirtschaftlichen Produktion nach dem Prinzip der wirtschaftlichen Rechnungsführung	233
Vit V.: Innerbetriebliche ökonomische Regime	243
Rataj V., Rosochatecká E.: Materielle Interessiertheit innerbetrieblicher Gruppen, die nach wirtschaftlicher Rechnungsführung arbeiten	253
Mikita J.: Grundsätze der Anwendung der brigademäßigen wirtschaftlichen Rechnungsführung in den Landwirtschaftsbetrieben	267
Mráček I.: Die kollektive Form der Arbeitsorganisation und der Vergütung in der Landwirtschaft	275
Hurta J.: Probleme der Anwendung der wirtschaftlichen Rechnungsführung in einer LPG	287
<i>Zum Wissenschaftsleben</i>	
Tvrdoň O.: Zum Lebensjubiläum Prof. Grolig's	294

Beilage

Statistische Übersichten über die tscheschlowakische und ausländische Landwirtschaft
(Umwandlungen in der Struktur der Pflanzenproduktion)

Rozšiřuje PNS. Informace o předplatném podá a objednávky přijímá každá administrace PNS, pošta, doručovatel a PNS-ÚED Praha, závod 01 — AOT, Kafkova 19, 160 00 Praha 6, PNS-ÚED Praha, závod 02, Obránců míru 2, 656 07 Brno, PNS-ÚED Praha, závod 03, Kubánská 1539, 708 72 Ostrava-Poruba. Objednávky do zahraničí vyřizuje PNS-ústřední expedice a dovoz tisku Praha, závod 01, administrace vývozu tisku, Kafkova 19, 160 00 Praha 6. Vytiskl Tisk, knižní výroba, n. p., Brno, závod 3, 737 36 Český Těšín.

STATISTICKÉ PŘEHLEDY

ČÍSLO

3

o československém a zahraničním zemědělství

PŘÍLOHA ČÍSLA 3 ČASOPISU ZEMĚĚLSKÁ EKONOMIKA

1985

ZMĚNY VE STRUKTUŘE ROSTLINNÉ VÝROBY

Struktura osevních ploch v ČSSR

v tis. ha, %

Rok	Osevní plocha v tis. ha	Na osevní ploše se podílejí v %							
		zrniny	z toho obiloviny	brambory	krmné okopaniny	píceiny	olejiny	cukrovka technická	zelenina
1936	5605	62,4	60,0	12,7	2,8	16,3	0,3	2,8	.
1948	5297	58,5	57,0	10,4	2,9	20,1	1,0	3,4	.
1950	5098	55,8	54,0	12,9	2,3	20,6	1,2	4,3	.
1955	5105	52,4	50,3	12,2	2,4	22,6	1,3	4,2	.
1960	5162	50,3	48,3	11,0	1,7	27,3	1,5	4,7	0,8
1965	5120	50,6	47,8	8,7	1,4	28,4	1,3	4,3	0,8
1966	5108	52,1	49,4	8,6	1,5	29,4	1,3	4,4	0,8
1967	5082	52,4	50,2	8,0	1,8	29,3	1,3	3,9	0,8
1968	5064	53,2	51,4	7,3	1,8	29,5	1,3	3,7	0,8
1969	5056	53,6	52,2	6,4	1,7	30,8	1,0	3,5	0,8
1970	5046	52,9	51,8	6,7	1,5	31,3	0,9	3,5	0,9
1971	5039	54,1	53,1	6,6	1,3	30,4	1,3	3,7	0,9
1972	5045	55,4	54,6	6,4	1,2	29,1	1,3	3,7	0,9
1973	5038	55,9	55,2	6,0	1,1	28,7	1,4	3,9	0,9
1974	5029	56,2	54,8	5,6	1,0	28,8	1,3	4,1	0,9
1975	4993	56,8	54,8	5,0	0,8	28,2	1,7	4,4	1,2
1976	4953	57,1	55,0	4,8	0,7	28,1	1,7	4,3	1,3
1977	4956	57,1	55,1	4,8	0,6	28,0	2,0	4,4	1,3
1978	4945	57,5	55,3	4,5	0,5	27,7	2,2	4,4	1,3
1979	4922	56,7	54,4	4,4	0,6	28,6	2,0	4,4	1,3
1980	4889	56,1	53,8	4,1	0,6	29,0	2,7	4,5	1,3
1981	4843	55,6	53,6	4,1	0,5	29,6	2,7	4,5	1,3
1982	4846	55,0	53,1	4,1	0,5	30,2	2,8	4,4	1,4
1983	4855	54,9	53,1	4,0	0,7	29,9	3,2	4,3	1,4
1984	4862	55,0	52,9	4,0	0,8	29,8	3,3	4,3	1,4

Rok	Osevní plocha	Na osevní ploše se podílejí v %							
		zrniny	z toho obiloviny	brambory	krmné okopaniny	píceiny	olejninny	cukrovka technická	zelenina
1936	3836	60,2	57,8	13,0	3,0	18,1	0,3	3,4	.
1948	3525	54,9	53,5	10,3	3,3	22,6	1,2	4,2	.
1950	3427	52,0	50,2	13,7	2,7	22,4	1,3	5,2	.
1955	3378	49,8	47,7	12,9	2,6	23,5	1,4	5,0	.
1960	3383	48,2	46,2	11,6	1,9	28,4	1,7	5,3	0,7
1965	3378	49,5	46,6	8,9	1,5	30,0	1,5	4,7	0,7
1966	3375	50,6	47,9	9,0	1,6	30,2	1,4	4,9	0,7
1967	3360	51,2	48,9	8,4	2,1	30,0	1,4	4,3	0,7
1968	3352	52,0	50,1	7,7	2,1	29,9	1,4	4,2	0,7
1969	3347	52,8	51,3	6,6	1,9	31,3	1,0	3,9	0,7
1970	3342	52,4	51,1	6,9	1,7	31,8	0,9	3,9	0,7
1971	3341	53,4	52,4	6,7	1,4	31,0	1,3	4,1	0,6
1972	3346	55,0	54,4	6,5	1,3	29,6	1,3	4,1	0,7
1973	3347	55,7	55,1	6,2	1,1	28,7	1,3	4,3	0,7
1974	3353	56,4	55,1	5,5	1,0	29,1	1,0	4,4	0,7
1975	3350	56,7	54,8	5,0	0,9	28,9	1,5	4,7	0,9
1976	3347	56,6	54,5	4,7	0,7	29,3	1,5	4,6	1,0
1977	3356	56,1	54,2	4,6	0,6	29,6	1,8	4,7	1,0
1978	3352	56,6	54,5	4,4	0,6	29,1	1,9	4,7	1,1
1979	3332	55,9	53,7	4,2	0,7	30,0	1,7	4,7	1,0
1980	3318	54,9	52,8	3,9	0,7	30,7	2,3	4,7	1,1
1981	3309	54,6	52,8	4,1	0,5	31,1	2,4	4,7	1,1
1982	3311	53,5	51,9	4,0	0,5	32,4	2,5	4,6	1,1
1983	3313	53,2	51,5	3,9	0,6	32,2	2,9	4,5	1,1
1984	3316	53,4	51,5	4,0	0,8	31,9	3,0	4,5	1,1

Rok	Osevní plocha v tis. ha	Na osevní ploše se podílejí v %							
		zrniny	z toho obiloviny	brambory	krmné okopaniny	píceiny	olejnyiny	cukrovka tech- nická	zelenina
1936	1769	66,9	64,7	12,2	2,5	12,3	0,4	1,3	.
1948	1773	65,6	63,9	10,7	2,2	15,2	0,6	1,9	.
1950	1671	63,5	61,9	11,5	1,7	16,9	0,8	2,7	.
1955	1726	57,6	55,4	10,6	2,0	20,9	1,0	2,8	.
1960	1779	54,4	52,3	10,0	1,5	25,3	1,1	3,6	1,0
1965	1743	52,8	50,2	8,1	1,3	25,6	1,1	3,5	1,1
1966	1734	54,7	52,1	7,8	1,3	28,0	1,1	3,5	1,1
1967	1722	54,7	52,7	7,3	1,3	28,0	1,1	3,1	1,0
1968	1712	55,4	53,8	6,7	1,3	28,6	1,1	2,7	1,1
1969	1709	55,3	54,0	6,2	1,3	29,8	1,0	2,6	1,2
1970	1704	54,0	53,0	6,4	1,2	30,2	1,0	2,8	1,2
1971	1698	55,4	54,4	6,4	1,1	29,2	1,3	2,9	1,3
1972	1700	56,0	55,1	6,2	1,0	28,3	1,3	3,0	1,3
1973	1691	56,4	55,5	5,8	0,8	27,9	1,6	3,2	1,2
1974	1676	55,7	54,2	5,7	0,8	28,2	1,8	3,4	1,3
1975	1643	56,8	54,8	5,2	0,7	27,0	2,0	3,7	1,6
1976	1606	58,3	56,1	5,1	0,6	25,7	2,1	3,7	1,8
1977	1600	59,1	57,1	5,1	0,5	24,5	2,5	3,7	1,8
1978	1593	59,2	57,0	4,7	0,5	24,9	2,9	3,8	1,8
1979	1590	58,3	55,8	4,8	0,5	25,6	2,6	3,8	1,8
1980	1571	58,6	55,8	4,4	0,5	25,3	3,5	3,9	1,8
1981	1534	57,7	55,5	4,3	0,5	26,3	3,4	4,1	1,8
1982	1535	58,4	55,8	4,4	0,7	25,6	3,5	4,0	1,8
1983	1542	58,6	56,5	4,1	0,7	25,2	3,9	3,9	1,9
1984	1546	58,3	55,8	4,0	0,8	25,4	4,0	3,9	2,0

Struktura osevních ploch obilovin v %

Rok	Osevní plocha obilovin v tis. ha	Na osevní ploše obilovin se podílejí v %					
		pšenice	žito	ječmen	oves	kukuřice	ostatní obiloviny
ČSSR							
1936	3363	26,6	29,5	18,8	22,0	3,0	0,1
1948	3020	28,8	24,4	19,4	22,5	4,7	0,2
1950	2754	27,4	22,7	22,3	22,8	4,7	0,1
1960	2494	26,1	17,3	28,4	20,2	7,8	0,2
1970	2613	41,4	8,4	30,7	14,5	4,9	0,1
1975	2734	43,2	7,0	35,9	8,1	5,8	0,0
1980	2628	45,5	6,8	35,1	5,3	7,3	0,0
1981	2597	42,0	6,6	38,4	6,2	6,9	0,1
1982	2574	41,7	6,9	37,6	6,7	7,1	0,1
1983	2577	46,3	7,9	31,9	6,0	7,7	0,0
1984	2572	47,0	7,7	30,7	5,5	9,1	0,0
ČSR							
1936	2219	23,4	34,9	15,4	25,7	0,5	0,1
1948	1887	26,6	29,0	16,5	26,5	1,1	0,3
1950	1720	25,3	26,8	19,8	27,0	1,0	0,1
1960	1563	26,2	22,7	25,0	24,4	1,5	0,2
1970	1710	41,2	10,9	29,0	18,1	0,8	0,0
1975	1834	44,1	9,0	35,9	10,2	0,8	0,0
1980	1751	44,9	7,9	38,8	7,0	1,4	0,0
1981	1746	42,5	7,6	40,4	8,1	1,3	0,0
1982	1717	39,3	7,7	42,6	8,9	1,5	0,0
1983	1706	45,6	9,1	34,9	8,0	2,4	0,0
1984	1709	46,8	8,6	34,0	7,3	3,3	0,0
SSR							
1936	1144	32,7	19,2	25,4	14,6	7,9	0,2
1948	1133	32,3	16,8	24,2	15,7	10,7	0,3
1950	1034	30,9	16,0	26,4	15,7	10,8	0,2
1960	931	26,1	8,1	33,9	13,1	18,5	0,3
1970	903	41,7	3,7	34,0	7,5	12,8	0,3
1975	900	41,5	2,9	35,8	3,8	15,9	0,1
1980	877	46,8	4,6	27,5	1,8	19,1	0,1
1981	951	40,8	4,5	34,2	2,2	18,2	0,1
1982	857	46,6	5,2	27,5	2,2	18,4	0,1
1983	871	47,6	5,5	26,0	1,9	18,8	0,1
1984	863	47,3	5,8	24,2	1,8	20,7	0,1

Rok	Podíl rostlinné produkce na hrubé zeměděl- ské produkci	Na rostlinné produkci se podílejí						
		zrniny	technické plodiny	píce- niny a krmné okopan- ny	brambory	zelenina	ovoce	chmel
1936	52,7	24,1	6,1	24,0	26,8	6,6	5,5	1,9
1948	56,5	27,6	7,6	21,0	20,7	10,4	8,2	1,0
1950	49,6	26,1	8,6	18,8	26,7	8,1	7,9	1,0
1955	53,1	25,1	8,6	25,4	22,6	8,5	5,4	1,0
1960	49,9	28,1	11,4	23,8	14,7	8,3	8,3	1,3
1965	43,3	31,1	9,4	28,1	12,5	8,7	3,5	1,5
1966	47,3	28,1	10,0	25,5	16,4	8,3	6,2	1,6
1967	47,0	29,9	10,1	23,2	16,2	8,1	5,0	1,2
1968	47,3	31,1	9,7	23,0	16,6	7,9	5,8	1,3
1969	46,9	33,5	7,5	22,5	13,2	7,2	6,4	1,6
1970	44,2	31,8	8,2	25,4	12,8	7,6	7,0	1,7
1971	43,5	38,3	8,1	23,2	12,3	6,7	4,6	1,2
1972	43,6	36,1	8,5	24,8	12,9	7,3	4,4	1,6
1973	43,7	38,5	7,8	21,1	12,4	6,4	6,3	1,5
1974	43,4	41,0	8,9	22,8	10,9	6,5	4,4	1,1
1975	42,7	38,3	9,3	23,4	8,8	6,9	6,2	1,6
1976	40,5	40,5	7,5	21,0	11,4	5,6	7,2	1,6
1977	43,2	39,6	9,4	22,9	8,7	6,5	5,7	1,7
1978	43,1	41,4	9,0	21,0	9,1	6,2	6,3	1,4
1979	41,3	37,4	9,0	23,8	9,1	6,4	6,0	1,7
1980	41,9	41,1	9,5	23,4	6,2	5,6	7,0	1,4
1981	40,7	38,1	9,8	24,4	9,1	6,2	4,2	1,9
1982	44,3	36,8	9,8	22,5	7,7	6,3	8,5	1,6
1983	43,7	38,8	9,3	21,9	6,6	5,5	8,5	1,5

Rok	Podíl rostlinné produkce na hrubé země- dělské produkci	Na rostlinné produkci se podílejí						
		zrniny	technické plodiny	píce- niny a krmné okopa- niny	bram- bory	zelenina	ovoce	chmel
1936	50,6	23,4	5,7	24,4	27,7	6,3	5,0	2,5
1948	54,1	27,1	8,2	20,6	21,6	9,1	8,1	1,5
1950	49,3	24,0	9,2	18,2	29,2	7,7	7,6	1,4
1955	52,2	23,7	8,8	26,1	23,6	7,8	4,8	1,5
1960	49,8	26,7	11,6	23,5	15,3	7,8	8,7	1,8
1965	42,9	29,3	9,0	28,4	14,7	8,2	2,8	2,1
1966	46,6	26,6	9,8	25,7	18,1	7,8	6,0	2,3
1967	47,1	28,4	10,0	23,8	18,3	7,5	4,1	1,6
1968	46,9	29,6	9,9	23,9	17,8	7,1	5,5	1,8
1969	46,1	32,4	7,4	22,9	14,7	6,2	5,8	2,4
1970	43,8	30,7	8,3	25,7	15,3	6,5	6,0	2,4
1971	42,2	38,5	8,4	23,6	12,9	5,7	3,5	1,8
1972	43,3	35,6	8,4	24,7	15,0	6,2	3,3	2,3
1973	42,8	37,6	8,0	21,7	13,8	5,5	4,6	2,1
1974	42,2	39,9	8,7	24,1	11,9	5,8	3,3	1,5
1975	41,4	37,1	9,4	24,4	9,8	5,9	5,1	2,3
1976	38,9	38,8	7,6	21,8	12,7	4,9	6,2	2,3
1977	42,8	38,1	10,1	24,4	9,6	5,8	4,1	2,3
1978	42,5	40,7	9,4	21,4	10,1	5,6	5,2	1,9
1979	40,7	36,4	9,2	25,1	9,5	5,6	4,8	2,3
1980	40,6	40,2	9,7	24,5	6,7	5,0	5,9	1,8
1981	39,9	37,5	9,7	25,3	10,0	5,4	3,1	2,5
1982	43,4	36,0	9,9	23,5	8,1	5,6	7,6	2,1
1983	42,8	38,4	9,4	23,0	7,0	4,6	7,3	2,0

Rok	Podíl rostlinné produkce na hrubé země- dělské produkci	Na rostlinné produkci se podílejí						
		zrniny	technické plodiny	píce- niny a krmné okopa- niny	bram- bory	zelenina	ovoce	chmel
1936	60,0	26,2	7,2	22,9	24,2	7,5	6,7	—
1948	62,3	28,8	6,5	21,8	18,7	13,1	8,4	—
1950	50,7	31,9	6,9	20,6	19,9	9,0	8,6	—
1955	55,1	28,2	8,2	23,9	20,4	10,2	6,4	—
1960	50,0	31,1	10,2	24,6	13,4	9,5	7,5	—
1965	44,2	32,5	10,4	27,6	7,6	9,7	5,1	0,1
1966	49,0	31,3	10,5	25,0	12,8	9,5	6,6	0,1
1967	46,9	33,1	10,4	21,7	11,5	9,6	7,1	0,1
1968	48,3	34,3	9,2	21,1	13,9	9,6	6,4	0,2
1969	48,5	35,7	7,8	21,7	10,1	9,3	7,6	0,1
1970	45,2	34,1	8,0	24,7	7,5	9,9	9,1	0,2
1971	46,1	38,0	7,4	22,4	11,2	8,7	6,7	0,2
1972	44,3	37,1	8,8	25,0	8,4	9,5	6,8	0,3
1973	45,6	40,4	7,4	19,9	9,7	8,1	9,7	0,2
1974	46,0	43,1	9,3	20,1	9,0	7,9	6,4	0,2
1975	45,5	40,7	9,1	21,7	6,9	8,8	8,3	0,3
1976	43,7	43,5	7,4	19,5	8,8	6,7	9,1	0,3
1977	44,2	42,6	8,1	19,7	6,8	8,1	9,1	0,4
1978	44,4	42,8	8,2	20,2	6,9	7,4	8,8	0,4
1979	42,6	39,4	8,4	21,4	8,3	8,1	8,2	0,5
1980	44,5	42,8	9,2	21,3	5,2	6,8	9,0	0,5
1981	42,4	39,4	9,9	22,8	7,4	7,9	6,5	0,6
1982	46,2	38,2	9,5	20,6	6,9	7,7	10,4	0,6
1983	45,6	39,6	9,0	19,9	5,8	7,2	10,8	0,4

Vývoj produkce hlavních rostlinných výrobků (rok 1936 = 100)

Rok	Zrny	Technické plodiny	Píce a krmné okopaniny	Brambory	Zelenina	Ovoce a vinné hrozny	Chmel
ČSSR							
1948	87,8	95,6	67,1	59,2	120,8	114,8	41,3
1950	86,5	112,2	62,8	79,6	97,5	115,5	44,0
1960	105,7	168,9	90,2	49,7	113,8	138,8	60,5
1970	129,1	131,2	103,8	46,8	112,8	125,4	86,6
1975	168,0	161,4	103,4	34,8	110,0	120,5	90,4
1980	193,5	177,6	111,0	26,3	96,3	144,8	83,0
1981	170,0	172,0	109,8	36,5	101,6	83,6	106,5
1982	186,7	196,1	115,2	35,2	117,3	191,6	103,8
1983	202,6	191,1	115,3	34,7	104,1	195,1	96,5
ČSR							
1948	80,7	99,3	59,0	54,6	101,2	111,9	41,3
1950	80,2	125,6	58,4	82,6	95,9	118,9	44,0
1960	95,4	173,6	80,6	46,1	103,0	145,4	60,4
1970	116,3	127,9	93,6	49,2	91,4	105,5	82,6
1975	147,7	153,5	93,2	33,1	86,6	95,2	84,2
1980	172,0	170,1	101,0	24,4	78,8	117,1	71,9
1981	154,0	163,0	99,8	34,6	82,8	59,2	95,7
1982	167,7	188,4	105,1	31,9	97,4	164,8	91,0
1983	183,8	184,2	105,8	28,4	81,4	162,4	87,0
SSR							
1948	106,4	86,9	92,4	74,8	168,8	121,2	—
1950	102,9	81,1	76,3	69,7	101,6	108,3	—
1960	132,5	158,1	120,2	61,6	140,3	124,5	141,7
1970	162,6	139,0	135,4	38,9	165,2	168,8	4 100,0
1975	220,6	179,5	135,0	40,6	167,3	175,5	6,375,0
1980	249,4	194,7	142,2	32,7	139,0	205,0	11 300,0
1981	211,8	192,7	140,8	42,9	147,6	136,7	11 075,0
1982	236,1	213,9	146,6	46,4	166,1	249,9	12,966,7
1983	251,5	206,9	145,0	39,8	159,5	266,4	9 461,7