

VĚDECKÝ ČASOPIS



ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

8

ČÍSLO 33 (LX)
MĚSÍČNÍK
PŘÍLOHA
CENY 10 Kčs

ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÁ
ÚSTAV VĚDECKOTECHNICKÝCH INFORMACÍ
PRO ZEMĚDĚLSTVÍ

Redakční rada

Prof. ing. Karel Svoboda, CSc. (předseda), prof. ing. Milan Branický, CSc., prof. dr. ing. Alois Grolig, DrSc., prof. ing. Miroslav Grznár, DrSc., ing. Zdeněk Hoffmann, CSc., prof. ing. Dimitrij Choma, DrSc., ing. Vladimír Jeníček, CSc., prof. Jaroslav Kabrhel, doc. ing. Mária Kadlečíková, CSc., ing. Jaroslav Korbíni, 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

Obsah

Grolig A.: Nové směry v komplexní výstavbě organizačních struktur při zdokona- lování vnitropodnikového řízení v zemědělství	583
Hrmo V.: Problémové stránky organizační výstavby poľnohospodárskych podnikov	585
Kadlečíková M.: Úlohy a vnútorná štruktúra organizácie a riadenia výroby poľnohospodárskych podnikov	595
Nagyová E.: Súčasný problémy a smery zjednocovania organizačných a ekonomie- kých štruktúr poľnohospodárskych podnikov	605
Malejčík A.: Využitie cieľovo-programových organizačných štruktúr pri dynamizo- vaní účinnosti vnútro podnikového riadenia	613
Šimo D.: Vplyv koncentrácie a špecializácie na súčasnú úroveň priemyselnej výroby kukurice na zrnó	621
Repka I.: Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru výroby a ri- adenia živočíšnej výroby	629
Gozora V.: Tvorba a začleňovanie strojových komplexov do podnikových organi- začných štruktúr	637
Durišová E., Lajdová O., Starinský J.: Využitie faktorovej analýzy pri určovaní faktorov ovplyvňujúcich kapacitu riadenia	645
Murgaš J., Bezák A.: Plánovité riadenie starostlivosti o poľnohospodársku techniku	651
Višňovský J.: Návrh sústavy ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce	659

Содержание

Гролиг А.: Новые направления в комплексном строительстве организацион- ных структур при усовершенствовании внутризаводского управления в сельском хозяйстве	583
Грмо В.: Проблематические стороны организационного строительства хо- зяйств	585
Кадлечикова М.: Функциональные роли и внутренняя структура системы организации и управления производством в хозяйствах	595
Нагиова Л.: Проблемы и тренды в объединении организационных и эконо- мических структур на сельхозпредприятиях	605
Малейчик А.: Использование целевых программных структур для динами- зирования внутрихозяйственного управления	613
Шимо Д.: Влияние концентрации и специализации на современный уровень промышленного производства кукурузы на зерно	621
Репка И.: Влияние концентрации и специализации на организационную структуру производства и управление животноводством	629
Гозора В.: Создание и вчленение машинных комплексов в организационные структуры хозяйств	637
Дюришова Е., Лайдова О., Старински Й.: Применение факторного анализа в определении факторов, обуславливающих масштабы управления	645
Мургаш Й., Безак А.: Плановое управление уходом за сельхозтехникой	651
Вишновски Й.: Проект системы показателей эффективности управления и руководящей работы	659

NOVÉ SMĚRY V KOMPLEXNÍ VÝSTAVBĚ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR PŘI ZDOKONALOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ V ZEMĚDĚLSTVÍ

K publikování tohoto monotematického čísla dochází v období tvořících se zásad přestavby hospodářského mechanismu v našem národním hospodářství a jejich konkretizace.

Organizační struktury jsou základním prvkem tvorby chozrasčotní sféry a její organizace ve státních i družstevních hospodářských organizacích v zemědělství a výchozím článkem vztahů mezi organizační, řídicí a plánovací činností.

Předložené články jsou vybranými výstupy dílčího úkolu, který řešil kolektiv katedry ekonomiky řízení zemědělství provozně ekonomické fakulty VŠP v Nitře.

Prof. ing. Valér Hrm o, DrSc., se v úvodním článku Problémové stránky organizačnej výstavby poľnohospodárskych podnikov kriticky zabýva otázkami organizačných struktur a na podklade materiálu z JRD Západoslóvenského kraja (v patnáctileté časové řadě) dochází k názoru, že řešené problémy nebyly organizační tvorbou dostatečně zvládnuty. Uvádí příčiny nedostatků v této oblasti a hledá nápravu. Jako hlavní faktor k urychlenému odstranění nedostatků vidí zvýšení vědecké fundovanosti vedoucích pracovníků podnikové sféry z oblasti teorie organizačních struktur hospodářských systémů.

Doc. ing. Mária Ka dle č í k o v á, CSc., se zabývá vztahem mezi vnitropodnikovou strukturou organizace a řízení a úkoly, které musí plnit zemědělský podnik. Cílem článku Úlohy a vnútorná štruktúra organizácie a riadenia výroby poľnohospodárskych podnikov je určit dílčí složky systému organizace výroby a řízení zemědělských podniků a vymezit jejich funkce. Při tvorbě struktury řízení, která bezprostředně navazuje na organizační strukturu výroby, zdůrazňuje nutnost respektovat principy zodpovědnosti, systémovosti a efektivnosti.

Ing. Ludmila Na g y o v á, CSc., v článku Súčasné problémy a smery zjednocovania organizačných a ekonomických štruktúr poľnohospodárskych podnikov upozorňuje na možnosti zdokonalování vnitropodnikového chozrasčotu odstraněním nejasností a protichůdných názorů ve vztahu ke vzájemné sladěnosti a podmíněnosti organizační a chozrasčotní struktury podniku. Vyslovuje názor, že úspěšné uplatnění vnitropodnikového chozrasčotu souvisí s budováním účinné ekonomické struktury, při jejíž tvorbě se musí respektovat organizační struktura podniku, představující základ úspěšného vnitropodnikového řízení.

Ing. Albín Ma le j č í k, CSc., v článku Využitie cieľovo-programových organizačných štruktúr pri dynamizovaní účinnosti vnitropodnikového riadenia zdůrazňuje skutečnost, že zemědělské podniky, které nastoupily cestu neustálého zavádění výsledků vědeckotechnického rozvoje do své praxe, musí tomu účelu přizpůsobit existující organizační a řídicí strukturu, která musí být schopná tento pokrok realizovat. To znamená, že musí zavádět pružné organizační a řídicí struktury. Pružné organizační struktury představují významnou změnu v dosavadní teorii organizace výroby a kladou i nové požadavky na pracovníky praxe. Uvádí, že pružné organizační soustavy jsou především vhodné pro inovační řízení.

Doc. ing. Dušan Š i m o, CSc., se v úvodní části článku Vplyv koncentracie a špecializácie na organizačnú štruktúru výroby a riadenia rastlinnej výroby zabývá některými faktory ovlivňujícími koncentraci rostlinné výroby a ve druhé části špecializací a koncentrací výroby kukuřice na zrna a jejím průmyslovým pěstováním. Přednosti tohoto pěstování lze realizovat jen tam, kde se uplatňuje komplexní systémový přístup ke všem složkám výrobního procesu.

Doc. ing. Igor Re p k a, CSc., zkoumá v článku Vplyv koncentracie a špecializácie na organizačnú štruktúru výroby a riadenia živočišnej výroby koncentraci a špecializaci v chovu skotu a jejich vliv na výrobu mléka. Analýza stavu vytváření

organizačních a chozrasčotních útvarů byla provedena na 18 vybraných JRD s odvětvovou organizační strukturou. V důsledku toho, že v živočišné výrobě JRD převládá mnohaodvětvová výroba, je zatím postup specializace pomalejší. K řešení přispívá proces optimalizace organizačních a ekonomických struktur.

Doc. ing. Vladimír Gozora, CSc., uvádí, že cílem článku *Tvorba a začleňování strojových komplexů do podnikových organizačních struktur* bylo poukázat na změny a charakter útvarových organizačních struktur v důsledku diferencovaného začleňování strojových komplexů do vnitropodnikových organizačních útvarů, na jejich velikost a na chozrasčotní zainteresovanost pracovních kolektivů. Autor upozorňuje na faktory vnitropodnikové organizační přestavby zemědělských podniků a na jejich vliv na decentralizaci techniky v územních a odvětvových strukturách a na proces prohlubování ekonomického režimu v zemědělských podnicích.

Cílem článku ing. Eubice Ďurišové, ing. Olgy Lajdové a ing. Juraje Starinského *Využití faktorové analýzy při určování faktorů ovlivňujících kapacitu řízení* je poukázat na některé faktory, které ovlivňují úroveň řídicích schopností u řídicích a ostatních technicko-hospodářských pracovníků. Analýza byla provedena na souboru 60 JRD a státních statků. Ze 16 stanovených ukazatelů byly vybrány čtyři faktory: řídicí kapacity, výrobní kapacity, specializace a decentralizace. Z analýzy dále vyplynul požadavek neustálého zvyšování kvalifikace všech pracovníků zúčastňujících se řídicího procesu.

Doc. ing. Ján Murgaš, CSc., a doc. ing. Anton Bezák, CSc., si v článku *Plánovité riadenie starostlivosti o techniku* kladou za cíl zkoumat zemědělskou techniku a péči o ni hlavně z pohledu společenské dělby práce mezi technickými službami a zemědělskými podniky, a rovněž problémy spojené s opravárenstvím, provozní spolehlivostí a využitím strojů a zařízení. Pro zlepšení situace v oblasti zemědělské techniky považují za nutné zdokonalit plánování a výrobu a distribuci náhradních součástí cestou reálných požadavků a objektivních normativů.

Doc. ing. Jozef Višňovský, CSc., předkládá článek *Návrh sústavy ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce*, jehož podstatou je vytvoření soustavy ukazatelů, které by bylo možno použít při porovnávání vývoje efektivity řídicí práce uvnitř zemědělských podniků i mezi nimi. V závěru uvádějí, že na efektivnost řízení velmi intenzivně působí stupeň vybavení podniků základními výrobními prostředky a zvyšování kvalifikace pracovníků. U pracovníků manuálních se její zvyšování prosazuje více snižováním nákladů než zvyšováním produkce. Pro měření efektivity bude účelné využívat ukazatele rentability základních výrobních prostředků.

V současnosti, kdy dochází k postupné přestavbě hospodářského mechanismu v našem národním hospodářství, mohou k jeho realizaci pomoci i návrhy výstavby organizačních struktur v zemědělských podnicích.

Prof. dr. ing. Alois Grolig, DrSc.
vědecký redaktor

PROBLEMATIKA A CIEĽ PRÍSPEVKU

Úlohy sústavy riadenia a celého hospodárskeho mechanizmu sú mnohostranne a tesne spojené s programom urýchľovania hospodárskeho a sociálneho rozvoja socialistickej spoločnosti. Od zdokonaľovania sústavy riadenia sa očakáva, že prispieje k všestrannému rozvoju vedy a techniky a k bezodkladnému preneseniu jeho výsledkov do spoločenskej praxe, k zabezpečeniu optimálnej štruktúry a vyváženosti národného hospodárstva, poľnohospodársko-priemyselný komplex nevynímajúc, k dôslednému presadzovaniu zásady priamo úmernej závislosti medzi výsledkami práce a životnou úrovňou a tým k posilňovaniu zodpovednej zainteresovanosti ľudí na riadení vôbec a na iniciatívnom plnení zverených úloh osobitne a v konečnom dôsledku k výraznému rastu ekonomiky na základe prevedenia hospodárskeho života na cestu efektívnej intenzifikácie reprodukčného procesu a špičkovej, s vyspelým svetom porovnateľnej produktivity práce.

V sústave riadenia, ktorá stojí pred uvedenými úlohami, pripadá dôležité postavenie organizačným štruktúram výrobných základne, ktoré v nových rozvojových podmienkach 2. polovice 80. rokov musia prudko zvýšiť svoju funkčnosť a tým aj výkonnosť.

XXVII. zjazd KSSZ v súvislosti s tým požadoval „... zdokonaľiť organizačnú štruktúru riadenia na všetkých jej úrovniach, vo všetkých článkoch národného hospodárstva... Riadenie treba obohatiť modernými organizačnými štruktúrami so zreteľom na prehĺbovanie spoločenskej delby práce, na presadzovanie výsledkov vedeckotechnického pokroku a vyvolávania tvorivej aktivity ľudí...“ (str. 36 a 131).

Prestavba organizačných štruktúr stála v centre záujmu aj na XVII. zjazde KSČ, na ktorom sa zdôraznilo: „... je nevyhnutné pristúpiť k racionálnejšiemu organizačnému usporiadaniu tých stupňov riadenia, kde je to účelné a prinesie to lepšie ekonomické výsledky. Výrobno-technickú, výskumnú a obehovú základňu treba zbaviť uniformity, diferencovane ju prispôsobiť novým požiadavkám...“ (str. 139).

Nadväzne na to aj v poľnohospodárstve treba pripraviť a postupne uskutočniť také zmeny, ktoré organizačnú štruktúru poľnohospodárskych podnikov prispôbia potrebám intenzifikácie ekonomiky, vychádzajúcej z urýchľovania vedeckotechnického rozvoja výroby. Táto požiadavka sa opiera o poznanie, že organizácia je syntetickým nástrojom riadenia, ktorý integruje výrobné, sociálne a ekonomické faktory rozvoja, rozhodujúcim spôsobom prispieva k splneniu hlavných funkcií podniku pri uspokojovaní spoločenských potrieb na potraviny, pri zabezpečovaní vyrovnaných ekologických väzieb podniku s prírodným prostredím, pri plánovitom sociálnom rozvoji pracovných kolektívov, pri zvyšovaní ekonomickej efektívnosti výroby.

VÝCHODISKOVÉ HYPOTÉZY A POUŽITÉ METÓDY

V predložennom príspevku analyzujeme vývoj organizačných štruktúr poľnohospodárskych podnikov v 70. a v prvej polovici 80. rokov s cieľom poukázať na nedostatočne zvládnuté problémy organizačnej tvorby. Nadväzujúcim cieľom je ukázať dispozičné predpoklady organizačných štruktúr nasávať výsledky vedeckotechnického pokroku a prisúvať ich bezprostredne na výrobné a servisné pracoviská poľnohospodárskych podnikov.

Analýza sa opiera o dôkazový materiál z JRD Západoslovenského kraja, ktorý patrí medzi najvýznamnejšie poľnohospodárske regióny ČSSR. V tomto územnom celku prebehli v uplynulom 15-ročnom období výrazné zmeny vo veľkosti poľnohospodárskych podnikov i v uplatňovaní jednotlivých typov organizačných štruktúr. V polovici 70. rokov sa uskutočnil búrlivý proces zlučovania podnikovej sféry s mierou integrácie 3:1 a zároveň prechod podnikov od územných k odvetvovým organizačným štruktúram. V tomto procese, ktorý sledoval urýchlenie postupu koncentrácie, špecializácie a nadväzne zefektívňovanie výroby a ktorého výsledky ako celku boli úspešné, došlo aj k niektorým chybám. Chyby pokračovali aj začiatkom 80. rokov, kedy sa značná časť podnikov vrátila k územným organizačným štruktúram bez toho, aby sa celý problém prehodnotil do dôsledkov. To malo za následok, že ani územné štruktúry odkázané samy na seba nepresvedčujú. Podstata a dôsledky organizačných chýb v uvedených súvislostiach vystúpia do popredia najmä vtedy, keď v analýze použijeme porovnávaciu a vzťahovú metódu, založenú na princípoch indukcie a dedukcie.

Argumentácia príspevku sa okrem toho opiera o skúsenosti autora z osobnej účasti na spracovaní a zavádzaní početných organizačných projektov. Z dlhoročnej konceptorskej i aplikačnej práce, ktorá zahrňovala aj rozsiahlu expertízu činnosť doma a v zahraničí, vyplynul rad poznatkov, ktoré po zovšeobecnení môžu skromne prispieť k rozvoju teórie organizácie.

Protipólom porovnávania boli podniky prosperujúce s nákladovou mierou rentability 15 % a viac na jednej strane a podniky zaostávajúce s rentabilitou 5 % a menej na strane druhej s predpokladom, že v týchto podnikoch sa okrem iného nezvládla ani organizačná výstavba. Vzťahová metóda potom umožňuje identifikovať jej nedotiahnuté stránky.

Popravde však treba povedať, že nielen v zaostávajúcich podnikoch, ale všeobecne nebolo poznanie v danej oblasti úplné, systémové a tým dostatočne efektívne. To viedlo k skreslovaniu problémov, pokrok riadenia v praxi neraz predstihol rozvoj teórie riadenia. Často sa uplatňovala metóda omylov, čo spôsobovalo zbytočné straty a spomaľovalo ekonomickú konsolidáciu novovzniknutých veľkých celkov.

PROBLÉMOVÉ STRÁNKY DOTERAJŠEJ ORGANIZAČNEJ VÝSTAVBY POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV

V organizátorskej praxi sa síce v značnej miere presadzujú zvláštnosti každej situácie a tým organizátorský talent a schopnosti vedúcich pracovníkov, rozhodujúcu úlohu však zohráva tvorivé uplatnenie všeobecne platných princípov a pravidiel, ktoré sformulovala teória organizácie. Ak tieto princípy a pravidlá konfrontujeme s konkrétnou praxou organizačnej výstavby poľnohospodárskych podnikov, nachádzame v nej nasledovné nedostatky:

- neujasnili sa v dostatočnej miere ciele reorganizácie, resp. voľby určitého typu organizačnej štruktúry;
- nerešpektovali sa podmienky reorganizácie;
- zjednodušila sa samotná podstata organizačných štruktúr, v dôsledku čoho organizačné zmeny nedosiahli potrebnú hĺbku a komplexnosť;
- nekládol sa dôraz na inovačnú funkciu organizačných štruktúr.

Ciele organizačných premien v poľnohospodárskych podnikoch

Základom systémového prístupu k organizácii riadenia je objasnenie a pochopenie jej cieľov. Oprávnené možno konštatovať, že prevažná väčšina sporných miest v organizačných premenách pramení z nedostatkov vo formulácii a dôslednom rešpektovaní cieľov. V minulosti sa v organizačnej praxi presadil a utvrdil názor, že ciele reorganizácie sú apriorne dané a tým zřejmé (i keď neujasnené a nesformulované), preto hlavnou úlohou je hľadať cesty a prostriedky na ich dosiahnutie, inými slovami povedané, uskutočniť reorganizáciu za každú cenu. To je však ďalekosiahly omyl. Bez vytýčenia či spresnenia cieľov nemožno zvoliť adekvátny organizačný prostriedok. Riadenie podľa cieľov patrí k moderným a úspešným metódam riadenia.

Za cieľ sa všeobecne považuje zámer, očakávaný vývoj situácie, jednota akcie a nevyhnutných realizačných prostriedkov, zbilancovanie potrieb a zdrojov. Cieľ odpovedá na otázku, čo treba dosiahnuť, o čo sa treba usilovať. Stanovenie nových cieľov obvykle vedie k tvorbe nových, resp. k prestavbe doterajších organizačných štruktúr. Len v malom počte prípadov sa ciele prispôbujú organizačnej štruktúre, alebo pôvodná organizačná štruktúra je schopná zabezpečiť nové ciele. Vždy treba vychádzať zo zásady, že organizačná štruktúra musí byť riadiacim nástrojom, ktorý vedie či napomáha v efektívnom dosahovaní cieľov.

Ciele organizačných metamorfóz možno všeobecne zhrnúť nasledovne:

- Prehľbenie funkčnosti podniku z hľadiska jeho styku s okolím. Ide o zlepšenie dispozícií podniku úspešne sa vyrovnáť s úlohami štátneho plánu nákupu, s požiadavkami odberateľov i dodávateľov, využiť podnikateľské šance, ale aj vnútorné výrobné a ekonomické podmienky.

- Urýchlenie inovačného procesu v celom komplexe, t. j. prehľbovanie delby práce cestou účelnej podnikovej i vnútropodnikovej špecializácie a odvetvovej koncentrácie výroby, zvyšovanie stupňa komplexnosti mechanizácie a automatizácie výroby i riadenia, zavádzanie veľkovýrobných foriem organizácie práce, zvedčovanie riadenia technologických procesov, inštalovanie inovačných prvkov do štruktúr organizácie riadenia.

- Rationalizácia prepravných pomerov a nadväzne znižovanie napätosti energetických bilancií. V poľnohospodárstve, zápasiacom s problémami priestorovej a polohovej ekonomiky, je znižovanie spotreby pohonných látok dôležitým cieľom organizačných zmien.

— Podpora rastu a využívania kvalifikácie, iniciatívy a zodpovednosti ľudí vo výrobe a riadení.

— Zvýšenie účinnosti riadiacej práce, kde sa zaraďuje rast kvality a skracovanie procesu rozhodovania, zlepšovanie vnútropodnikovej koordinácie, zhospoďarňovanie nákladov na riadenie (obmedzenie počtu stupňov riadenia, znižovanie administratívnych nákladov, rast produktivity riadiacej práce).

— Zabezpečenie žiadúcej sociálnej, ekonomickej a ekologickej efektívnosti výroby z hľadiska rozšírenej reprodukcie pracovných síl, výrobných zdrojov i zachovania rovnováhy prírodného prostredia.

Predznačené ciele reorganizácie sa postupne objavujú vo všetkých poľnohospodárskych podnikoch. Ich naliehavosť má však rôznu intenzitu a tým aj poradie. To nastoľuje požiadavku uskutočniť systémovú analýzu plnenia funkčných úloh doterajšej organizačnej štruktúry a na základe toho stanoviť konkrétne negatívne, resp. retardačne pôsobiace organizačné súvislosti, z prekonania ktorých vyplývajú ciele reorganizácie. Váha a poradie takto odvodených cieľov je základom pre uskutočnenie organizačných zmien.

Paľálnosť reorganizácie, s akou sa bolo možné stretnúť pri masovom prechode poľnohospodárskych podnikov na odvetvové organizačné štruktúry v uplynulom desaťročí, je škodlivá, pretože každý poľnohospodársky podnik je svojbytným organizmom. Pri voľbe určitého typu či modifikácie organizačnej štruktúry treba položiť dôraz na jej spôsobilosť plniť menovité ciele pri zvyšovaní účinnosti vnútropodnikového riadenia a pri všestrannom rozvoji tvorivej aktivity ľudí.

Od charakteru a početnosti cieľov závisí rozhodnutie o tom, či treba zvoliť zásadnú organizačnú zmenu v podobe prechodu na nový typ organizačnej štruktúry, alebo postačuje len zmena väzieb v súčasnej organizácii riadenia. Ak napr. odvetvová organizačná štruktúra spoľahlivo plní svoje funkčné úlohy s výnimkou neúmernej spotreby pohonných látok na dopravu, spravidla postačuje nová dislokácia dopravnej a samohybnéj techniky, prípadne racionalizácia rozmiestnenia skladov objemového krmiva a podstielky vzhľadom na miesta spotreby. Prechod na územnú organizáciu riadenia by v takomto prípade síce mohol znížiť dopravné náklady, ale na druhej strane by mohol oslabiť iniciatívu a zodpovednosť vedúcich pracovníkov, prienik vedy a techniky do výroby, skomplikovať externé väzby podniku a pod.

Situačná podmienenosť formy a hĺbky organizačných premien

V zmysle systémového prístupu je výber určitého typu organizačnej štruktúry určovaný nielen cieľmi, ale aj podmienkami reorganizácie, čo navzájom úzko súvisí. Cieľe reorganizácie sa musia vždy zvažovať vzhľadom na existujúce podmienky, ktoré ovplyvňujú typ zvolenej organizačnej štruktúry, resp. spôsob jej úpravy. Napr. prehlbovanie procesu koncentrácie a špecializácie výroby môže byť na jednej strane cieľom reorganizácie, ktorý sleduje využitie miestnych výrobných predpokladov, zjednodušenie štruktúry výroby, zníženie potrebného rozsahu materiálno-technickej základne a tým jej dôslednejšie využitie, rast produktivity práce, riadiacu prácu nevynímajúc. Na druhej strane dosiahnutý stupeň delby práce je podmienkou pre rozhodovanie o hĺbke organizačných zmien. Tam, kde je výroba mnohostranná, roztrieštená, materiálno-technicky nedostatočne zabezpečená, nemožno počítať s úspechom úplného a okamžitého prechodu podniku na odvetvovú štruktúru, ktorá je funkciou špecializovanej výroby a modernej materiálno-technickej základne.

Ak však organizačnú štruktúru právom považujeme za nástroj riadenia s osobitným zreteľom na riadenie procesu prehlbovania špecializácie výroby, nemožno

ani v zaostálých a zložitých podmienkach zotrvať vyslovene na územných organizačných štruktúrach, ktoré sú funkciou mnohostrannej výroby. Východiskom je prechod na zmiešanú organizačnú štruktúru, ktorá rešpektuje viacstrannosť a rozptýlenosť výrobných základov, ale zároveň zakladá predpoklady pre formovanie špecializovaných prevádzok výroby a vnútropodnikových služieb.

Uvedené súvislosti poukazujú na potrebu spoznať a využívať pôsobnosť zákonitosti variability a adaptability sústavy vnútropodnikového riadenia, ktorá požaduje, aby uplatňovaný typ organizačnej štruktúry odrážal a pomáhal efektívne exploatovať konkrétne podmienky poľnohospodárskeho podniku. Treba sa rozísť s predstavami, že určitá organizačná štruktúra bude vždy a všade lepšia. Bez vytvorenia špecifických interných a externých predpokladov sa žiadny typ organizačnej štruktúry nemôže stať prostriedkom pre posilnenie právomoci a zodpovednosti jednotlivých organizačných jednotiek a pre zabezpečenie svojich syntetických funkcií, ku ktorým počítame kritérium ekonomickej racionality a sociálnej efektívnosti, t. j. intenzifikáciu a humanizáciu všetkých stránok činnosti podniku.

V doterajšej organizačnej praxi sa zákonitosť adaptability a variability organizačných štruktúr nerešpektovala. Najmä v 70. rokoch pri organizačnej štrukturalizácii novovzniknutých veľkých poľnohospodárskych podnikov dochádzalo k šablónovitému prístupom, k mechanickému preberaniu ideových modelov, resp. cudzích vzorov. Skúsenosti potvrdili, že konkrétnemu podniku nemožno nanútiť rámec tzv. ideálnej organizačnej štruktúry, ale dať priestor unikátnej organizačnej štruktúre, ktorá plasticky odráža existujúce prírodné a spoločensko-ekonomické podmienky.

Okrem pertraktovaného stupňa podnikovej a vnútropodnikovej špecializácie treba rešpektovať pôsobenie nasledovných faktorov:

- scelenosť pôdneho fondu, charakter terénnych podmienok a umiestnenie riadiaceho a technologického centra podniku;
- miestna disponibilita a lokálny patriotizmus pracovných síl;
- veľkosť podniku;
- stupeň technizácie (komplexnosti mechanizácie) výroby;
- vplyv okolia;
- vyspelosť a riadiaca filozofia vedúcich pracovníkov;
- vek (doby uplatňovania) určitého typu organizačnej štruktúry.

Ak sa vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku pozostavíme aspoň pri tomto konštitučnom faktore, potom treba uviesť, že každá, i v dobe zrodu neobyčajne aktívna organizačná štruktúra sa postupom času stáva stereotypom, ktorý síce vedie k plynulému plneniu úloh, nepodnecuje však inovácie, tvorivosť a iniciatívu ľudí. S určitým odstupom si preto vyžaduje zmeny, ktoré síce nemusia byť revolučné, ale len čiastkové, no i tak po starostlivej príprave vedú k tzv. hnutiu mysle, podnecujú nové pohľady na problémy, budia ľudí z letargie.

Z uvedeného prehľadu vyplýva, že teóriu a prax organizácie poľnohospodárskych podnikov treba posudzovať v širokých súvislostiach, vo väzbe na celý komplex spolupôsobiacich faktorov. Nielen v tom je však základ úspechu organizačnej prestavby. Nemenej dôležité je ovládnutie samotnej podstaty organizačných štruktúr.

Obsahové zameranie organizačných štruktúr

Doterajšie prístupy v zdokonaľovaní organizačných štruktúr veľkých poľnohospodárskych podnikov neboli dostatočne úspešné aj preto, že mali len rámcový charakter, neprepracovali sa až k vnútornému základu riešenej problematiky. Ob-

vykle riešili len štruktúru organizácie riadenia. Neuskutočnili sa adekvátne zmeny v štruktúre organizácie výroby.

Bol to dôsledok neúmerneho zjednodušovania organizátorskej práce, ktoré vyplývalo z neujasnenosti problematiky, v dôsledku čoho dochádzalo k zámene pojmov a nadväzne aj organizačných prostriedkov. Medzi výrobnú a riadiacu štruktúru sa zaraďovala ako samostatný komponent štruktúra organizačná, ktorá má postavenie nadradenej, syntetickejšej kategórie. Organizácia nemôže existovať sama o sebe, ale len vo väzbe na výrobu a riadenie, čo znamená, že organizačná štruktúra zahŕňa dve základné, v myšlienkovvej abstrakcii relatívne samostatné, vzájomne disjunktívne zložky, a to štruktúru organizácie výroby a štruktúru organizácie riadenia.

Nadväzne na to sa zanedbávala starostlivosť o utváranie vnútorných parenchymatických zložiek organizačnej štruktúry, predstavovaných ekonomickou a sociálnou mikroštruktúrou. Tieto kategórie nie sú len vecou abstrakcie a teoretických predstáv, ale aj reálneho fungovania poľnohospodárskeho podniku. Ich aktívne formovanie a využívanie je nezastupiteľnou úlohou a podmienkou úspechu konkrétnej organizátorskej práce.

Praktická interpretácia tejto požiadavky na jednej strane znamená, že sa vytvorí spätná väzba medzi mierou plnenia pracovných (funkčných) úloh a úrovňou hmotnej zainteresovanosti pracovníkov každej organizačnej jednotky. To už sú chozrasčotné závislosti, účinok ktorých organizačnú štruktúru dynamizuje a umožňuje vyčíslieť jej ekonomickú efektívnosť.

Na druhej strane organizácia výroby a riadenia môže byť úspešná len vtedy, keď mobilizuje a využíva uvedomelú vôľu a schopnosti človeka tvorivo pracovať, keď umožňuje ľuďom zaujať také profesionálne a sociálne pozície, ktoré zodpovedajú túžbam a zdravým ambíciám človeka. Tieto dimenzie sociálnej štruktúry sa nevytvárajú automaticky, sú výsledkom cieľavedomej práce s ľuďmi, tlaku a účinku organizačnej štruktúry. Svojou pôsobnosťou napomáhajú uvoľňovanie sociálnych síl a energie, ktoré je dôležitou podmienkou rastu sociálnej i ekonomickej efektívnosti poľnohospodárskej výroby.

Absencia starostlivosti o utváranie ekonomických a sociálnych mikroštruktúr v značnej miere súvisela s nesprávnou interpretáciou organizačných štruktúr, v ktorej sa kládol dôraz na statickú, útvarovú stránku, zanedbala sa stránka dynamická, procesuálna. Organizačná štruktúra je však vždy jednotou účelových procesov a ich nositeľov v podobe útvarov. V tomto vzťahu sú vždy prioritné prevádzkové a riadiace procesy, ku ktorým sa pričleňujú útvary, a nie naopak, ako tomu bolo v doterajšej organizátorskej praxi.

Možno to dokumentovať na príklade vytvárania úseku technických služieb, ku ktorému sa dostatočne pričleňovali rôznorodé, často nesúrodé procesy, patriace do sféry vplyvu výrobných a správnych útvarov. Tým sa v organizačnej štruktúre podniku v značnej miere narušili kompetenčné vzťahy, sťažila sa koordinácia vnútro podnikovej súčinnosti, ovládnutie ktorej je základnou funkciou organizácie riadenia.

Žiadúci je opačný postup, kedy sa pre rovnorodé procesy vytvárajú organizačné jednotky, ktoré sa informačnými, naturálnymi a hodnotovými väzbami prepájajú na útvary iného druhu a poradia. Tak vzniká konkrétna forma organizačnej štruktúry, ktorej úlohou je interakčne a koordinačne previazať ľudí a technológiu na plnenie úloh tak, aby podnik pri zabezpečovaní svojich funkcií mohol dosiahnuť stanovené ciele.

Organizačné štruktúry sa v minulosti považovali za statický komponent sústavy riadenia. Tento názorový pochod spôsobil, že v konštrukcii a fungovaní organizačných štruktúr sa nehľadali stimulačné zdroje a nástroje vedeckotechnického pokroku. (Takáto funkcia sa pripisovala plánu, ekonomickým nástrojom riadenia, priamej riadiacej práci.) To malo za následok, že organizácia riadenia sa formovala s jednoznačným dôrazom na vertikálne členenie, ktoré je síce základom pre disciplinované plnenie úloh, podvahuje však iniciatívu ľudí. Tento trend zodpovedal potrebám a podmienkam extenzívneho modelu rozvoja poľnohospodárskej výroby.

Súčasná naliehavosť urýchľovať intenzifikačný proces cestou akcelerácie vedeckotechnického pokroku vyvoláva potrebu nových organizačných postupov. V súvislosti s tým sa od začiatku 80. rokov v poľnohospodárskych podnikoch objavujú nielen tzv. čisté, ale aj hybridné štruktúry a organizácie riadenia. Klasické vertikálne členenie podniku sa v záujme urýchlenia postupu vedeckotechnického pokroku a uľahčenia vnútropodnikovej súčinnosti prepája horizontálnymi a diagonálnymi cieľovo-programovými (organickými) štruktúrami.

Týmto štruktúram patrí druhotné postavenie. To znamená, že nenahradzujú vertikálne organizačné formovanie podniku, ktoré si naďalej zachováva svoje primárne miesto organizačného nástroja riadenia, ale ho rozvíjajú tým, že mu dávajú viacrozmernosť. Tým sa vytvára priestor nielen pre hierarchické prenášanie príkazov, ale aj pre mobilizáciu tvorivosti ľudí, ktorá je základom postupu vedeckotechnického pokroku.

Napriek značnému záujmu praxe sa doteraz nepodarilo dostatočne zdôvodniť teoretickú podstatu organických štruktúr, ktoré, orientujúc sa na ciele a progresívne prostriedky na ich dosiahnutie, vytvárajú dvojpolový a stále častejšie aj trojpolový charakter organizácie riadenia. Na základe takýchto organizačných opatrení môžu poľnohospodárske podniky ľahšie prijímať nové myšlienky, poznatky vedy a vymoženosti techniky, dochádza k širšej výmene informácií a vzájomnému porozumeniu vo vnútri podniku ak aj pripravenosti i ochote vedúcich pracovníkov riešiť problémy v interdisciplinárnych súvislostiach.

Pri určitom zjednodušujúcom zovšeobecnení možno pre súčasnú vývojovú etapu organizačnej praxe vymedziť štyri typy organických štruktúr, a to poradné orgány, komisie, dočasnú projektovú organizáciu a integrovanú projektovú organizáciu.

Z prehľadu vecnej orientácie organických štruktúr vyplýva, že sa s nimi možno stretnúť vo všetkých poľnohospodárskych podnikoch, i keď v nerovnako rozvinutej polohe. V súvislosti s tým nevzniká potreba nanovo budovať pružný organizačný systém, ale ho len zdokonaľovať, vytvárať z neho účelne previazanú sústavu, kde dochádza ku kombinácii líniovo-štábných a organických zložiek tak, aby sa posilňovali ich prednosti a paralyzovali nedostatky (vznik viacnásobnej podriadenosti, zvýšené nároky na tvorivé a integračné myslenie zúčastnených pracovníkov, uplatnenie náročných foriem kontroly).

Úspešné zavedenie a efektívne fungovanie organických štruktúr predpokladá náročnú prípravnú prácu, ktorá nemôže sklzať len na formálne úpravy organizačného poriadku a ďalších organizačných noriem. Treba prekonávať bariéry v myslení zúčastnených pracovníkov, ktorí riešili pôvodne rutinné problémy, špecifikovať úlohy a činnosti, ktoré je potrebné podchytiť v programe, spracovať časový kalendár vyhotovenia projektu a jeho realizácie, vrátane kontroly čiastkových etáp, upraviť pracovnú náplň vyčlenených útvarov a vytvoriť predpoklady pre stimulujúce ocenenie pracovníkov pri splnení úloh a dosiahnutí očakávaného efektu.

ZÁVER

Ovládnutie inovačných, komplexných, na investície, kvalifikáciu a tvorivú iniciatívu ľudí neobyčajne náročných problémov vedeckotechnického rozvoja poľnohospodárskej výroby je nemysliteľné bez zvýšenia vedeckej fundovanosti vedúcich pracovníkov podnikovej sféry z oblasti teórie organizačných štruktúr hospodárskych systémov. Týmto smerom je potrebné rozvinúť cieľavedomú vedeckovýskumnú i vzdelávaciu prácu. Teória a prax výstavby organizačných štruktúr sa musí dostať na podstatne vyššiu metodicko-realizačnú úroveň. Je to jedna zo základných úloh a oblastí prestavby hospodárskeho mechanizmu.

Došlo 2. 2. 1987

HRMO V., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Problémové stránky organizačnej výstavby poľnohospodárskych podnikov

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 585–594. — res. slov., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, organizační výstavba, organizační struktury, organické struktury, výsledky výzkumu

Organizačná výstavba poľnohospodárskych podnikov bola v doterajšom vývoji poznamenaná značnou dávkou živelnosti a improvizácie. Zjednodušovala sa samotná podstata organizačných štruktúr, jednostranne sa posudzovali ciele a podmienky reorganizácie, nedostatočne sa využívali vymoženosti vedy a techniky. Príspevok poukazuje na škodlivosť neprepracovaných, obsahovo neúplných a s vedecko-technickým pokrokom nedostatočne prepojených organizačných premien v poľnohospodárskych podnikoch a zároveň naznačuje racionálne východiská.

ГРМО В., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Проблематические стороны организационного строительства хозяйств

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 585–594. — рез. слов., русск., англ., нем.

хозяйство, организационное строительство, организационная структура, органические структуры, результаты разработок

Организационное строительство хозяйств до сих пор отличалось заметной стихийностью и импровизированием. Упрощалась сама сущность организационных структур, односторонне рассматривались цели и условия реорганизации, недостаточно использовались достижения науки и техники. Статья указывает на вредность недоработанных, неполных по содержанию и не увязанных глубоко с НТП организационных преобразований в хозяйствах, и в то же время показан рациональный выход из положения.

HRMO V., University of Agriculture, 949 76 Nitra

The Problems Connected with the Organizational Formation of Agricultural Enterprises

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 585–594. — summaries in sl, ru, en, de

agricultural enterprise, organizational formation, organizational structures, organic structures, results of research

Organizational formation of agricultural enterprises has been characterized in the hitherto development by a considerably unrestrained character and by improvisation. The very substance of organizational structures has been simplified, the aims and conditions of reorganization have been evaluated one-sidedly, scientific and technological achievements have been unsufficiently used. We point out negative effects of organizational changes in agricultural enterprises which are not well planned, incomplete and unsufficiently connected to the technological progress; at the same time, rational starting points are indicated.

Probleme des Organisationsaufbaus der Landwirtschaftsbetriebe

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 585–594. — Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Organisationsaufbau, Orgstruktur, Forschungsergebnisse

Der Organisationsaufbau der Landwirtschaftsbetriebe war in seiner bisherigen Entwicklung gekennzeichnet von einem bedeutenden Maß von Spontaneität und Improvisation. Vereinfacht wurde auch die wesentliche Seite der Organisationsstruktur, die Ziele und Bedingungen der Reorganisation wurden einseitig beurteilt und die Errungenschaften von Wissenschaft und Technik wurden nur ungenügend genutzt. Im Beitrag wird auf den Schaden hingewiesen, den unvollständig ausgearbeitete, inhaltlich ungenügende und mit dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt zu wenig verknüpfte organisatorische Veränderungen unter den Bedingungen der Landwirtschaft mitsichbringen. Gleichzeitig werden rationelle Auswege aus dieser Situation aufgezeigt.

Adresa autora:

Prof. Ing. Valér H r m o , DrSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Základným poslaním poľnohospodárskeho podniku je výroba výrobkov rastlinnej a živočíšnej výroby, zabezpečenie socialistickej rozšírenej reprodukcie v ekonomickom ponímaní, ale aj zabezpečenie rozšírenej reprodukcie spoločenského života. Zo základného poslania poľnohospodárskeho podniku sa tak vyčleňuje funkcia výrobná, ekonomická a sociálna. Tieto funkcie sa realizujú vo vzájomných súvislostiach pri určitom usporiadaní podnikových štruktúr a za usmerňovania procesov, ktoré sú nositeľmi uvedených funkcií. Na objekte poľnohospodársky podnik tak možno definovať systém organizačný, výrobný, riadiaci, ekonomický a sociálny.

Cieľom predloženého príspevku je identifikácia jednotlivých zložiek systému organizácie výroby a riadenia poľnohospodárskych podnikov s vymedzením ich funkcií.

MATERIÁL A METÓDA

Základom výskumu sa stala systémová metodológia, ktorá je tesne spojená s logickými prístupmi. Faktografické údaje týkajúce sa jednotlivých vnútropodnikových štruktúr boli získané vo výberovom súbore 120 poľnohospodárskych podnikov typu JRD, ŠM a podnikov VHJ. Časový horizont výskumu zahŕňa roky 1977–1984. Základnou prieskumovou metódou bol štandardizovaný dotazník. Zhromaždený dôkazový materiál sa spracoval metódami kvantitatívnej štatistiky.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY

Organizačný systém je integráciou subsystémov spojených hmotnými (h), energetickými (e), informačnými (i) a hodnotovými väzbami (h_0). Hrmo (1982) rozlišuje v poľnohospodárskom podniku nasledovné subsystémy: výrobný (alebo štruktúra výrobná – $ŠV$), riadiaci (alebo štruktúra riadiaca – $ŠR$), ekonomický (alebo štruktúra ekonomická – $ŠE$), sociálny (alebo štruktúra sociálna – $ŠS$).

Subsystém je výsledkom dekompozície väzieb systému a má všetky vlastnosti systému. Možno pri ňom rozlíšiť štruktúru útvarov a štruktúru procesov. Za nositeľa procesu sa považuje útvar. Útvary tvoria základné bunky systému a tak sa spolu s väzbami podieľajú na tvorbe jeho štruktúry (Tóth 1983). Vo vzťahu k objektu poľnohospodársky podnik možno subsystém povýšiť na systém, štruktúru ktorého tvoria prvky a väzby medzi nimi.

Organizačný systém vyjadrený množinovou schémou má tvar:

$$\text{Organizačný systém} = \{\{SV, SR, SE, SS\}\}; \quad \{\{h, e, i, h_0\}\}$$

Funkcie organizačného systému sú nasledovné:

– integrácia subsystémov a štruktúr v záujme dosiahnutia cieľového správania podniku

– tvorba štruktúry organizačného systému

– zabezpečenie fungovania a stability štruktúr organizačného systému

– zabezpečenie pracovných a technologických procesov

– komfortizácia pracovných podmienok

– realizácia výrobného a hodnototvorného prepojenia organizačných jednotiek

Základným znakom organizačného systému je jeho štruktúra. Štruktúra organizačného systému je výslednicou optimálneho vertikálneho a horizontálneho usporiadania štábných a líniových útvarov za účelom zabezpečenia funkcií poľnohospodárskeho podniku.

Organizačná štruktúra je so štruktúrou výrobnou konjuktívna. Výrobná štruktúra je determinujúcim faktorom pre tvorbu organizačných útvarov. Koniec šiestej a začiatok siedmej päťročnice boli poznamenané značným prechodom od progresívnej odvetvovej štruktúry organizácie výroby a riadenia k pôvodnej územnej organizačnej štruktúre. Príčiny vychádzali z neodôvodnene urýchleného zavádzania odvetvových organizačných štruktúr výroby a riadenia v rokoch 1975–1978, čo spôsobilo nepripravenosť poľnohospodárskych podnikov spočívajúcu v nekomplexnom zabezpečení techniky a negatívne sa prejavil aj problém nedostatku kvalifikovaných kádrov, schopných riadiť väčšie a špecializované prevádzky. Ústup z odvetvových štruktúr sa ukázal ako dočasný, pretože už v roku 1984 bol odvetvový typ organizačnej štruktúry dominantný (tab. I).

I. Zastúpenie poľnohospodárskych podnikov podľa typu organizačnej štruktúry k 31. 12. 1984

Typ štruktúry	JRD v SSR		ŠM v SSR	
	abs.	%	abs.	%
Odvetvová	606	95,4	28	43,7
Územná	6	0,9	27	42,2
Kombinovaná	23	3,6	9	14
Spolu	635	—	64	—

Aj napriek presvedčivým údajom zo štatistiky nie je možné v súčasnom období hovoriť o čisto odvetvovom, ale ani o čisto územnom type organizačnej štruktúry. Poľnohospodárske podniky využívajú predovšetkým určité symbiózy organizačných štruktúr (odvetvovo-územné). Tieto zmiešané typy sa dnes začínajú vyznačovať pozoruhodnou životnosťou v komplexnom ponímaní efektívnosti. Koncentrácia a špecializácia aj napriek pomalšiemu tempu predsa prenikla do vý-

robných štruktúr JRD, ŠM či podnikov VHJ, čím sa značne posilnil ich odvetvový charakter.

Vedeckotechnický pokrok a sociálno-ekonomický rozvoj sú v poľnohospodárstve také prudké, že intervaly medzi organizačno-štruktúrálnymi zmenami sa skracujú — niekedy až na hranice únosnosti. Nová organizačná štruktúra sa nestihne zabehnúť a už vzniká nábeh na novú zmenu. Na druhej strane podnik musí byť na zmeny v organizačnej štruktúre pripravený. Tieto musia prebiehať plynule a nemožno ich chápať ako niečo izolované — transplantované. Len tak sa zabezpečí ich prirodzené zžitie so základným typom organizačnej štruktúry. V tomto období zásadné zmeny organizačných štruktúr, ktoré by znamenali prerody z jedného typu na iný typ klasickej organizačnej štruktúry, nebudú charakteristické. V najbližších rokoch pôjde o progresívne zmeny už existujúcich organizačných útvarov, ich transformáciu čo do funkcie a cieľov a o výraznejší prienik pružných organizačných štruktúr.

Pružné organizačné štruktúry sú zamerané na riešenie určitej úlohy a vyžadujú účasť špecialistov rôzneho zamerania. Prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je vytváranie dočasných organizačných útvarov na princípe tímu. Miesto relatívne trvalých špecializovaných organizačných útvarov sú líniové jednotky vytvorené na riešenie určitého problému. Majú teda aj dočasný charakter.

Výsledky výskumu hovoria o opatrníckom prístupe k zavádzaniu pružných organizačných štruktúr. Objavujú sa prvé problémy v tom, že nie je možné v plnom rozsahu dodržiavať klasické princípy riadenia, napr. princíp jedného zodpovedného pracovníka, a tak pri vedúcich pracovníkoch vzniká z následnej decentralizácie riadenia neopodstatnená obava o zníženie rozsahu funkčnej kompetencie.

Výrobný systém je systém s cieľovým správaním, determinujúcou funkciou ktorého je transformovať vstupné zdroje (výrobné činitele) do užitných vstupov (výrobkov, výkonov), ktoré sú určené na uspokojovanie celospoločenských potrieb. Výrobný systém tvorí výrobnú základňu podniku a jeho štruktúra je tvorená pôdou (P), hospodárskymi zvieratami (HZ), stavbami (S), poľnohospodárskou technikou (PT), obrátovými prostriedkami (OP), ľuďmi (L) a organizačnými jednotkami (OJ). Z hľadiska obsahu vznikajú medzi prvkami výrobného systému hmotné, energetické a informačné väzby.

Výrobný systém vyjadrený množinovou schémou má tvar:

$$\text{Výrobný systém} = \{ \{ P, HZ, S, PT, OP, L, OJ \} \}; \quad \{ \{ h, e, i \} \}$$

Funkcie výrobného systému vo vzťahu k súčasnej etape rozvoja poľnohospodárstva možno vymedziť nasledovne:

- produkcia rastlinných a živočíšnych výrobkov v súlade so spoločenskými potrebami
- plnohodnotné využívanie pôdy a ostatných výrobných prostriedkov a zdrojov
- určenie optimálnej koncentrácie a kombinácie všetkých výrobných faktorov a ich účinné využívanie
- zabezpečenie vhodnej časovej, priestorovej a funkčnej nadväznosti priebehu výrobných a pracovných procesov
- overovanie, zavádzanie a praktické uplatňovanie veľkovýrobných foriem organizácie výroby a práce

— maximalizácia materiálneho efektu pri minimalizácii materiálovo-energetických vstupov a to ako pri výrobe konečných produktov, tak aj v reprodukcii výrobnej základne

Vo vývoji výrobného systému a jeho štruktúry zohráva významnú úlohu proces koncentrácie a špecializácie, ktorý sa od roku 1960 sústavne zintenzívňoval. Vo svojich začiatkoch sa dotýkal predovšetkým pôdneho fondu. Za posledných 24 rokov sa počet JRD v SSR znížil o 2048 a výmera p.p. vzrástla zo 672 ha na 2750 ha (tab. II). Podstatná koncentrácia pôdy sa ale menej výrazne dotkla štruktúry kultúr pôdneho fondu. Koncentrácia sa v početných poľnohospodárskych podnikoch zužovala len na centralizáciu. Príčiny okrem iného spočívali aj v ekonomickej disponibilite novovznikajúcich podnikov.

II. Vývoj priemernej veľkosti a počtu JRD na Slovensku v rokoch 1950—1983

Rok	Výmera poľnohospodárskej pôdy	Výmera ornej pôdy	Počet JRD v SSR
1950	669,8	481,1	484
1955	499,2	384,7	1 486
1960	572,4	458,6	2 683
1965	751,1	527,5	2 109
1970	809,1	551,4	1 953
1975	1 893,5	1 232,7	911
1980	2 750,8	1 753,9	635
1983	2 623,8	1 676,1	636

Výsledky výskumu potvrdzujú, že súčasná veľkosť podnikov utvára dostatočnú základňu pre modernú veľkovýrobu. Priemerná výmera honov sa v dôsledku nových technológií a ekonomiky výroby značne zvýšila. V nížinnej teplej oblasti dosahuje 46,15 ha p. p., v nížinnej oblasti 37,78 ha p. p., v pahorkatinách 27,13 ha p. p. a vo vrchovinách 26,90 ha p. p.

Predpoklady o raste koncentrácie a špecializácie a o ich účinnosti sa v doterajšom chápaní splnili len čiastočne. Pri podnikoch s výmerou nad 5 000 ha p. p. sa vyššia výmera neprejavila efektívne. Faktor veľkosti ale v žiadnom prípade nie je možné stotožňovať s technologickou koncentráciou a tým aj špecializáciou, ktorá sa síce v tejto skupine podnikov pri niektorých plodinách, resp. kategóriách zvierat objavuje, ale zásadne neovplyvňuje výrobnú štruktúru podniku ako celku. V tejto skupine podnikov musí dôjsť k zníženiu sortimentu rastlinných produktov (5—6 trhových plodín) a k zníženiu počtu kategórií hospodárskych zvierat.

Riadiaci systém predstavuje množinu ľudských prvkov (L) a riadiacich činností (RC), medzi ktorými existujú hierarchické — formálne ($h - f$), neformálne (n) a informačné (i) väzby.

$$\text{Systém riadenia} = \{ \{ L, RC \} \} ; \quad \{ \{ h - f, n, i \} \}$$

Funkcie systému riadenia možno vymedziť nasledovne:

- funkcia riadiaca pri zabezpečovaní jednotlivých funkcií podniku
- funkcie predvídacie (predikčné)
- funkcie predeterminačné (predurčovacie)
- schopnosť vytyčovať nové ciele a cesty
- funkcie usporiadavacie – spôsobilosť na relatívne trvalé usporiadanie potrebných ľudských, informačných, mocenských a iných prvkov tak, aby boli dosiahnuté stanovené ciele
- funkcie realizačné – spôsobilosť zvládnuť bezprostredne prevádzku a požadovanú činnosť v organizácii
- funkcie výchovné
- funkcie overovacie (verifikačné) spôsobilosť overovať prostredníctvom spätnej väzby fungovanie systému

Štruktúra systému riadenia je prejavom účelnej výstavby systému z riadiacich jednotiek, ktoré sú tvorené vedúcim pracovníkom a jemu bezprostredne podriadenými pracovníkmi.

V poľnohospodárskych podnikoch sa počet štábnych útvarov pohybuje v rozpätí 2–3 útvarov, zatiaľ čo počet líniových útvarov dosahuje hodnotu 3 až 5. V štábnych útvaroch sa objavuje tendencia zvyšovať počet oddelení alebo referátov. V útware vedúceho podniku sa tento počet od roku 1975 do roku 1987 zvýšil zo 4 na 7, v ekonomickom útware došlo k zvýšeniu z 3 na 4 oddelenia a v útware kádrovej a personálnej práce k zvýšeniu na 2 referátov na 3 referáty.

V líniových útvaroch boli zmeny nepatrné, pokiaľ sa hodnotí počet organizačných jednotiek. Charakteristickejšia bola transformácia z jedného typu organizačnej jednotky na iný typ.

Kapacita riadenia dosahuje na najvyššom stupni riadenia 7 bezprostredne podriadených pracovníkov, čo je o dvoch viac ako je optimálny počet zistený Davisom alebo Urwickom (podľa Brezinu 1984).

Kapacita riadenia vyjadrená počtom robotníkov pripadajúcich na jedného riadiaceho pracovníka (vedúci líniových a štábnych útvarov), podľa prírodných oblastí dosahuje hodnoty od 7,06 v nížinách do 8,17 v nížinách teplých (tab. III). Vývoj od roku 1981 poukazuje na znižovanie tejto hodnoty, a to najviac v prírodnej oblasti vrchoviny. Podiel technicko-hospodárskych pracovníkov sa až na nížiny zvyšuje a k nepatrnému rastu dochádza aj v kategórii robotníkov. Medzi prírodnými oblasťami v podiele robotníkov na celkovom počte pracovníkov nie sú podstatné rozdiely. Výraznejšie sú rozdiely v pracovnej vybavenosti na 1000 ha p. p.

III. Podiel robotníkov prepočítaný na 1 riadiaceho pracovníka

Prírodná oblasť	1981	1982	1983	Priemer rokov 1983/84	Index
Nížiny ^o teplé	8,30	8,18	8,04	8,17	0,969
Nížiny	6,98	7,01	7,19	7,06	1,03
Pahorkatiny	8,52	8,13	7,67	8,09	0,91
Vrchoviny	8,43	7,97	7,53	7,90	0,89

V prírodnej oblasti nížiny teplé pripadá na 1000 ha p. p. 141 robotníkov, v nížinách 120, v pahorkatinách 136 a vo vrchovinách 113. Počet technicko-hospodárskych pracovníkov pripadajúci na 1000 ha p. p. je najvyšší v nížinách teplých a v nížinách — 18, o niečo nižší je v pahorkatinách — 17 a najnižší je vo vrchovinách — 15.

Ekonomický systém je nositeľom socialistickej rozšírenej reprodukcie v ekonomickom zmysle. Prvky ekonomického systému vytvárajú ľudia (L), chozrasčotné útvary (CH), ekonomické činnosti ($EČ$). Vázby ekonomického systému sú informačné (i) a hodnotové (h).

$$\text{Ekonomický systém} = \{ \{ L, CH, EČ \} \}; \quad \{ \{ i, h \} \}$$

Funkcie ekonomického systému:

- zvyšovanie intenzity výroby
- zvyšovanie produktivity živej a zhmotnenej práce
- zabezpečenie rastu rentability a dôchodkovosti
- zabezpečenie rastu ekonomickej efektívnosti výroby, organizačnej, riadiacej a sociálnej štruktúry poľnohospodárskeho podniku

Štruktúra ekonomického systému, jeho obsah, funkcie a súčasné aktuálne problémy sú predmetom riešenia ďalšieho príspevku.

Sociálny systém zabezpečuje socialistickú rozšírenú reprodukciu spoločenského života, spojenú s vytváraním socialistických pracovných a životných postojov, socialistického spôsobu života a všestranne rozvinutej osobnosti.

Štruktúra sociálneho systému podniku je tvorená súborom prvkov ľudia (L) a pracovné kolektívy (PK), súborom vecných prvkov pracovného prostredia (PP) a životného prostredia ($ŽP$), medzi ktorými vznikajú väzby kooperačné (spolupráca $k-s$), interakčné (osobné vzťahy $o-v$) a preferenčné (neformálne osobné vzťahy $n-o-v$).

$$\text{Sociálny systém} = \{ \{ L, PK, PP, ŽP \} \}; \quad \{ \{ k-s, o-v, n-o-v \} \}$$

Funkcie sociálneho systému sú vymedzené nasledovne:

- aktívnu činnosťou ľudí zabezpečovať výrobné, technické, ekonomické, organizačné a riadiace procesy
- utváranie postojov a vzťahov medzi ľuďmi, vytváranie noriem správania
- vymedzovanie a určovanie hierarchie štruktúr potrieb, záujmov a hodnôt
- tvorba prvotných a druhotných kolektívov
- zabezpečenie všestranného rozvoja osobnosti
- orientácia politicko-ideovej orientácie pracovníkov a pracovných kolektívov
- vytyčovanie rozvoja účasti pracujúcich na riadení a foriem socialistického súťaženía
- tvorba vhodných podmienok pracovného a životného prostredia
- kvalifikačný a funkčný postup pracovného osadenstva poľnohospodárskeho podniku

Funkcie sociálneho systému v integrovanej forme vyjadruje plán kádrového, sociálneho a personálneho rozvoja podniku.

Účasť pracujúcich na riadení a rozvoj pracovnej iniciatívy predstavujú rozhodujúcu funkciu sociálneho systému. Z jednotlivých foriem socialistického súťaženia sú najrozšírenejšie brigády socialistickej práce (BSP). Na jeden podnik pripadá 8 BSP. Menej výraznejšie sú zastúpené KRB. Na 1 podnik pripadá 0,8 KRB. Ich počet sa v priebehu rokov 1981–1985 mierne zvyšoval. Stúpajúcu tendenciu má počet kolektívnych záväzkov (na jeden podnik 12) a individuálnych záväzkov (na 1 podnik 175). V jednom poľnohospodárskom podniku pôsobia štyria zlepšovateľa. Index rastu podaných zlepšovacích návrhov dosahuje 2,75 za štyri roky.

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že väčšia pozornosť sa má sústrediť na KRB, ale aj na tie formy socialistického súťaženia, ktoré sú zamerané na zvyšovanie efektívnosti a kvality výsledkov. Účinnou formou takto chápanej súťaže sú združené socialistické záväzky, ktoré sa vytvárajú v rámci kooperačných obvodov.

Výrobné porady sa uskutočňujú v mesačných, resp. štvrtročných intervaloch v prevažnej väčšine výberového súboru podnikov. Predstavujú aktivizujúci faktor účasti pracujúcich na riadení. Objavuje sa v nich uplatňovanie prvkov ústretového plánovania.

Práca ľudí v poľnohospodárskom podniku sa uskutočňuje v prvotných pracovných kolektívoch. Vo výrobných úsekoch pripadá na 1 poľnohospodársky podnik v nížinnej teplej oblasti 19 kolektívov (na 1 kolektív pripadá 27 členov), v nížinách 17 (21 členov), v pahorkatinách 18 (27 členov) a vo vrchovinách 26 (na 1 kolektív pripadá 19 členov). Početne najviac kolektívov pracuje v úseku živočíšnej výroby (8) a najmenej v úseku rastlinnej výroby (5). V jednom pracovnom kolektíve rastlinnej výroby pracuje 25 robotníkov, živočíšnej výroby 19 a úseku technických služieb 26.

Podmienky zamestnancov výberového súboru podnikov sa v priebehu rokov sústavne zlepšovali. Ide najmä o zlepšovanie životných a pracovných podmienok. Základná odmena pracovníkov sa zvýšila o 4,02 %. Výraznejší bol rast pohyblivej zložky odmeny. Stúpajúcu tendenciu zaznamenal aj rast kvalifikačnej štruktúry.

ZÁVER

Cesty vedúce k odstráneniu rezerv, ktoré sa vo vnútropodnikovom riadení vyskytujú, vychádzajú z funkcií systému organizácie poľnohospodársky podnik. Každý subsystém organizácie musí bezozvyšku plniť svoje funkcie prostredníctvom svojich prvkov a účelne fungujúcich väzieb medzi nimi. K tvorbe organizačných štruktúr výroby a riadenia sa preto musí pristupovať v každej organizácii komplexne. Každý prvok, každá väzba a základné funkcie príslušného subsystému musia tvoriť dialektický celok, ktorý je schopný podporiť účinnosť ďalších subsystémov. Rozklad organizačného systému a s tým spojená hĺbka projektovania pritom závisí od úrovne organizačného systému ako celku, ale aj od efektívnosti jeho jednotlivých komponentov.

Jednotlivé subsystémy sú pritom nezastupiteľné, ale vzájomne ovplyvniteľné. Vysoko rozvinutý riadiaci subsystém postupne odstraňuje ťažkopádnosť výrobného subsystému, a naopak nevhodná výrobná štruktúra sťažuje priamu organizátorskú a riadiacu prácu a má vplyv na nižšiu účinnosť funkcií ekonomického subsystému.

Organizačná štruktúra podniku sa musí vyznačovať koncepcnosťou, funkčnosťou, otvorenosťou, jednoduchosťou, adaptabilitou, ale zároveň aj stabilitou. K organizačnej štruktúre treba pristupovať ako k systému otvorenému, ktorý je schopný prispôbiť sa miere zmien vo vnútri systému, ale musí zodpovedať aj miere zmien, ktoré sa uskutočnili vo vonkajšom okolí systému. Organizačné štruk-

túry je žiadúce v podmienkach automatizovaných systémov riadenia meniť a rozvíjať tak, aby riadenie mohlo vstrebať inovačné zmeny a integračné prístupy.

Proces koncentrácie a špecializácie v poľnohospodárskych podnikoch aj napriek tomu, že sa mu vytýka nižšia prenikavosť, predsa len postúpil, a to najmä v rastlinnej výrobe. Menej výrazný je jeho postup v živočíšnej výrobe. Zmeny v obidvoch základných odvetviach výroby rozhodujúcim spôsobom ovplyvnil odvetvový typ organizačnej štruktúry výroby a riadenia. Územný typ organizačnej štruktúry výroby a riadenia sa odporúča uplatňovať len v poľnohospodárskych podnikoch s výmerou pôdneho fondu nad 5 000 ha p. p. za predpokladu, že ide o roztrieštenú, nešpecializovanú a pri odvetvovom type štruktúry výroby a riadenia o neefektívnu výrobu.

Pružné organizačné štruktúry majú predstavovať doplnok k trom základným typom organizačných štruktúr. Ide najmä o využívanie projektovej koordinačnej štruktúry a o tzv. „čisté“ projektové riadiace štruktúry.

Inovácia organizačných štruktúr výroby a riadenia sa má vyvíjať cestou zvýšenej právomoci bezprostredného nadpodnikového orgánu a príslušného poľnohospodárskeho podniku pri určovaní počtu výrobných úsekov zabezpečujúcich produkciu výrobkov rastlinnej a živočíšnej výroby. Vzorový organizačný poriadok v záujme zvýšenia adaptability podnikov má vytvárať dostatočný priestor pre veľké poľnohospodárske podniky (výmera nad 5 000 ha p. p.). Unifikácia organizačnej štruktúry v takýchto podnikoch sťažuje rozvoj jednotlivých subsystémov.

Vychádzajúc zo stále sa zvyšujúceho podielu operatívnych úloh v poľnohospodárskych podnikoch, ktoré vznikajú na I. stupni riadenia, ale riešia ich vedúci pracovníci z II. stupňa, a na základe výsledkov priebežnej správy etapy sa navrhuje v podnikoch s výmerou nad 5 000 ha p. p. zriadiť samostatné oddelenie dispečerského systému riadenia. Súčasťou tohoto oddelenia sa má stať aj exploatacia výpočtovej techniky za predpokladu, že poľnohospodársky podnik takouto technikou disponuje.

V riadiacich štruktúrach poľnohospodárskych podnikov zreteľne absentujú popisy funkčných miest. Funkčná kompetencia je nepresne formulovaná a nejasne rozhraničené sú jednotlivé miesta, takže dochádza k značnému prekryvaniu úloh, naopak riešenie niektorých úloh absentuje. Riadiaca práca má stále viac operatívny ako koncepčný charakter. V porovnaní s rokom 1975 došlo k 11,5% zvýšeniu zastúpenia koncepčných úloh. Objem operatívnych úloh na II. stupni riadenia dosahuje 62%. Táto situácia je o niečo priaznivejšia v podnikoch, ktoré využívajú dispečerský systém riadenia (56% zastúpenie operatívnych úloh).

Pri tvorbe štruktúry riadenia, ktorá bezprostredne nadväzuje na organizačnú štruktúru výroby, je nevyhnutné rešpektovať nasledovné princípy:

- princíp zodpovednosti znamená, že riadiaca štruktúra umožňuje účelové a cieľové fungovanie systému organizácie;

- princíp systémovosti predpokladá, že všetky dialektické väzby, ktoré musia byť z hľadiska cieľov a funkcií realizované v procese výroby medzi ľuďmi, organizačnými jednotkami a odvetviami výroby či pracovnými kolektívami, musia svojho nositeľa nachádzať v konkrétnom funkčnom mieste;

- princíp efektívnosti predpokladá, že systém riadenia zabezpečí efektívne fungovanie organizačného systému.

V sociálnej štruktúre sa úlohy poľnohospodárskych podnikov musia zamerať na zlepšenie otázok pracovného prostredia, zvýšenie preventívnej zdravotníckej starostlivosti, na výraznejší prienik pokrokových foriem socialistického súťaženia a ostatných foriem účasti pracujúcich na riadení.

Pri tvorbe pracovných kolektívov sa okrem organizačných noriem musia rešpektovať aj zásady psychologickéj povahy. Vedúci pracovných kolektívov nachádzajúcich sa na koncovke výroby musia byť kvalifikačne na svoje funkčné miesta pripravení. Súčasná úroveň ich kvalifikácie je nízka a najmä starostlivosť o rozvoj ich schopnosti jednanie s ľuďmi je nedostatočná. V tomto smere pristúpili početné JRD a ŠM k organizovaniu poľnohospodárskych akadémií (cyklus prednášok a seminárov) určených pre vedúcich prvotných kolektívov vo výrobe. Nezanedbateľnú úlohu zohráva aj možnosť vedúcich pracovníkov rozhodovať o výške pohyblivej zložky odmeny, čo sa vzťahuje aj na hmotnú zainteresovanosť vedúcich pracovníkov prvotných kolektívov.

V takto chápaných súvislostiach sociálny subsystém veľmi úzko súvisí so subsystémom ekonomickým. Rozvinutý ekonomický subsystém determinuje vysokú úroveň sociálnej politiky poľnohospodárskeho podniku.

Literatúra

- BREZINA, F.: Určovanie normy riaditeľnosti pracovníkov. Podniková organizace, 1984, č. 2.
 GVIŠIANI, D.—MILNER, B.: Organizačné rezervy riadenia. Moderní řízení, 1984, č. 10.
 HRMO, V.: Vnútropodnikové štruktúry v riadení poľnohospodárskej výroby. Bratislava, Príroda 1982.
 TÓTH, E.: Systémová teorie v organizaci řízení. Moderní řízení, 1983, č. 3.

Došlo 2. 2. 1987

KADLEČÍKOVÁ M., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Úlohy a vnútorná štruktúra organizácie a riadenia výroby poľnohospodárskych podnikov

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 595–604. — 3 tab., lit. 4, res. slov., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, organizační systém, prvky, vazby, funkce, organizační subsystémy, organizační struktury výroby, organizační struktury řízení, výsledky výzkumu

Poľnohospodársky podnik je tvorený subsystémom výrobným, organizačným, riadiacim, ekonomickým a sociálnym. Efektívny celopodnikový výkon je podmienený účelovým a cieľovým fungovaním všetkých jeho subsystémov. Jednotlivé subsystémy sú tvorené prvkami a väzbami, ktoré vzhľadom na špecifické funkcie nadobúdajú rôzny charakter. V organizačnom systéme nie je možné vzájomné oddelenie jeho subsystémov. Tieto sa podmieňujú a spolupôsobia pri tvorbe podnikového výkonu. V príspevku sa osobitná pozornosť venuje zhodnoteniu vplyvu organizačných štruktúr výroby a riadenia, vymedzeniu vývojových tendencií v zavádzaní organizačných inovácií a sociálnemu subsystému. K tvorbe štruktúry organizácie výroby a riadenia sa musí pristupovať komplexne s rešpektovaním princípov zodpovednosti, systémovosti a efektívnosti.

КАДЛЕЧИКОВА М. Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Функциональные роли и внутренняя структура системы организации и управления производством в хозяйствах

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 595—604. — 3 табл., лит. 4, рез. слов., русск., англ., нем.

хозяйство, организационная система, элементы, увязки, функции, организационные подсистемы, организационные структуры производства, организационные структуры управления, результаты работ

Сельскохозяйственное предприятие образовано производственной, организационной, административной, экономической и социальной подсистемами. Эффективность его работы обуславливается целенаправленным функционированием всех подсистем. Они образуются элементами и увязками разного характера, в зависимости от специфики функции. В организационной системе нельзя отделять друг от друга ее подсистемы, они взаимно обуславливаются и содействуют при образовании производства предприятия. Особое внимание уделяется в статье оценке влияния организационных структур и управления, тенденциям развития в области организационных инноваций, также социальной подсистеме. Необходимо комплексно приступать к образованию структуры организации производства и управления, считаясь с правилами ответственности, системности и эффективности.

KADLEČÍKOVÁ M., University of Agriculture, 949 76 Nitra

Functional Tasks and Internal Structure of the System of Organization and Management of the Production of Agricultural Enterprises

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 595—604. — 3 tabs, refs 4, summaries in sl, ru, en, de

agricultural enterprise, organizational system, components, linkages, functions, organizational sub-systems, organizational structures of production, organizational structures of management, results of research

An agricultural enterprise is formed by production, organizational, management, economic and social sub-systems. The effective overall enterprise output is conditioned by a purpose-oriented functioning of all sub-systems. The individual sub-systems are formed by components and linkages which, with respect to their specific functions, have different character. It is not possible to separate the sub-systems within the system of organization. These sub-systems are inter-dependent and jointly affect the formation of enterprise output. Particular attention is paid to the role of the organizational structures of production and management, delimitation of developmental tendencies during introducing organizational innovations and to the social sub-system. The formation of production organization and management structure must be solved in a complex manner, with respecting the principles of responsibility, systems approach and effectiveness.

KADLEČÍKOVÁ M., Hochschule für Landwirtschaft, 949 76 Nitra

Die Funktionsaufgaben und die innere Struktur des Systems der Organisation und der Leitung der Landwirtschaftsbetriebe

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 595—604. — 3 Tab., Lit. 4, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Orgsystem, Elemente, Verknüpfungen, Funktion, Org. Subsysteme, org. Struktur der Produktion, der Leitung, Forschungsergebnisse

Den Landwirtschaftsbetrieb bilden die Subsysteme der Produktion, Organisation, Leitung, der ökonomischen und sozialen Aspekte. Die effektive Betriebsleistung hängt ab von der zweckmäßigen und zielbewußten Funktion aller dieser Subsysteme. Einzelne von ihnen werden gebildet von Elementen und Bindungen, die wegen ihrer spezifischen Funktion unterschiedlichen Charakter annehmen. In dem Organisationssystem können die Subsysteme nicht voneinander getrennt werden. Sie bedingen sich gegenseitig und sind bei der Erzielung der Betriebsleistung in enger Zusammenwirkung. Im Beitrag wird besondere Aufmerksamkeit der Bewertung des Einflusses der Organisationsstruktur auf die Produktion und die Leitung gewidmet, der Abgrenzung der Entwicklungstendenzen bei der Vervollkommen der Orgstruktur, insbesondere im sozialen Subsystem. Bei der Schaffung der Produktions- und Leitungsstruktur ist komplex heranzugehen unter Berücksichtigung der Prinzipien der Verantwortlichkeit, der Effektivität und der Systematik.

Adresa autorky:

Doc. Ing. Mária Kadlečíková, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

V súlade s celkovou orientáciou našej ekonomiky na efektívnosť a kvalitu je nevyhnutné upevňovať chozrasčotné postavenie poľnohospodárskych podnikov, nakoľko chozrasčot je nevyhnutnou podmienkou intenzifikácie výroby, znižovania strát, rastu iniciatívy ľudí, zvyšovania kvality a efektívnosti všetkej práce. Vyplýva to z toho, že chozrasčot je objektívnou kategóriou socializmu, ktorá predstavuje komplexnú metódu riadenia a hospodárenia.

V súlade s rozvojom vedeckotechnického pokroku, s rastom koncentrácie výroby, so zvyšovaním stupňa zospoločenšenia reprodukčného procesu a s prehĺbovaním socialistických výrobných vzťahov sa účinnosť ekonomických zákonov socializmu posilňuje, v dôsledku čoho význam a pôsobenie chozrasčotu ďalej narastá.

Rešpektovanie zákonitostí riadenia, ktoré zdôrazňuje požiadavku integrity, adaptability a dynamiky vývoja, predstavuje pri zavádzaní vnútropodnikového chozrasčotu do organizačných a riadiacich štruktúr poľnohospodárskych podnikov jednu zo základných podmienok jeho účinného využívania. Uvedené sa v plnom rozsahu vzťahuje i na zdokonaľovanie organizačnej štruktúry podniku, ktorá tvorí základňu pre tvorbu vnútropodnikových chozrasčotných útvarov.

Vzhľadom na aktuálnosť nastolenej problematiky si predložený príspevok kladie za cieľ poukázať na súčasné problémy a smery zjednocovania organizačných a ekonomických štruktúr vo vybraných poľnohospodárskych podnikoch na Slovensku a načrtnúť niektoré opatrenia, smerujúce k zdokonaľeniu vnútropodnikového chozrasčotu.

LITERÁRNY PREHLAD

Podľa Mráza (1983) je chozrasčot objektívnou kategóriou a metódou plánovitého riadenia, komplexným nástrojom vnútropodnikového riadenia, kategorickou požiadavkou súčasnej etapy rozvoja poľnohospodárstva a celej našej spoločnosti.

Podnikový chozrasčot a účinne fungujúci systém vnútropodnikového chozrasčotu, ako uvádza Mikita (1983), majú spoločný cieľ — dosiahnuť, aby všetky vnútropodnikové útvary dôslednejším plnením svojich výrobných a ekonomických plánov zabezpečovali plnenie úloh podniku v raste poľnohospodárskej produkcie, v efektívnosti a kvalite, s úsporným vynaložením výrobných prostriedkov a práce.

Uplatnenie chozrasčotu, ako to zdôrazňuje H r m o (1982), súvisí s pôsobnosťou celého systému zákonov socializmu, predovšetkým základného ekonomického zákona socializmu — zákona plánovitého rozvoja národného hospodárstva a zákona rozdeľovania podľa práce.

L a c a (1982) považuje za základné prvky vnútropodnikového chozrasčotu vnútropodnikové chozrasčotné štruktúry, vymedzenie hmotnej zodpovednosti a zainteresovanosti, pravidlá kooperácie vnútropodnikových útvarov, nepriame nástroje vnútropodnikového riadenia, plány, resp. rozpočty vnútropodnikových útvarov a zameranie informačnej sústavy na vnútropodnikový chozrasčot.

Pri tvorbe chozrasčotných štruktúr, uvádza K a d l e č í k o v á (1983), sa musia rešpektovať konkrétne spoločensko-ekonomické, ale aj prírodné podmienky.

Podľa Š m e r d u (1984) vnútropodniková organizačná štruktúra je základom celého vnútropodnikového riadenia a súčasne rozhodujúcou súčasťou uplatnenia vnútropodnikového chozrasčotu.

METODIKA A MATERIÁL

Za účelom splnenia stanoveného cieľa bola použitá systémová metodológia. Podkladové údaje pre vyhodnotenie súčasného stavu zladenosti organizačných a chozrasčotných štruktúr boli získané zo 120 poľnohospodárskych podnikov (JRD, ŠM a VHJ) prostredníctvom dotazníkového prieskumu z banky údajov pôsobiacej pri VÚEPP, ako aj osobným zisťovaním sociálno-ekonomických informácií. Výskum sa uskutočnil v rokoch 1980–1985. Získaný faktografický materiál sa spracovával metódami kvantitatívnej a kvalitatívnej štatistiky. Za účelom posúdenia závislosti dvoch premenných boli vypočítané korelačné koeficienty i koeficienty determinácie.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY

Pri zavádzaní vnútropodnikového chozrasčotu treba zohľadňovať štruktúru ekonomického subsystému s rešpektovaním jeho funkcie. V súvislosti s vnútropodnikovým chozrasčotom sa objavujú časté a niekedy aj protichodné názory vo vzťahu k vzájomnej zladenosti a podmienenosti organizačnej a chozrasčotnej štruktúry podniku. Doterajšie skúsenosti vychádzajúce z konkrétnych výsledkov praxe a záverov uskutočneného výskumu potvrdzujú opodstatnenosť vzájomnej zladenosti organizačnej a chozrasčotnej štruktúry.

Poľnohospodársky podnik sa musí rozdeliť na chozrasčotné jednotky, a to ako vo vertikálnom, tak aj horizontálnom smere. Pri zosúladení chozrasčotných a organizačných jednotiek sa v praxi dosahujú najlepšie výsledky. V opačnom prípade sa práca značne komplikuje, vyvoláva zvýšené nároky na zostavovanie organizačných poriadkov a vymedzenie funkčnej kompetencie vedúcich pracovníkov. Prieskumy vo vybraných podnikoch poukazujú na rozdielny prístup k požiadavke zjednocovania organizačných a chozrasčotných štruktúr. Počet prevádzok v rastlinnej výrobe a fariem v živočíšnej výrobe sa v mnohých prípadoch nestotožňuje s počtom chozrasčotných jednotiek. Tab. I poukazuje na počty chozrasčotných útvarov podľa jednotlivých výrobných oblastí.

Počet chozrasčotných útvarov vo vybraných poľnohospodárskych podnikoch sa pohybuje v rozmedzí od 15,35 (nížinná výrobná oblasť) do 21,62 (pahorkatiny). V priemere je na úseku rastlinnej výroby zriadených 5,23, na úseku živočíšnej vý-

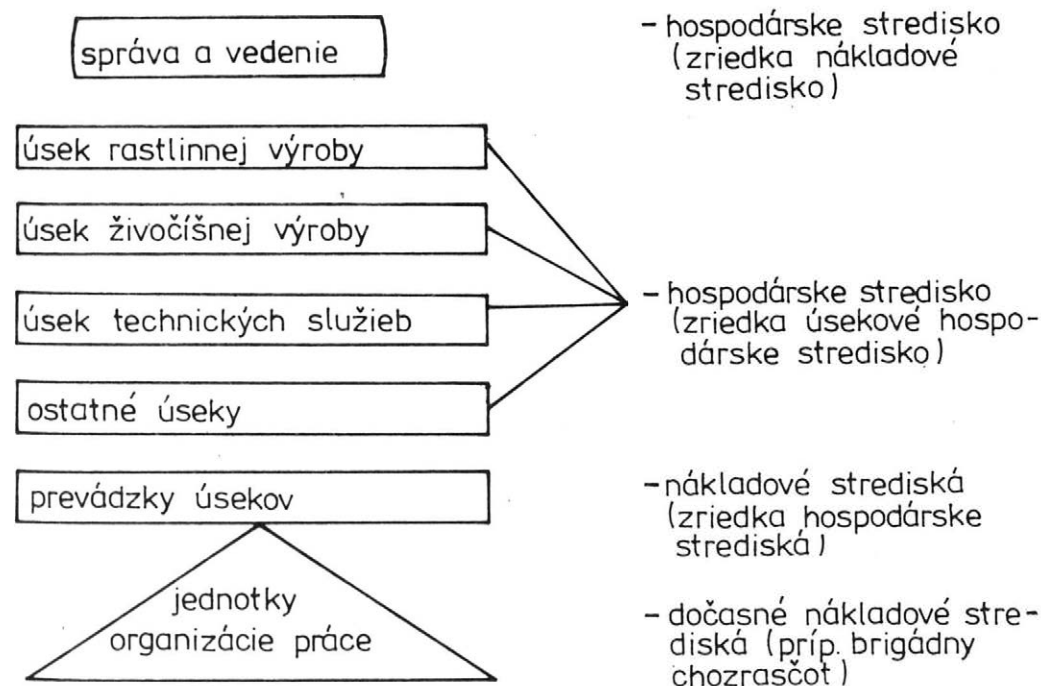
I. Počet chozrasčotných útvarov podľa výrobných oblastí

Ukazovateľ	Nížiny teplé	Nížiny	Pahorkatiny	Vrchoviny
Počet chozrasčotných útvarov celkom	19,62	15,35	21,62	18,43
Počet chozrasčotných útvarov RV	4,79	3,36	6,33	6,43
Počet chozrasčotných útvarov ŽV	5,74	6,37	7,50	4,43
Počet chozrasčotných útvarov technických služieb	6,53	4,27	3,33	5,71
Počet chozrasčotných útvarov správy a vedenia podniku	2,56	1,18	4,33	1,86

roby 6,01, na úseku technických služieb 4,71 chozrasčotných jednotiek. Počet chozrasčotných útvarov správy a vedenia podniku kolíše od 1,18 do 4,43 (v priemere 2,48).

Analýza tiež poukázala na skutočnosť, že medzi počtom organizačných a chozrasčotných útvarov je priama závislosť. Zvýšenie počtu organizačných útvarov o jeden útvar vedie k súčasnému zvýšeniu počtu chozrasčotných útvarov o 1,207 (koeficient korelácie 0,817, koeficient determinácie 0,66).

Po 4. zasadnutí ÚV KŠČ a ÚV KSS bola snaha podnikov zosúladiť organizačné a chozrasčotné štruktúry poľnohospodárskeho podniku. Charakteristická bola nadväznosť organizačných a chozrasčotných útvarov (obr. 1).



1. Nadväznosť organizačných a chozrasčotných útvarov

Výsledky výskumu v súčasnom období poukazujú na rozdielnosť, predovšetkým na úrovni úsekov, resp. územných komplexov, ktoré vystupujú vo veľkých poľnohospodárskych podnikoch ako úsekové hospodárske strediská. S rozdielmi sa stretávame aj pri organizačných útvaroch typu prevádzka, ktoré nadobúdajú funkciu hospodárskeho strediska. Stabilné jednotky organizácie práce sa transformujú na nákladové strediská a tie, ktoré majú dočasný charakter, plnia funkciu dočasných nákladových stredísk. Pôvodne známe typy chozrasčotných útvarov sa začínajú rozširovať až na chozrasčot jednotlivca.

Dôvody, ktoré viedli k uvedenému rozvrstveniu chozrasčotných a organizačných útvarov, možno sústrediť do troch okruhov problémov.

— Velikosť podniku. Ide o dôvod dominantný. Základné chozrasčotné útvary — hospodárske strediská boli vytvorené v takých organizačných jednotkách, ktoré vzhľadom na ich veľkosť podľa výmery poľnohospodárskej pôdy alebo koncentrácie hospodárskych zvierat a základných výrobných prostriedkov na jednotku pôdneho fondu presahujú veľkosť pôvodných nezlúčených podnikov. V takýchto veľkých útvaroch sa potom funkcia vnútropodnikového chozrasčotu zoslabuje, možnosť kontroly zameraná na adresnosť pri plnení úloh, na zainteresovanosť pracovných kolektívov či jednotlivcov, ale v neposlednom rade aj na zodpovednosť za výsledky sa značne obmedzuje.

— Nedostatočná výrobná a ekonomická samostatnosť organizačných útvarov typu prevádzka spojená s čiastočným hodnotením výsledkov, ku ktorému dochádza pri nákladových strediskách, nepodporuje mobilizujúci systém hmotnej zainteresovanosti, zohľadňujúci prvok zásluhovosti

— Dosiahnutie takého stavu, aby vedúci línioví pracovníci niesli priamu zodpovednosť za ekonomické výsledky príslušných organizačných útvarov.

Počet chozrasčotných útvarov nevykazuje preukazné rozdiely medzi odvetvovým a kombinovaným typom organizácie, ale pri územnom type organizácie je výrazne nižší (tab. II). Počet chozrasčotných útvarov v odvetvovom type organizácie dosahuje hodnotu 19, v kombinovanom 24 a v územnom len 13. Vo všetkých typoch je najväčší počet chozrasčotných útvarov v úseku živočíšnej výroby a najnižší v úseku rastlinnej výroby. Absolútne najnižší počet prevádzok je v úseku rastlinnej výroby pri územnej organizačnej štruktúre. Nízky počet chozrasčotných útvarov v úseku rastlinnej výroby, ale aj v úseku technických služieb poukazuje na značné

II. Počet chozrasčotných útvarov podľa typu organizačných štruktúr

Ukazovateľ	Typ štruktúry		
	odvetvový	územný	kombinovaný
Počet chozrasčotných útvarov celkom	17,93	12,14	22,27
Počet chozrasčotných útvarov RV	4,52	2,43	5,60
Počet chozrasčotných útvarov ŽV	5,58	4,29	6,80
Počet chozrasčotných útvarov technických služieb	5,38	3,14	6,73
Počet chozrasčotných útvarov správy a vedenia podniku	2,52	2,29	2,33

rezervy, ktoré práve územný typ organizačnej štruktúry výroby pri uplatňovaní vnútropodnikového chozrasčotu poskytuje.

Pri hodnotení jednotlivých typov organizačných štruktúr pre prehĺbenie pôsobenia vnútropodnikového chozrasčotu podľa teoretických princípov má najväčšie predpoklady odvetvová organizačná štruktúra. Nie zanedbateľnú úlohu zohráva špecializovaný charakter organizačných útvarov (úseky, prevádzky), ktorý zjednodušuje nadväznosť chozrasčotných útvarov. Diametrálne rozdielna situácia nastáva pri územnom type organizačnej štruktúry, ale potenciálne aj pri kombinovanom územno-odvetvovom type. Organizačné útvary v týchto typoch organizačných štruktúr sú síce tvorené na územnom princípe, ale chozrasčotná štruktúra má charakter odvetvový, najmä ak sa medzi jej útvarmi a kalkulačnými jednotkami vytvorí vzťahy identity. Teoretické predpoklady sa preto jednoznačne prihovárajú za výraznejší prienik chozrasčotu v odvetvovej a odvetvovo-územnej organizačnej štruktúre.

Účinnosť vnútropodnikového chozrasčotu do značnej miery ovplyvňuje aj zaradenie základnej mechanizácie do organizačnej štruktúry výroby poľnohospodárskeho podniku. Pri riešení tejto otázky zohrávajú úlohu determinujúceho faktora prírodné a ekonomické podmienky, z ktorých vystupujú do popredia roztrieštenosť pôdneho fondu, výmera podniku, ale nezanedbateľným faktorom sú aj organizačná schopnosť a praktické skúsenosti vedúcich pracovníkov. Rešpektovať sa pritom musí i typ organizačnej štruktúry výroby a riadenia (tab. III).

III. Zaradenie základnej mechanizácie do organizačnej štruktúry poľnohospodárskeho podniku

Typ organizačnej štruktúry	Organizačný útvar	Zastúpenie sledovaných podnikov (%)
I. Odvetvový	úsek rastlinnej a živočíšnej výroby	25,6
	úsek technických služieb	74,4
II. Kombinovaný	úsek rastlinnej a živočíšnej výroby	40,0
	úsek technických služieb	60,0
III. Územný	úsek rastlinnej a živočíšnej výroby	87,5
	úsek technických služieb	12,5

Pri odvetvovej a kombinovanej organizačnej štruktúre má prevažná časť poľnohospodárskych podnikov zaradenú základnú mechanizáciu v úseku technických služieb. Opačná situácia je v podnikoch uplatňujúcich územnú organizačnú štruktúru. Analýza vnútropodnikového chozrasčotu poukázala na značné rezervy vo využívaní poľnohospodárskej techniky v tom prípade, ak je nesprávne zaradená do organizačnej štruktúry.

Účinnosť vnútropodnikového chozrasčotu sa najefektívnejšie prejavila v poľnohospodárskych podnikoch, ktoré majú základnú mechanizáciu zaradenú do úse-

ku rastlinnej a živočíšnej výroby. V dôsledku toho v podnikoch odvetvovo a kombinovane organizovaných vzniká požiadavka koordinovať medziúsekové vzťahy úseku rastlinnej výroby a úseku technických služieb tak, aby sa zabezpečila taká previazanosť organizačných jednotiek, ktorá evidentné rezervy v hospodárskych výsledkoch odstráni. V tomto smere treba za rozhodujúcu otázku považovať zaradenie opravárenských dielní, ktoré pri odvetvovej a kombinovanej organizačnej štruktúre nie sú súčasťou tých organizačných jednotiek rastlinnej a živočíšnej výroby, do ktorých je zaradená technika. Pri územnej organizačnej štruktúre je to tiež len 50 %. Ak sa základná mechanizácia radí k úseku rastlinnej a živočíšnej výroby, organizačnou súčasťou príslušného úseku sa majú stať aj opravárenské dielne, zabezpečujúce jej bežnú údržbu.

Na základne výskumu Katedry riadenia poľnohospodárstva uskutočneného v roku 1985 je účinnejšie využívanie vnútropodnikového chozrasčotu podmienené nasledovnými opatreniami:

- Chozrasčotná štruktúra musí nadväzovať na organizačnú štruktúru, čím sa posilňuje rešpektovanie zásady jedného zodpovedného vedúceho pracovníka. Chozrasčotné útvary pritom nie je možné chápať ako kalkulačné jednotky. V opačnom prípade dochádza k situácii, že vedúci základných organizačných útvarov nesú zodpovednosť za naturálne výsledky výroby, zatiaľ čo zodpovednosť za hospodárske výsledky sa triešti medzi vedúcich prevádzok, úsekov či územných komplexov.

- Vo veľkých JRD a ŠM je žiadúce posilniť chozrasčotnú funkciu prevádzok z doteraz uplatňovaných nákladových stredísk na hospodárske strediská a v rámci úsekov vytvoriť úsekové hospodárske strediská.

- Počty chozrasčotných útvarov najmä v územne organizovaných podnikoch je potrebné vzhľadom na súčasnú situáciu zvýšiť. Uvedené sa vzťahuje najmä na prevádzky rastlinnej výroby a prevádzky úseku technických služieb.

- Organizačné jednotky nemajú dostatočnú výrobnú a ekonomickú samostatnosť a k tomu prislúchajúcu materiálnu vybavenosť, čím je ich iniciatíva a možnosť riadiacich zásahov do reprodukčného procesu značne obmedzená. Výsledky výskumu potvrdzujú, že vo veľkých JRD a najmä ŠM hospodárske strediská nesplnia dôsledne funkciu základného chozrasčotného útvaru v prípade, že sa ním stáva celý úsek (úsek rastlinnej a živočíšnej výroby, úsek technických služieb, príp. územný komplex).

- Rozpis ukazovateľov pre chozrasčotné útvary nemôže predstavovať mechanický rozpis úloh vnútropodnikového plánu. Aj keď tieto ukazovatele musia vychádzať z vnútropodnikového plánu, nemôžu byť jeho detailným rozpisom. V opačnom prípade sa zvyšuje administrovanie a chozrasčot stráca na prehľadnosť. O efektívnosti vnútropodnikového chozrasčotu nerozhoduje vysoký počet ukazovateľov, ale skôr nižší počet ukazovateľov zameraných na rozhodujúce naturálne a hodnotové ukazovatele.

- Z hľadiska adresnosti, zainteresovanosti a zodpovednosti v zásadách chozrasčotu JRD a ŠM nie sú jeho pravidlá do dôsledkov prepracované. Systém hmotnej zainteresovanosti je potrebné posilniť takým spôsobom, aby bol v priamej závislosti od dosahovaných osobných a kolektívnych výsledkov. Vnútropodnikový chozrasčot zvyšuje svoju efektívnosť v prípade, že je dovedený až na chozrasčot jednotlivca.

- Vo veľkých poľnohospodárskych podnikoch je žiadúce prehodnotiť riadenie základnej mechanizácie a jej zaradenie v organizačnej štruktúre výroby podniku. Výsledky prieskumov potvrdzujú, že najväčšie rezervy sa vyskytujú pri raste účinnosti vnútropodnikového chozrasčotu práve pri poľnohospodárskej technike.

V záujme výraznejšieho prieniku chozrasčotu je žiadúce priamo v poľnohospodárskych podnikoch využívať systém malých počítačov, ktorý treba doviesť až na koncovku výroby, nakoľko bez neho je značne obmedzená možnosť hodnotenia konkrétneho prínosu základných jednotiek práce.

ZÁVER

Zdokonalená sústava plánovitého riadenia národného hospodárstva posilnila chozrasčotné postavenie poľnohospodárskych podnikov a zároveň vytvorila priestor pre rozvoj iniciatívy pracujúcich pri využívaní vlastných zdrojov. Komplexný prístup k zavedeniu a úspešnému uplatňovaniu vnútropodnikového chozrasčotu súvisí s budovaním účinnej ekonomickej štruktúry, pri tvorbe ktorej sa musí rešpektovať organizačná štruktúra poľnohospodárskeho podniku, predstavujúca základný východiskový predpoklad úspešnosti vnútropodnikového riadenia.

Literatúra

- HRMO, V.: Vnútropodnikové štruktúry v riadení poľnohospodárskej výroby. Bratislava, Príroda 1982.
- KADLEČÍKOVÁ, M.: Teoretické základy a praktické prístupy k prehľbovaniu vnútropodnikového chozrasčotu v poľnohospodárstve. In: Zborník prác z vedeckej konferencie. Košice, Dom techniky ČSVTS 1983.
- LACA, J.: Vnútropodnikový chozrasčot — systém, prvky a podmienky účinnosti. Ekonomika poľnohospodárstva, 1982, č. 9.
- MIKITA, J.: Chozrasčot — komplexná metóda podnikového a vnútropodnikového riadenia. In: Zborník prác z vedeckej konferencie. Košice, Dom techniky ČSVTS 1983.
- MRAZ, V.: Vplyv aktívneho uplatňovania vnútropodnikového chozrasčotu na hospodársku prosperitu poľnohospodárskych podnikov SSR. In: Zborník prác z vedeckej konferencie. Košice, Dom techniky ČSVTS 1983.
- ŠMERDA, V.: Organizační normy jako součást chozrasčotního řízení. Ekonomika poľnohospodárstva, 1984, č. 3.

Došlo 2. 2. 1987

NAGYOVÁ L., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Súčasný problémy a smery zjednocovania organizačných a ekonomických štruktúr poľnohospodárskych podnikov

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 605–612. — 1 sch., 3 tab., lit. 6, res. slov., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, chozrasčot, organizační struktury, jednotky organizační, střediska hospodářská, střediska nákladová, analýza, výsledky výzkumu

Príspevok je zameraný na riešenie súčasných problémov a smerov zjednocovania organizačných a chozrasčotných štruktúr v poľnohospodárskych podnikoch na Slovensku. Objektom výskumu bolo 120 podnikov typu JRD, ŠM a VHJ. Časový horizont získavania podkladových údajov spadá do rokov 1980–1985. Výsledky analýzy poukázali na niektoré možnosti účinnejšieho využívania vnútropodnikového chozrasčotu.

НАГИОВА Л., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Проблемы и тренды в объединении организационных и экономических структур на сельхозпредприятиях

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 605—612. — 1 сх., 3 табл., лит. 6, рез. слов., русск., англ., нем.

сельхозпредприятие; хозрасчет, организационная структура, организационные единицы, центры хозяйственные и расходные, анализ, результаты разработок

Рассматриваются проблемы и направления в объединении организационных и хозрасчетных структур на сельхозпредприятиях Словакии. Объектом разработок стали 120 предприятий типа ЕСХК, госхозы и ПХЕ, период разработок 1980—85 гг. Результаты проведенного анализа показали некоторые возможности более эффективного применения внутрихозяйственного хозрасчета.

NAGYOVÁ L., University of Agriculture, 949 76 Nitra

Current Problems and Trends of Unification of Organizational and Economic Structures of Agricultural Enterprises

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 605—612. — 1 scheme, 3 tabs, refs 6, summaries in sl, ru, en, de

agricultural enterprise, khozaschot, organizational structures, organizational units, economic centres, cost centres, analysis, results of research

A solution of current problems and trends of unification of organizational and khozaschot structures in agricultural enterprises in Slovakia is treated. The objective of research were 120 enterprises of the type of agricultural co-operatives, state farms and production-and-economic establishments. The time horizon of obtaining the basic data are the years 1980—1985. The results of the analysis pointed out certain possibilities of applying more effectively the enterprise khozaschot.

NAGYOVÁ L., Hochschule für Landwirtschaft, 949 76 Nitra

Gegenwärtige Probleme und Richtungen der Vereinheitlichung der organisatorischen und ökonomischen Struktur der Landwirtschaftsbetriebe

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 605—612. — 1 Sch., 3 Tab., Lit. 6, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Chozrastschot, Orgstruktur, Orgeinheit, Wirtschaftszentren, Kostenzentren, Analyse, Forschungsergebnisse

Im Beitrag wird die Lösung gegenwärtiger Probleme und Richtungen der Vereinheitlichung der organisatorischen und chozrastschotmäßigen Strukturen der Landwirtschaftsbetriebe in der Slowakei behandelt. Forschungsobjekt waren 120 Betriebe des Typs LPG, Staatsgut und Volkswirtschaftseinheit. Der Zeithorizont der Angaben fällt in die Jahre 1980—1985. Die Analyseergebnisse zeigten einige Möglichkeiten einer wirksameren Nutzung des innerbetrieblichen Chozrastschots.

Adresa autorky:

Ing. Ludmila Nagyová, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Teoretici a praktici z oblasti riadenia sa zhodujú v názore o nevyhnutnosti účelnej organizácie pre úspešný chod poľnohospodárskeho podniku. Štruktúru organizácie právom pokladajú za základ, na ktorom sa buduje celá štruktúra riadenia.

Funkciu riadenia možno zabezpečiť iba vtedy, keď sa v podniku vytvorí efektívny systém riadenia. Tento systém musí zodpovedať výrobným, pracovným, technickým a organizačným podmienkam daného podniku. Inými slovami systém riadenia a organizácie práce treba organizovať podľa podmienok daného poľnohospodárskeho podniku a meniť ho iba vtedy, keď sa zmenia i tieto podmienky. Systém riadenia je teda prostriedkom na zabezpečovanie plánovaných úloh podniku a má súčasne zladzovať tieto úlohy so záujmami pracovníkov.

Úplný vedecky podložený metodický návod na vypracovanie návrhu na tvorbu organizačných systémov však zatiaľ neexistuje. Pri praktickom plnení tejto úlohy treba uplatňovať okrem doterajších poznatkov aj vlastné tvorivé schopnosti a intuíciu. Možno konštatovať, že samotný učebnicový návod na organizačnú prácu treba pokladať len za rámec, v ktorom je nutný samotný úsudok, obsiahle znalosti a praktické skúsenosti.

PREHLAD LITERATÚRY

Vedeckotechnický pokrok sa dnes považuje za rozhodujúci dlhodobý faktor zvyšovania efektívnosti národného hospodárstva. Pre vedúcich pracovníkov poľnohospodárskeho podniku to znamená zamerať hlavnú pozornosť na riadenie vedeckotechnického rozvoja, na zavádzanie nových poznatkov vedy a techniky do výroby. V súvislosti s tým vzniká otázka, do akej miery rešpektuje tento nový rys riadenie poľnohospodárskej praxe. Ukazuje sa, že v podnikoch sa začínajú používať práve pri riadení úloh vedeckotechnického rozvoja nové organizačné formy, založené na iných princípoch než doterajšie formy. Na čiastkové zmeny v prostredí riadiacich systémov, ako uvádza Pilíšek (1974), budú nadväzovať tiež čiastkové kvantitatívne zmeny v systémoch riadenia a riadiacej práce. Podstatné zmeny prostredia budú nadväzovať na kvalitatívne zmeny — prestavbou štruktúry riadenia a organizácie.

Cieľovo-programové štruktúry do určitej miery menia doterajšie pohľady na organizáciu predovšetkým z hľadiska jej stability, keď zmeny v organizačnej štruktúre sú práve prejavom hľadania ciest v napredovaní podniku v spoločenskej výrobnéj a ekonomickej sfére. V nových organizačných štruktúrach dochádza k novému pohľadu na pojem autority; napr. Dale (1972), upozorňuje, že koordinácia

vyžaduje určitú autoritu, možnosť vplyvu koordinujúceho pracovníka na pracovníkov koordinovaných. Autorita v hierarchickej organizácii vyplýva z pozície a je podmienená určitou právomocou. Shein (1979) uvádza, že myšlienka koordinácie predpokladá, že každá jednotka sa podrobí nejakému druhu autority, aby dosiahla určité spoločné ciele.

Keď jedinec dostáva príkazy od dvoch alebo viacerých nadriadených, bude pravdepodobne zmätený. Zdá sa však, že následky pre pracovníka sa príliš dramatizujú. Človek je schopný psychicky sa vyrovnáť s celým radom väčších problémov, než sú príkazy od dvoch nadriadených. Príčinou problémov je však skôr otázka rozpornosti príkazov vedúcich idúcich po viacerých líniiach, než samotný princíp viaclíniovosti. Avšak pri prieskumoch sa ukázalo (napr. Čop 1977), že situácie, keď sa môžu dostať do vzájomného rozporu, nemusia byť tak časté.

Dynamika organizačnej štruktúry kladie na pracovníkov poľnohospodárskych podnikov, najmä na vedúcich, špecifické požiadavky. Je to o. i. ochota k spolupráci cez hranice organizačných štruktúr útvarov základnej štruktúry a podriadenie individuálnych, resp. skupinových záujmov či cieľov cieľom organizácie ako celku.

Problematica cieľovo-programových štruktúr je mnohoraká od stránky spoločenskej, výrobnjej, organizačnej až po medziľudskú, ako to ukazujú Hrm o (1984), Slab ý (1978) a pod. Vyriešením týchto problémov by sa zvýšili možnosti ich aplikácie v podmienkach poľnohospodárskych podnikov pri zavádzaní výsledkov vedeckotechnickej revolúcie.

METODIKA PRÁCE

Organizáciu poľnohospodárskeho podniku či závodu nemožno zužovať len na predstavu schémy, vnútorného členenia a usporiadania či pyramídy. Organizácia je zároveň mechanizmom, pomocou ktorého podnikové riadenie riadi, koordinuje a kontroluje chod celého podniku alebo závodu, a na druhej strane prostredím, v ktorom pracujú ľudia.

Ťažkopádna organizácia vnútornej štruktúry poľnohospodárskeho podniku sťažuje riadenie a znižuje jeho efekt. Naopak, logická a moderná organizácia vykonáva prvý predpoklad úspešného riadenia. Správna organizačná štruktúra prispieva k životaschopnosti a prosperite celého poľnohospodárskeho podniku. Účelná organizácia robí zo slabých silných a z dobrých skvelých vedúcich pracovníkov.

Úlohou príspevku je dať odpoveď na otázku, ako je možné zavádzať do podnikovej sféry riadenia moderné prvky organizácie, slúžiace na aplikáciu výsledkov vedeckotechnického pokroku do praxe poľnohospodárskych podnikov bez narušenia kompetenčných vzťahov v organizačnej jednotke. Predmetom výskumu boli pokrokové podniky v Západoslovenskom kraji, v ktorých sa každoročne objavujú nové prístupy k výrobe, ekonomike a organizácii. Na základe teoretického prístupu chceme ukázať spôsob dočasného prispôsobenia organizačnej štruktúry pre zavedenie nového projektu, výrobného postupu či iného vedeckého poznatku do praxe poľnohospodárskeho podniku.

DÔVODY UPLATNENIA PRUŽNÝCH ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR

Súčasná veda vôbec a poľnohospodárska veda zvlášť má svoje charakteristické zvláštnosti. Jednou z nich je skutočnosť, že nový vedecký poznatok a najmä vedecká syntéza nevznikne v definitívnej forme priamo na vedeckých pracoviskách.

Vo výskumných laboratóriách, výskumných ústavoch, na katedrách vysokých škôl nové vedecké poznatky nadobúdajú obrazne povedané len podobu polotovaru, ktorý treba dotvárať v procese výrobných činností. Na konkrétnych výrobných a servisných pracoviskách poľnohospodárskych podnikov treba k výsledku aplikovaného výskumu pripojiť tvorivé aplikačné úsilie. To znamená, že pripravenosť praxe na dotváranie či na syntetizovanie vedeckých poznatkov je zároveň pripravenosťou praxe na aplikáciu výsledkov rozvoja vedy a techniky.

Príprava a zavádzanie inovácií vo výrobe a riadení je jednou z najnáročnejších súčastí riadiacej práce. Pre každého riadiaceho pracovníka je inovácia skúškou, konfrontáciou kvalifikácie a osobnosti. Inovácia znamená konkrétnu a nekompromisnú požiadavku rozvoja poľnohospodárskej výroby. Zavádzaním inovácií však riadiaci pracovníci vyrastajú odborne i politicky. V malých podnikoch bolo možné riadiť a mať určité výsledky aj bez inovácií, len na základe elementárnej racionalizácie, vo veľkých poľnohospodárskych podnikoch to však znamená cestu neefektívnosti a zaostávania.

Poľnohospodárske podniky, ktoré chcú nastúpiť cestu neustáleho zavádzania výsledkov vedeckotechnického pokroku do svojej praxe, musia tomu účelu prispôbiť existujúcu organizačnú a riadiacu štruktúru, ktorá musí byť schopná tieto atribúty rešpektovať. Znamená to, že musia zavádzať pružné organizačné štruktúry do existujúcej štruktúry poľnohospodárskeho podniku.

Doposiaľ najpoužívanjšou organizačnou formou v poľnohospodárskych podnikoch (a nielen v nich) je funkčná organizácia. Je výsledkom historického vývoja výrobného procesu a jeho riadenia. Základným princípom je jednota funkcií, ktoré sa útvarami relatívne trvale priradujú. Útvary vytvárajú pyramídálnu štruktúru s viac-menej jasne vymedzenými autoritami vertikálneho charakteru. Relatívne jasne sú vymedzené aj zodpovednosť, hranice kompetencie, pracovné náplne a povinnosti.

Funkčná organizácia, ktorá mala v určitom historickom období svoje opodstatnenie, sa však pri rastúcej dynamike vedeckotechnického pokroku začína považovať za jednu z bariér hospodárskeho rozvoja podniku. Príčiny je potrebné hľadať v zmene charakteru výrobného procesu ako predmetu riadenia. Výrobný proces je stále zložitejší a rozsiahlejší, ale taktiež komplexnejší, vnútorne poprepletaný hustou sieťou vzťahov a väzieb medzi jednotlivými čiastkovými činnosťami. Takýto proces vyžaduje na jednej strane prehĺbovať dĺžku práce, na druhej strane integrovať úsilie na zaistenie celkových cieľov.

Snahy po odstránení nedostatkov funkčnej organizácie vyúsťujú vo vytváraní útvarov na riešenie nových úloh. Vznikajú taktiež rôzne koordinačné rady, komisie a pod., ktorých úlohou je integrovať činnosť odborných útvarov podniku. Tieto opatrenia však neprekračujú rámec funkčnej organizácie, resp. jej princípov, a preto nevedú k odstráneniu nedostatkov. Nedostatky sa potom odstraňujú alebo zmiernujú prostredníctvom neformálnych vzťahov.

V podnikovej praxi sa však začínajú objavovať organizačné formy, ktoré sľubujú odstrániť tieto nedostatky využívaním nových organizačných princípov. Hoci ide o rôzne konkrétne formy, majú niektoré spoločné rysy. Ťažiskom týchto nových foriem sú organizačné jednotky orientované na konkrétny cieľ alebo úlohu vyplývajúcu z potrieb zaistiť celkové ciele podniku. Úlohy sú väčšinou komplexného charakteru, časovo obmedzené. Preto sú organizačné jednotky zložené z pracovníkov rôznych profesií (nie sú teda úzko špecializované) a pôsobnosť jednotlivých jednotiek po splnení úlohy zaniká. Zainteresovanosťou jednotlivých jednotiek pri riešení čiastkových úloh sa vytvárajú podmienky na integráciu čiastkových úsílí prostredníctvom koordinácie a kooperácie.

Pre novú organizáciu je charakteristické, že sa neposudzuje komplexne, v celom podniku naraz, ani v úplne čistej forme, ale doterajšia organizačná forma sa organicky spája s novými organizačnými princípmi do koncepcie vyššieho radu.

FORMY PRUŽNÝCH ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR

Na overenie tendencie vývoja organizácie sa zamerlal aj náš výskum. Predmetom boli podniky, ktoré zavádzajú inovačné rysy vyplývajúce preukazne zo zavedenia nových vedeckotechnických poznatkov do výroby. Analyzovala sa organizácia útvaru rozvoja vybraných podnikov. Ukázalo sa, že vo všetkých prípadoch organizácia má tendenciu k dynamickej stabilite. Existuje vysoká stabilita jednotlivých útvarov, ktorá, pokiaľ nemá tendenciu sa prehľbovať, zostáva na rovnakej úrovni. Organizačná štruktúra má charakter relatívne strmej pyramídy.

Zistilo sa, že okrem tejto „oficiálnej“ organizácie existovali aj nové organizačné prístupy k riadeniu niektorých významných úloh vedeckotechnického rozvoja. Významným spoločným rysom bolo, že vznikom nových organizačných jednotiek vznikli nové formálne organizačné vzťahy v doterajšej štruktúre. Každý prípad mal však aj svoje špecifické rysy, dané konkrétnymi podmienkami v jednotlivých poľnohospodárskych podnikoch.

Cesta vedúca k pružnému, priekopníckemu, inovačnému mysleniu a konaniu riadiacich pracovníkov spočíva v systematickom štúdiu, v sledovaní trendov rozvoja výroby, technológie a riadenia, v udržiavaní kontaktov s centrami vedy, výskumu a školstva, vo využívaní poradenstva a intelektuálnych služieb vôbec, v zabezpečovaní spoluúčasti podriadených a pracujúcich vôbec na utváraní cieľov rozvoja poľnohospodárskeho podniku a v rozvoji tímovej komplexnej práce.

Tvorivý tím má v porovnaní s tvorivým jednotlivcom početné výhody. Je to predovšetkým potenciálne väčšie množstvo informácií, poznatkov a schopností. K tomu treba pričleniť deľbu práce a špecializáciu. Výmena názorov a stanovísk pôsobí na každého člena skupiny stimulujúco, podporuje jeho tvorivé myslenie, umožňuje mu hlbšie pochopiť podstatu či zákonitosti skúmaného javu, odhadnúť jeho vývoj za predpokladu vytvorenia určitých podmienok. Tímom navrhované riešenia sú obvykle komplexnejšie a pritom zásadnejšie, viac zodpovedajú požiadavke vedeckej syntézy ako návrhy jednotlivca. Nebezpečenstvo konformizmu a stereotypov v práci tímu pritom možno prekonať dočasným charakterom zloženia tímu a vhodným spôsobom jeho vedenia a usmerňovania na problémy vyskytujúce sa v praxi poľnohospodárskych podnikov.

Tímová práca, ktorú vo veľkých poľnohospodárskych podnikoch možno považovať za dôležitú organizačnú inováciu, sa nevzťahuje len na riešenie syntetických inovačných úloh. Dôležitú úlohu zohráva aj v koordinácii zladenej vnútro podnikovej činnosti, v kvalifikovanej štábnej funkcii, v motivácii a rozvoji iniciatívy pracovníkov poľnohospodárskeho podniku.

V útvarových štruktúrach poľnohospodárskych podnikov sa tímové, ale aj individuálne inovačné zložky podľa rozsahu a zložitosti riešeného problému umiestňujú tak, aby organizácia riadenia na základe svojej viacrozmernej mohla prijať, spracovať a vyhodnotiť veľké množstvo informácií, aby bola vhodná nielen pre inovácie, ale aby ich aj podnecovala, vyvolávala, programovo, prípadne aj organizačne zabezpečovala. Tak vznikajú tzv. pružné riadiace štruktúry, ktoré síce nie sú úplne novou alternatívou, no napriek tomu zvyšujú adaptabilitu líniových štábných štruktúr.

V doterajších organizačných formách založených na hierarchii moci a z nej vyplývajúcich vertikálnych vzťahov, prebieha koordinácia čiastkových procesov

a činností práve po týchto vertikálnych líniiach. Tieto vzťahy pri väčšom počte stupňov riadenia kladú značné nároky na vedúcich pracovníkov, hlavne na vedúcich pracovníkov na vyšších riadiacich úrovniach. Tam sa v poľnohospodárskych podnikoch požiadavky na koordináciu koncentrujú. Nároky môžu často presahovať hranice schopnosti jednotlivca. Preto aj tradičné organizačné formy pripúšťajú, ovšem ako výnimku, okrem koordinácií po vertikálnej línii taktiež koordináciu prostredníctvom bočných vzťahov. Koordinácia sa teda zaisťuje tým, že najväčšia autorita rozpisom určí, kto je za čo zodpovedný. Ak koordinuje činnosť pracovníkov niekto iný než ich nadriadený, je nutné priznať mu určitú právomoc. V tom je podstata vzniku princípu viacnásobnej podriadenosti a tým aj vzniku maticovej organizácie.

Maticová organizácia vzniká vtedy, keď sa na riešenie určitej úlohy vytvára skupina vhodných pracovníkov z rôznych útvarov a špecializácie bez ohľadu na ich líniové alebo štábne zaradenie.

Pružné štruktúry nemajú zatiaľ v poľnohospodárskych podnikoch dlhú tradíciu ani významnejšie rozšírenie. Tzv. projektovými organizáciami a tímovou prácou vôbec sú do určitej miery komplexné racionalizačné brigády, do ktorých časťou svojej pracovnej kapacity patria aj poprední riadiaci pracovníci a špecialisti, z externistov experti organizácií služieb, prípadne aj vedci z výskumu a vysokých škôl. KRB nachádzajúce uplatnenie v poľnohospodárskych podnikoch členíme z hľadiska časovej a vecnej pôsobnosti.

Podľa časového horizontu činnosti môžeme rozlíšiť brigádu, ktorej pôsobnosť končí vyriešením úlohy, a brigádu, ktorá rieši permanentný či dlhodobý problém. V poľnohospodárstve vzhľadom na reprodukčný cyklus majú mať prevahu trvalé brigády.

Podľa vecnej pôsobnosti KRB nadobúdajú funkčnú alebo predmetovú štruktúru. Funkčná štruktúra spočíva v tom, že brigáda sa vytvára v rámci určitého odborného útvaru, má vertikálny priebeh. Predmetová štruktúra znamená, že brigáda má horizontálny priebeh podľa jednotlivých racionalizačných smerov naprieč odbornými útvarmi. Predmetová štruktúra predstavuje vyšší organizačný princíp ako štruktúra funkčná, skrýva však nebezpečenstvo, že sa neuplatní komplexný prístup, ktorý by zachytil všetky rozhodujúce vedecké poznatky a racionalizačné smery.

Z ďalších foriem pružných riadiacich štruktúr sa v poľnohospodárskych podnikoch najviac využíva funkčné miesto vedúceho účelového programu, resp. projektu. Vedúci projektu disponuje právomocou direktívne zaviazvať k spolupráci vedúcich jednotlivých úsekov, sledovať priebeh prác. Jeho úlohou je taktiež zabezpečiť perfektnú spoluprácu podniku s externými partnermi zainteresovanými na zabezpečovaní projektu. V praxi je výhodné využívať taký postup, aby sa vedúci projektu po odovzdaní objektov do prevádzky stal vedúcim príslušnej organizačnej jednotky.

SÚHRN

Pružné organizačné štruktúry predstavujú významnú zmenu v organizačnej teórii a praxi, v ktorej doteraz prevládali tradičné zafixované uniformované predstavy. Súčasne sa v týchto štruktúrach narušujú aj tradičné princípy riadenia, ako je princíp jedného zodpovedného pracovníka, presné vymedzenie právomoci a pod. Pružné organizačné štruktúry sú vhodné viac pre inovačné ako rutinné riadenie v poľnohospodárskych podnikoch.

Z príspevku vyplýva, že hlavným problémom aplikácie pružných systémov riadenia je obava z porušenia kompetenčných vzťahov. Pružnosť pri zavádzaní výsledkov vedeckého bádania do praxe poľnohospodárskych podnikov ich opodstatnenosť v plnej miere zdôvodňuje a podporuje.

Literatúra

- ČOP, K.: Pružné štruktúry. Praha, Institut řízení 1977.
DALE, E.: Organizace. Praha, Institut řízení 1972.
HRMO, V.: Teória riadenia. Bratislava, Príroda 1984.
SHEIN, E. H.: Psychologie organizace. Praha, Orbis 1979.
SLABÝ, A.: Organizace a řízení v zemědělském podniku. Praha, IVPZV 1978.

Došlo 2. 2. 1987

MALEJČÍK A., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Využitie cieľovo-programových organizačných štruktúr pri dynamizovaní účinnosti vnútropodnikového riadenia

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 613–619. — lit. 5, res. slov., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, řízení, pružné organizační struktury, výsledky výzkumu

V poľnohospodárskych podnikoch sa pri riadení úloh vedeckotechnického rozvoja začínajú používať nové organizačné formy, založené na iných princípoch než doterajšie formy. Úlohou príspevku je zhrnúť tieto myšlienky a ukázať cesty, ako je možné v súčasných systémoch riadenia aplikovať v niektorých činnostiach podniku cieľovo-programové štruktúry.

МАЛЕЙЧИК А., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Использование целевых программных организационных структур для динамизирования внутрихозяйственного управления

Zeméd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 613—619. — лит. 5, рез. слов., русск., англ., нем.

сельхозпредприятие, управление, гибкие организационные структуры, результаты разработок

На сельхозпредприятиях в управлении задачами НТР начинают действовать новые организационные формы, основанные на других принципах, чем прежние. Роль статьи — обобщить эти мысли и наметить пути применения целевых программных структур в данных системах управления некоторыми деятельностями.

MALEJČÍK A., University of Agriculture, 949 76 Nitra

The Application of Target-Programmed Organizational Structures during Dynamizing the Effectiveness of Enterprise Management

Zeméd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 613—619. — refs 5, summaries in sl, ru, en, de

agricultural enterprise, management, flexible organizational structures, results of research

New organizational forms, based on other principles than the forms used up to now are introduced in agricultural enterprises during the management of the tasks of technological progress. In the present paper these ideas are summarised and the ways are indicated which will enable to apply target-programmed structures to certain activities of agricultural enterprises with the present systems of management.

MALEJČÍK A., Hochschule für Landwirtschaft, 949 76 Nitra

Die Nutzung von Ziel-Programm-Orgstrukturen zur Dynamisierung der Wirksamkeit der innerbetrieblichen Leitung

Zeméd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 613—619. — Lit. 5, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Leitung, elastische Orgstrukturen, Forschungsergebnisse

In den Landwirtschaftsbetrieben wird bei der Leitung der Aufgaben der wissenschaftlich-technischen Entwicklung damit begonnen, neue Organisationsformen zu nutzen, die auf neuen Prinzipien beruhen. Im Beitrag werden diese neuen Gedanken zusammengefaßt und auf Wege hingewiesen, wie bei den gegenwärtigen Systemen der Leitung in einigen Tätigkeiten des Betriebes Ziel-Programm-Strukturen angewendet werden können.

Adresa autora:

Ing. Albín Malejčík, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Hlavné smery hospodárskeho a sociálneho rozvoja ČSSR na roky 1986–1990 a výhľad do roku 2000, schválené XVII. zjazdom KSČ, ukladajú trvale zabezpečovať racionálnu výživu ľudu pri ďalšom zvyšovaní celkovej miery sebestačnosti vo výrobe potravín. Pre splnenie základnej úlohy sa predpokladá zvýšiť efektívnosť výroby potravín najmä komplexným uplatňovaním vedy a techniky, zvyšovaním kvality výrobných prostriedkov a účinnejším využitím vnútorných rezerv poľnohospodársko-priemyselného komplexu.

Rastlinná výroba sa aj naďalej považuje za základ potravinového reťazca. Buď sa opierať o účinnejšie využívanie pôdneho fondu, zlepšovanie pôdnych podmienok, produkčných schopností osív a sadby a o podstatné zvýšenie kvality produkcie.

Racionálna exploatácia výkonnej poľnohospodárskej techniky predpokladá dosiahnuť istý stupeň koncentrácie a špecializácie rastlinnej výroby.

K NIEKTORÝM FAKTORMOM KONCENTRÁCIE RASTLINNEJ VÝROBY

Dôsledná orientácia na kvalitatívne činitele rastu (t. j. na intenzifikačné opatrenia a organizačné inovácie) vyžaduje plánovite usmerňovať a riadiť procesy koncentrácie, špecializácie a kooperácie rastlinnej výroby, ktorých obsahom je veľkovýrobné osvojenie a efektívne využívanie vedeckotechnických poznatkov v podmienkach jej priemyselňovania.

Po XVII. zjazde KSČ si program intenzifikácie rastlinnej výroby, jej koncentrácia a špecializácia vyžaduje realizovať náročné zmeny, hľadať optimálne štrukturálne zmeny rastlinnej výroby v rámci rôznych stupňov riadenia, kooperačných obvodov až poľnohospodárskych podnikov. Kritériom optimálnosti je plnenie cieľov a úloh štátneho plánu, maximálne využitie prírodno-ekologických podmienok a ostatných faktorov efektívnosti poľnohospodárskej výroby.

Účelná koncentrácia a špecializácia rastlinnej výroby ďalej spočíva v plánovitom sústreďovaní osevných plôch plodín do najvhodnejších prírodných podmienok v rozsahu danom úhrnnými požiadavkami štátneho plánu a obmedzením biologického, technicko-technologického a ekonomického charakteru. Pôjde o prehlbovanie prvkov rajonizácie a o vedecky zdôvodnenú oblastnú špecializáciu rastlinnej výroby.

Poznatky výskumu a praxe naznačujú, že procesy špecializácie a koncentrácie popri svojich všeobecne platných rysoch majú v rastlinnej výrobe isté zvlášť-

nosti, ktoré treba rešpektovať. Ide najmä o požiadavku racionálneho využívania prirodzenej úrodnosti pôdy, ktorá až na niektoré výnimky vylučuje používanie takej úzkej špecializácie v rámci podniku, ako je tomu v živočíšnej výrobe. I pri najužšej špecializácii rastlinnej výroby pôjde o zúženú simplifikáciu rastlinnej výroby, kde by sa popri zrninách a krmovinách na ornej pôde istým podielom pestovali aj technické plodiny, čím by sa dosiahlo účelnejšie striedanie plodín v oševnom postupe.

Ďalšou zvláštnosťou pestovateľských výrobných procesov v podmienkach koncentrácie a špecializácie je, že plošné rozloženie so svojimi nárokmi na organizáciu výroby a práce a na zabezpečenie účasti pracujúcich na riadení vyžaduje v súčasnom období špecializovať a koncentrovať výrobné činnosti i mimo rámca poľnohospodárskeho podniku v záujme racionálneho riadenia a organizácie rastlinnej výroby.

Z uvedeného vyplýva, že východiskom ďalšieho rozvoja procesu koncentrácie a špecializácie v rastlinnej výrobe musí byť vyhradenie priestoru, v ktorom možno optimálne prepojiť rozhodujúce činitele výroby pri dosiahnutí ich plného využitia. To predpokladá dosiahnuť takú výmeru poľnohospodárskej pôdy, v ktorej by špecializované oševné postupy dovoľovali koncentrovať jednotlivé plodiny tak, aby umožnili využiť rozhodujúce výrobné činitele, predovšetkým progresívne mechanizačné prostriedky a komplexné strojové technologické linky.

Z hľadiska exploatácie mechanizačných prostriedkov má osobitný význam veľkosť honov, ktoré sú súčasťou istého územia. Preto popri optimálnosti koncentrácie poľnohospodárskych podnikov (najmä výmery poľnohospodárskej a ornej pôdy) zvlášť treba venovať pozornosť aj veľkosti honov ako základného pracovného priestoru (pracoviska) v poľnej výrobe. Optimálna veľkosť poľnohospodárskeho podniku z hľadiska jeho výmery je závislá od viacerých ukazovateľov. Fišera (1979) člení problematiku koncentrácie poľnohospodárskej výroby na tri skupiny:

- a) na optimálnu koncentráciu, výmeru istej plodiny,
- b) na optimálnu výmeru honov,
- c) na optimálnu koncentráciu pôdneho fondu v istom organizačnom útvere.

Koncentrácia výroby v poľnohospodárskom podniku je racionálna vtedy, keď sa jej zmenou zlepšuje ekonomika výroby, najmä je nákladovosť, alebo keď pri nedostatku pracovných síl zvyšuje produktivitu živej práce v poľnohospodárskom podniku. Znižovanie nákladov výroby vyvolané koncentráciou je ukazovateľom aj hranicou racionality koncentrácie. Keď sa ďalším zvyšovaním koncentrácie už neznižujú výrobné náklady, je táto ďalšia koncentrácia neracionálna. Zaiste pri takomto chápaní optimálnej koncentrácie treba vychádzať aj z plánovanej poľnohospodárskej produkcie.

Dodržanie závažných ukazovateľov štátneho plánu výroby zrnín limituje ich absolútnu koncentráciu. Racionálne zvyšovanie koncentrácie často neznižuje celkové náklady a rovnomerne všetky nákladové položky, ktoré majú rozličnú citlivosť na zmenu koncentrácie. Osivá, hnojivá a ostatné agrochemikálie majú pri zvyšovaní koncentrácie lineárny charakter rastu nákladov, naopak náklady na pracovné operácie (sejba, aplikácia priemyselných hnojív a ostatných agrochemikálií) sa znižujú použitím výkonnejších pracovných prostriedkov. Pre dokumentáciu uvedieme, že sejba kukurice na zrna sa môže zabezpečovať viacerými typmi sejačiek. Sú to šesťriadkové, osemriadkové, dvanásťriadkové a už sa začínajú odskúšavať aj viacriadkové sejačky. Z hľadiska technologických požiadaviek sa vyžaduje kvalitná príprava pôdy pred sejbou.

Pracovný záber šesťriadkových sejačiek je najčastejšie 4200 mm a viacriadkových až 8400 mm. Preto sa aj prípravné práce musia prispôbiť používaným roz-

hodujúcim pracovným súpravám. Náklady okrem typu pracovných prostriedkov v značnej miere ovplyvňuje hodinová výkonnosť a agrochemický termín.

Ak použijeme sejačku SPC-6 na sejbu 1000 hektárov pri 10-hodinovej pracovnej smene, potrebovali by sme 9 pracovných súprav tejto sejačky, spotreba živej práce by dosiahla 819 hodín, čo predpokladá asi 20 pracovníkov. Náklady na prácu by predstavovali 15 970 Kčs a náklady celkom (pracovné, energetický zdroj, pohonné látky a sejačka) by činili 83,70 Kčs/ha.

Ak by sme použili sejačku IH Cyclo 400 a 10 hodín práce za deň, plochu 1000 ha by zasiali dve pracovné súpravy s potrebou 234 hodín práce, šiesti pracovníci pri nákladoch 4563 Kčs a ostatných nákladoch celkom 291,60 Kčs/ha. Ak by sa práca vykonávala na dve pracovné smeny (sejačka je prispôbena aj na prácu v nočných hodinách), postačovala by na sejbu jedna pracovná súprava a náklady na sejbu by dosiahli 143,00 Kčs/ha.

Uvedené príklady sú dôkazom toho, že výkonnejšia technika predpokladá zníženie spotreby živej práce, čo ovplyvňuje počet pracovníkov a skrátenie agro-technického termínu. Naopak, ak by sme sezónnu výkonnosť pracovnej súpravy nedodrжали, náklady by sa zvyšovali. Z uvedeného vyplýva, že operatívnosť v riadení pracovných operácií, harmonizácia pracovných činností a optimálna koncentrácia sú podmienkami efektívneho využívania pracovných prostriedkov. Z uvedeného dôvodu treba koncentráciu hodnotiť rozdielne, a to koncentráciu minimálnu a koncentráciu optimálnu.

Za minimálnu koncentráciu plodín treba pokladať takú, pri ktorej je počas sezóny optimálne využitý ústredný stroj (hlavný článok) v sústave strojov. Vo všeobecnosti za takúto pokladáme najmä zberové stroje, ale ak budeme používať výkonné sejačky, zistíme, že tieto sú niekedy nákladnejšie ako zberové stroje. Z hľadiska celkového chápania koncentrácie možno pri nižších hodinových či sezónnych výkonnostiach uplatňovať aj násobky menej výkonných pracovných súprav.

Za optimálnu koncentráciu pestovanej plodiny možno považovať takú, pri ktorej sú všetky pracovné súpravy či stroje optimálne využité. Za takýchto podmienok sa dosahujú spravidla najnižšie náklady na strojové práce na jednotku plochy alebo výrobku. Za optimálnu plošnú koncentráciu teda možno pokladať v niektorých prípadoch aj násobok sezónnej výkonnosti pracovných prostriedkov, ktoré tvoria istý uzavretý komplex. Z uvedeného ďalej vyplýva, že koncentrácia je dynamická a bude sa meniť v závislosti od viacerých faktorov.

Podľa Hrmu (1982) racionálna veľkosť poľnohospodárskeho podniku je 3000 ha poľnohospodárskej pôdy v nížinnej a 2350 ha p. p. v podhorskej oblasti. Sú to koncentrácie, pri ktorých sa pri súčasnej štruktúre výroby, základných a obežných prostriedkov, kvalifikácie pracovníkov a úrovne riadenia dosiahla najvyššia intenzita poľnohospodárskej výroby.

Je známe, že sú aj také poľnohospodárske podniky, ktoré zaznamenávajú priaznivé hospodárske výsledky aj pri podstatne vyššej výmere pôdy. Podľa Mráz (1982) súčasné nástroje riadenia a politicko-organizačná pripravenosť riadiacich pracovníkov umožňujú účinne usmerniť hospodársky rozvoj poľnohospodárskych podnikov približne do výmery 6000 ha p. p. Predpokladom úspešného fungovania takýchto štruktúr je najmä zvládnutie úloh riadenia a riadiacej práce na vyššom stupni, ale aj racionálna vnútorná výrobná štruktúra, vnútorné organizačné členenie podnikov, ktoré je podporované ucelenými výrobo-technologickými jednotkami.

Predpokladom ďalšieho zvýšenia a z hospodárnenia poľnohospodárskej výroby v súlade so spoločenskými potrebami je prehlbenie spoločenského charakteru poľnohospodárskej výroby a prehlbenie delby práce. Rozvoj výrobných síl má dve tendencie — na jednej strane rozvoj delby práce a na strane druhej tendencia účelného spájania práce. Konkrétnym prejavom sú najmä koncentrácia a špecializácia výroby. Preto je špecializácia výroby jednou z foriem delby práce a predstavuje jej kvalitatívnu stránku.

Špecializácia umožňuje dosahovať takú koncentráciu výroby, ktorá je potrebná na plné využitie progresívnych a nákladných výrobných prostriedkov a ktorá umožňuje zavedenie hromadnej či priemyselnej výroby poľnohospodárskych produktov. Ďalej umožňuje využívať miestne agroekologické podmienky, efektívnejšie využívať jednouúčelové pracovné prostriedky i pracovníkov, čo urýchľuje uplatnenie vedeckotechnického pokroku v praxi. Špecializácia poľnohospodárskej výroby má aj ďalšie výhody v zjednodušovaní výroby, rozvíjaní kooperačných a integračných vzťahov a iné.

Špecializácia poľnohospodárskej výroby sa môže týkať rozličných stupňov riadenia a môže sa zamerať na technickú, technologickú, výrobnú a funkčnú oblasť.

Špecializácia rastlinnej výroby v poľnohospodárskych podnikoch sa bude formovať v rámci všeobecne platného princípu, ktorý predpokladá, že každý poľnohospodársky podnik hospodáriaci na pôdnom fonde musí pestovať obilniny, krmoviny i trhové plodiny.

Z uvedeného vyplýva, že sortiment poľnohospodárskeho podniku je úzky a trvalý a podľa výrobných oblastí sa budú uplatňovať rozličné variácie a kombinácie špecializovanej rastlinnej výroby. Plodiny, ktoré budú charakterizovať variabilitu v špecializácii poľnohospodárskych podnikov, možno z organizačného hľadiska rozdeliť na podniky, ktorých špecializácia a koncentrácia sa uzavrie v rámci vlastného poľnohospodárskeho podniku, a na podniky, ktorých špecializácia a koncentrácia vyžaduje medzipodnikovú kooperáciu. Jednou z takýchto špecializácií je aj priemyselné pestovanie kukurice na zrno.

ŠPECIALIZÁCIA A KONCENTRÁCIA VÝROBY KUKURICE NA ZRNO

Výroba kukurice má pre národné hospodárstvo osobitný význam najmä ako zdroj kvalitného jadra s vysokou nutričnou hodnotou a produkčnou schopnosťou. Kukurica sa v poľnohospodárskom podniku využíva ako jadrové krmivo a objemová hmota (siláž, senáž, zelené krmivo) a sú možné aj ďalšie spôsoby jej využitia. Kukurica patrila charakterom pestovania medzi okopaniny.

Až v sedemdesiatych rokoch sa v našich podmienkach vo väčšej miere uplatňujú prvky špecializácie a koncentrácie. Tento proces súvisí s uplatňovaním progresívneho biologického materiálu, výkonnej poľnohospodárskej techniky, ale aj s účelnými formami organizácie práce. Rozvoj týchto základných faktorov v značnej miere ovplyvnil výrobnú štruktúru v rastlinnej výrobe. Vylúčenie ručnej práce z technologického procesu výroby kukurice umožňuje koncentrovať plochy kukurice do vodných agroekologických oblastí.

Značný vplyv na prehlbenie procesu koncentrácie a špecializácie výroby kukurice na zrno (ale nielen tejto plodiny) majú plodinové systémy. Systémový a komplexný prístup k pestovaniu kukurice, označovaný ako priemyselné pestovanie kukurice (PPK), predpokladá uplatňovať vo výrobnom procese výkonný biologický materiál, progresívnu poľnohospodársku techniku, špecificky účinné agrochemikálie, racionálnu organizáciu a riadenie výroby kukurice.

V našich podmienkach sa v rokoch 7. päťročnice uplatňujú viaceré systémy priemyselného pestovania kukurice. Cieľavedomé uplatňovanie systémov predpokladá komplexné materiálo-technické a intelektuálne zabezpečenie. Iba takýto prístup možno označiť za plnohodnotný a životaschopný. Od začiatku 80. rokov sa aj pri výrobe kukurice začínajú uplatňovať v širšom meradle výsledky vedeckotechnického pokroku prehĺbením procesov špecializácie a koncentrácie. Pri tomto rozvoji sa využívajú kooperačné vzťahy s MLR a ZSSR. Legalizujú sa nositelia priemyselných systémov výroby kukurice, ktorí preberajú na seba úlohu plošného uplatnenia vedeckých poznatkov.

Medzi prvými, ktorí začali uplatňovať plodinový program pestovania kukurice, bolo hnutie zakarpatských pestovateľov v kooperácii s JRD Trhovište, označené ako formula „100 na 100“. Pri tejto kooperačnej spolupráci išlo viac o výmenu teoretických poznatkov a praktických skúseností zakarpatských pestovateľov a ich overovanie v našich podmienkach. Už tieto odborné a praktické prístupy možno pokladať za začiatok systémového prístupu k zvyšovaniu naturálnej výroby a praktickému uplatňovaniu nových poznatkov.

V roku 1985 sa kukurica na zrno v SSR pestovala na ploche 168 tis. hektárov. Z toho 61 % sa pestovalo v niektorom zo systémov priemyselného pestovania.

Nositeľmi systémov PPK v našich podmienkach sú: JRD Družba Šaľa (systém sa označuje IKR-PPK), JRD Pokrok Ostrov pri Piešťanoch (Čs PPK), JRD Svodín (KITE), JRD Okoč (BKR), JZD Slušovice (KSL), Agrokomplex Nitra, Slovosivo a ďalšie, ktoré rozvíjajú československý systém PPK. Koncentrácia pestovateľskej plochy v poľnohospodárskych podnikoch je rozdielna (IKR-PPK Šaľa 1000 ha, Čs PPK 400 až 600 ha, BKR 400 ha, KITE 1200 ha, KSL 400–600 ha).

Vybrané hodnotové a naturálne ukazovatele PPK sú uvedené v tab. I.

I. Koncentrácia pestovateľských plôch, hektárové úrody, prírastok úrod oproti trojročnému priemeru a spotreba živej práce podľa vybraných systémov PPK v roku 1985

Systém	Pestovateľská plocha (ha)	Úroda (t/ha)	Prírastok úrody (t/ha)	Spotreba živej práce v h	
				ha	t
Čs JRD Ostrov	27 259	5,62	0,52	7,93	1,41
IKR—PPK Šaľa	35 412	7,01	1,48	6,72	0,95
BKR—PPK Okoč	11 602	6,86	1,38	7,31	1,06
KITE—PPK Svodín	1 230	7,25	1,62	7,45	1,02
KSL—JZD Slušovice	5 007	5,97	1,03	8,90	1,49
Celkom, vážený priemer	80 510	6,46	1,11	7,35	1,15

Tab. I dokazuje, že uvedení nositelia systémov PPK garantovali výrobu kukurice na ploche 80 510 ha. Okrem uvedených nositeľov túto funkciu plnili aj VHJ Agrokomplex Nitra a Slovosivo. Do systémov bolo zapojených celkom 103 tis. ha

kukurice. Relatívne najvyššiu úrodu dosiahli v systéme KITE, ale len na ploche 1230 ha. V systéme IKR-PPK dosiahli úroveň nad 8,0 t/ha JRD Šaľa, Čalovo, Žiharec, Selice, Trstice a nad 9,0 t/ha Čilizská Radvan. Pestovateľský ročník 1985 možno označiť ako dobrý, čo potvrdzujú aj výsledky.

Ak porovnáme výsledky dosiahnuté za posledné tri roky, zistíme, že v roku 1985 sa úroda zvýšila o 1,46 t po hektári. Hodnotenie prírastku úrod v porovnaní s trojročným priemerom sledovaných systémov PPK je pozitívne, čo dokazuje opodstatnenosť uplatňovania systémov. Spotreba živej práce vyjadrená na jednotku plochy potvrdzuje, že najnižšia je pri systéme IKR-PPK (6,72 h/ha).

Možno konštatovať, že všetky systémy PPK majú v porovnaní s tradičným pestovaním až trojnásobne nižšiu spotrebu živej práce na jednotku plochy. So zvyšovaním naturálnej produkcie sa relatívne znižuje aj spotreba času na jednotku produkcie. Priemerne na výrobu 1 t kukuričného zrna sa v roku 1985 dosiahla spotreba 1,23 hodiny živej práce.

SÚHRN

Koncentrácia a špecializácia rastlinnej výroby podstatne ovplyvňuje úroveň hospodárenia. Plnenie strategických úloh rastlinnej výroby v rokoch 8. päťročnice predpokladá tvorivo a plošne uplatňovať výsledky vedeckotechnického pokroku. Ich prednosti sme dokazovali na základe priemyselného pestovania kukurice na zrnno, kde sa uplatňuje komplexný systémový prístup ku všetkým zložkám výrobného procesu. Pozitívne výsledky potvrdzujú opodstatnenosť ďalšieho rozvoja rastlinnej výroby tvorivým uplatňovaním plodinových systémov kukurice, zdokonaľovaním kooperačných a dodávateľsko-odberateľských vzťahov nositeľov systémov.

Literatúra

- FIŠERA, Š.: Výrobná štruktúra v poľnohospodárskych podnikoch. Bratislava, Príroda 1979.
HRMO, V.: Vnútropodnikové štruktúry v riadení poľnohospodárskej výroby. Bratislava, Príroda 1982.
MRÁZ, V.: Problémové oblasti vnútropodnikového riadenia v poľnohospodárstve SSR. [Zborník.] Košice, Dom techniky ČSVTS 1982, s. 16–23.
ŠIMO, D.: Organizácia výroby kukurice na zrnno. Bratislava, Príroda 1983.

Došlo 2. 2. 1987

ŠIMO D., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Vplyv koncentrácie a špecializácie na súčasnú úroveň priemyselnej výroby kukurice na zrno

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 621–628. — 1 tab., lit. 4, res. slov., rus., angl., něm.

roślinná výroba, koncentrace, specializace, plodínové systémy, průmyslové pěstování kukuřice, komplexní systémový přístup, výsledky výzkumu

Ďalší rozvoj rastlinnej výroby predpokladá tvorivé uplatnenie vedeckotechnických poznatkov. Koncentrácia a špecializácia rastlinnej výroby v nadväznosti na ostatné intenzifikačné faktory umožňuje účinnejšie exploatovať biologický materiál, výkonnú mechanizáciu, ale i organizáciu práce. Priemyselné systémy výroby kukurice na zrno sú výsledkom komplexného skúmania a poznania výrobných procesov s cieľom minimalizácie vkladov živej a zhmotnenej práce do reprodukčného procesu a maximalizácie výslednej produkcie. Najlepšie výsledky v hodnotenom období sa dosiahli pri systéme priemyselného pestovania kukurice na zrno IKR-PPK Šaľa so spotrebou živej práce 6,72 h/ha a 0,95 h/t kukuričného zrna.

ШИМО Д., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Влияние концентрации и специализации на современный уровень промышленного производства кукурузы на зерно

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 621–628. — 1 табл., лит. 4, рез. слов., русск., англ., нем.

растениеводство, концентрация, специализация, системы агрокультур, промышленное кукурузосеяние, комплексный системный подход, результаты научных разработок

Дальнейшее развитие растениеводства требует творческого внедрения научно-технических данных. Концентрация и специализация здесь позволяют в увязке с остальными факторами интенсификации лучше эксплуатировать биоматериал, мощную механизацию, организацию труда. Промышленные системы кукурузоводства — результат комплексных разработок и овладения производственными процессами в целях минимизации затраты живого и ове- щественного труда на процесс воспроизводства и максимализацию финального продукта. Лучших результатов за прослеживаемый период добились у системы промышленного выращивания кукурузы на зерно IKP—PPK Шаля при затрате живого труда 6,72 ч/га и 0,95 ч/т кукурузного зерна.

ŠIMO D., University of Agriculture, 949 76 Nitra

The Effect of Concentration and Specialization on the Present Level of Industrial Production of grain Maize

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 621–628. — 1 tab., refs 4, summaries in sl, ru, en, de

crop production, concentration, specialization, crop systems, industrial growing of maize, complex systems approach, results of research

For further development of crop production it is necessary to apply creatively scientific and technological findings. The concentration and specialization of crop production in connection with the other intensification factors makes it possible to exploit more effectively the biological material, high-performance machinery, but also the organization of labour. The industrial systems of grain maize production are the results of complex research and knowledge of production processes with the aim of minimum investments of live and dead work into the process of reproduction and of the maximum final production. In the evaluated period the best results were reached with the IKR-PPK Šaľa system of industrial growing of maize for grain, with the consumption of live work 6.72 h/ha and 0.95 h/t of maize grain.

Einfluß der Konzentration und Spezialisierung auf das heutige Niveau der Industrieproduktion von Körnermais

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 621–628. – 1 Tab., Lit. 4, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Pflanzenproduktion, Konzentration, Spezialisierung, Fruchtsysteme, industr. Maisanbau, komplex. Systemherangehen, Forschungsergebnisse

Die weitere Entwicklung der Pflanzenproduktion setzt die schöpferische Anwendung der Ergebnisse des wissenschaftlich-technischen Fortschritts voraus. Die Konzentration und Spezialisierung der Pflanzenproduktion in Folge auf die übrigen Intensivierungsfaktoren ermöglicht es, das biologische Material, die leistungsfähige Mechanisierung und auch die Arbeitsorganisation wirksamer zu nutzen. Die industriellen Systeme der Körnermaisproduktion sind ein Ergebnis der Komplexforschung und Erkenntnis der Produktionsprozesse mit dem Ziel der Minimierung der Kosten auf dem Gebiet der lebendigen Arbeit und auch der vergegenständlichten im Reproduktionsprozeß und der Maximierung der Finalproduktion. Die besten Ergebnisse im bewerteten Zeitraum wurden beim industriellen System der Körnermaisproduktion IKR – PPK Šafa erzielt bei einem Bedarf an lebendiger Arbeit von 6,72 h/ha und 0,95 h/t Körnermais.

Adresa autora:

Doc. Ing. Dušan Šimo, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

V procese koncentrácie a špecializácie živočíšnej výroby sa dosiahol rad pozitívnych výsledkov, a to najmä pri výrobe vajec, jatočnej hydiny a čiastočne aj jatočných ošípaných. Vybudovali sa špecializované plne mechanizované, prípadne až automatizované farmy, v ktorých sa uplatnila rozhodujúcou mierou úzka výrobová špecializácia, hlavne prostredníctvom spoločných poľnohospodárskych podnikov. Najmä v chove hydiny sme zachytili svetový trend v technike, technológii, výžive a využívaní svetového genofondu. Dokončenie procesu koncentrácie a špecializácie v chove hydiny sa bude orientovať na modernizáciu a rekonštrukciu existujúcich technologických zariadení. Koncentrácia a rozširovanie stavov ošípaných bude zamerané do tých podnikov, kde sú na to vytvorené optimálne podmienky a dosahujú sa dobré výrobné a ekonomické výsledky. Investičná výstavba sa zameria na dokompletizáciu fariem, rekonštrukciu existujúcich objektov a modernizáciu technologického vybavenia. Ďalej sa bude rozvíjať a modernizovať chov oviec.

KONCENTRÁCIA A ŠPECIALIZÁCIA V CHOVE HOVÄDZIEHO DOBYTKA

Najnáročnejšie a najzložitejšie je zabezpečovanie koncentrácie a špecializácie v chove hovädzieho dobytká, ktorý je viazaný na celú sústavu hospodárenia na pôde, preto na rozdiel od hydiny a čiastočne aj ošípaných nie je účelné vyčleniť ho z podnikovej štruktúry. Prehľbovanie vnútropodnikovej špecializácie a koncentrácie v chove hovädzieho dobytká (HD) je vzhľadom na potreby ďalšieho rozvoja poľnohospodárskej výroby pomalé. Koncentráciou pôdy, ku ktorej prišlo zlučovaním podnikov, vznikla podľa nášho prieskumu relatívne vysoká centralizácia chovu dobytká — napr. v priemere SSR 1572 ks HD, z toho 630 kráv, 632 ks mladého HD a 310 ks výkrmového HD na 1 podnik. Podľa Hrmu (1982) došlo však len k mechanickému znásobeniu malých a mnohostranných fariem, bez podstatnejšieho zvyšovania koncentrácie dobytká na jednej farme (v maštali). Dosiaľ prevažná väčšina poľnohospodárskych podnikov chová všetky štyri kategórie HD. Len 15 % podnikov chová tri kategórie. Výraznejšia podniková špecializácia na dve kategórie HD sa vyskytuje len v 3 % poľnohospodárskych podnikov.

Súčasná veľkosť poľnohospodárskych podnikov a dosiahnutá úroveň podnikovej koncentrácie hovädzieho dobytká pri rešpektovaní optimálnych koncentrácií zvierat na jednotlivých farmách umožňuje riešiť chov HD ako pri uplatnení vnútropodnikovej, tak aj podnikovej špecializácie. Pretože s chovom kráv sa v 8. päťročnici ráta vo všetkých poľnohospodárskych podnikoch a s odchovom teliat v prevažnej väčšine podnikov, bude podniková špecializácia zameraná na odchov jalovíc

alebo výkrm dobytku. Ťažisko podnikovej špecializácie tak bude spočívať v chove dvoch až troch kategórií HD. Len perspektívne je možné plánovať zúženie výrobného programu na chov jednej až dvoch kategórií HD (Trávniček a Jambor 1982).

Účelná podniková špecializácia v chove hovädzieho dobytku vyžaduje rozmiestňovať chov HD tak, aby sa v kukuričnej a repárskej výrobní oblasti s prevahou glycidových krmív uprednostňovala intenzívna výroba mlieka a hovädzieho mäsa a v oblasti s prevahou bielkovinových krmív (zemiakárska, horská a podhorská oblasť) chov dojnic kombinovaného typu, pastevný odchov jalovíc a produkcia zástavového HD.

Organizácia chovu hovädzieho dobytku v 8. päťročnici sa rieši prevažne v rámci podniku, formou vnútropodnikovej špecializácie. Medzipodniková kooperácia sa realizuje najmä pri odchove jalovíc. Z organizačného hľadiska a z hľadiska úspor pohonných hmôt je najúčinnnejšia a najefektívnejšia medzipodniková kooperácia v rámci jedného okresu, a to buď vo vnútri jednotlivých kooperčných obvodov, alebo medzi jednotlivými kooperčnými obvodmi navzájom. Medzioblastný kooperčný pastevný odchov jalovíc medzi horskými a podhorskými oblasťami a kukuričnými a repárskymi oblasťami sa zatiaľ rozvíja len v menšej miere.

Ďalší rozvoj chovu hovädzieho dobytku nie je možný bez účelnej koncentrácie jeho jednotlivých kategórií. Aj keď vzhľadom na rozdielnosť prírodných, výrobných, organizačných a ekonomických podmienok nie je možné stanoviť všeobecne platné čísla na určovanie miery koncentrácie, pre obdobie 8. päťročnice je možné v SSR odporučiť optimálne koncentrácie uvedené v tab. I.

I. Odporúčané koncentrácie hovädzieho dobytku v 8. päťročnici (podľa Kovalčíka a kol. 1986)

Kategória zvierat	Nová výstavba	Rekonštrukcia a dostavba
Kravy	600 — 800	400 — 800
Jalovice	1000 — 1500	500 — 1000
Výkrm dobytku	1000 — 1500	500 — 1500
Teľatá	do veku 3 mesiacov pri farmách kráv	

Uvedené hranice koncentrácií je možné, ak je to z hľadiska organizácie výroby potrebné, v odôvodnených prípadoch prekročiť, prípadne v extrémnych a špeciálnych podmienkach (napr. v horských oblastiach) znížiť. Pri odchove teľiat sa bude výstavba teľatníkov pre teľatá do veku troch mesiacov realizovať pri farmách kráv s kapacitou 1/4 koncentrácie kráv, alebo do veku 6 mesiacov v podnikových teľatníkoch. Udávané koncentrácie v chove hovädzieho dobytku sú len orientačné. Konkrétna koncentrácia sa určí až po zohľadnení koncentračných faktorov, ktoré stanoví viacerí autori (Hrmo 1980 a 1982, Pósa 1984).

Vývoj koncentrácie a špecializácie v chove hovädzieho dobytku je výrazne limitovaný ustajňovacími kapacitami. V dôsledku vysokej fondovej a investičnej náročnosti je prestavba materiálo-technickej základne hovädzieho dobytku dlhodobým procesom. Uskutočňuje sa novou výstavbou veľkokapacitných fariem, ako aj modernizáciou a rekonštrukciou existujúcich ustajňovacích priestorov.

Pri riešení ustajňovacích kapacít pôjde o minimalizáciu investičnej náročnosti a minimalizáciu palívovo-energetických a výrobných nákladov. Ráta sa preto s využitím všetkých prevádzkovo vyhovujúcich kapacít, ktoré z hľadiska potrieb a účelosti sa budú postupne modernizovať a rekonštruovať so zámerom rozšíriť kapacity účelovou prestavbou, zlepšiť technologické vybavenie, pracovné prostredie a zvýšiť produktivitu práce. Prírastok kapacít, ktorým sa nahradia nevhodné a havarijné prevádzky a zabezpečí ustajnenie zvýšených početných stavov, sa bude riešiť predovšetkým formou dostavieb fariem s prednostným využitím existujúcich zariadení a inžinierskych sietí.

VPLYV KONCENTRÁCIE A ŠPECIALIZÁCIE NA VÝROBU MLIEKA

Špecifickú časť chovu kráv predstavujú špecializované výrobné jednotky – veľkokapacitné farmy, ktoré majú z hľadiska úrovne technickej základne výroby predpoklady vyrábať mlieko na základe priemyslových foriem organizácie výroby a práce. V nich sú vytvorené podmienky pre vyššiu kultúrnosť práce a pre postupné racionálne zavádzanie prvkov elektroniky a robotizácie do riadenia výrobných a reprodukčných procesov. Ďalšou prednosťou je možnosť získavania mlieka s vyššou kvalitou a biologickou čistotou. V SSR bolo v roku 1984 v prevádzke 209 veľkokapacitných fariem s priemerným stavom 526 kráv (300 až 1 350), v ktorých bolo ustajnených 110 000 kráv, t.j. 18,77 % z celkového počtu kráv v socialistic-
kom sektore.

Doterajšie výsledky z prevádzky špecializovaných veľkokapacitných fariem s vyššími koncentraciami kráv nie sú uspokojivé. Vo väčšine fariem sa nedosahujú plánované parametre úžitkovosti, reprodukcie, produktivity živej práce a ekonomiky výroby mlieka. Príčiny nepriaznivých výrobných a ekonomických výsledkov viacerých veľkokapacitných fariem sú okrem nevhodnej technológie chovu, prejavujúcej sa vysokým percentom vyradovania, nižšími reprodukčnými ukazovateľmi a ďalšími faktormi v ich nekomplexnom riešení, v nedostatkoch v ustajnení, ošetrovaní a výžive zvierat.

Veľké rezervy, spôsobujúce nedostatočné využívanie genetického potenciálu zvierat, sú v oblasti organizácie a riadenia fariem. Dokazujú to výrobné a ekonomické výsledky vybraných 17 špecializovaných fariem s vyššou koncentraciou (400 až 1 200 ks) a s rozličnými veľkovýrobnými technológiami v 7. päťročnici. Výsledky v úžitkovosti, nákladovosti a rentabilite výroby mlieka v hodnotených veľkokapacitných farmách (tab. II) ukázali, že počas trojročného sledovania sa preukazne zvýšila dojivosť a rentabilita výroby mlieka a významnejšie sa nezvýšili vlastné náklady na 1 liter mlieka.

Z hodnotenia ekonomiky a organizácie veľkokapacitných fariem vyplýva, že cieľavedomou organizátorskou a riadiacou prácou, komplexným riešením biologických, technicko-technologických a ekonomicko-organizačných faktorov je možné aj vo veľkovýrobných podmienkach dosiahnuť dobré výrobné a ekonomické výsledky. Potvrdili to aj výsledky popredných poľnohospodárskych podnikov, ako sú Agrokomplex – MPV Čalovo, JRD Voderady a JRD Cífer, kde vo veľkokapacitných farmách dosiahli v roku 1985 dojivosť nad 5 000 l a primeranú rentabilitu výroby mlieka (20,43–25,72 %).

II. Vývoj vlastných nákladov a rentability výroby mlieka v 17 veľkokapacitných farmách kráv
v rokoch 1981–1983

Ukazovateľ	Jed- notka	Roky			Priemer rokov 1981–1983
		1981	1982	1983	
Vlastné náklady na 100 KD Index	Kčs %	3 625 100	3 797 104,75	3 825 105,52	3 749 103,42
Vlastné náklady na 1 l mlieka s ÚCÚ Index	Kčs %	3,66 100	3,81 104,10	3,65 99,73	3,70 101,09
Priemerná ročná dojivosť Index	l %	3 616 100	3 638 100,61	3 826 105,81	3 693 102,13
Realizačná cena 1 l bez DCN Index	Kčs %	3,07 100	3,55 115,64	3,57 116,29	3,40 110,75
Realizačná cena 1 l s DCN Index	Kčs %	3,85 100	4,46 115,84	4,48 116,36	4,26 110,65
Zisk Index	Kčs %	0,19 100	0,65 342,11	0,83 436,84	0,56 294,74
Miera rentability	%	5,19	17,06	22,74	15,14

KD — kŕmny deň

ÚCÚ — úplná cenová úprava

DCN — doplnkové cenové nástroje

VÝSTAVBA ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR ŽIVOČÍŠNEJ VÝROBY

Súčasťou ucelenej sústavy vnútropodnikového riadenia sú racionálne organizačné štruktúry výroby a riadenia. Výstavbu organizačných štruktúr živočíšnej výroby (ŽV) ovplyvňuje stupeň vnútropodnikovej špecializácie a koncentrácie jednotlivých druhov a kategórií hospodárskych zvierat a ich rozmiestnenie v obvode poľnohospodárskeho podniku, typ a využívanie ustajňovacích priestorov, použitá technika a technológia chovu, formy organizácie práce, kvalifikácia vedúcich pracovníkov a ďalšie faktory. Organizačná štruktúra živočíšnej výroby nemá také vyhranené a ustálené organizačné útvary ako rastlinná výroba, a preto je vytvorenie vhodného organizačného členenia úseku ŽV náročnejšie.

V súčasnosti je živočíšna výroba organizovaná väčšinou v zmiešaných farmách, s viacodvetvovou nešpecializovanou, prípadne postupne sa špecializujúcou výrobou, ktoré sú totožné s lokalitami pôvodných podnikov pred zlúčením. Úsek ŽV sa člení na prevádzky a jednotky organizácie práce (pri dvojstupňovej organizácii), alebo len na jednotky organizácie práce (pri jednostupňovej organizácii). Prevádzky sa môžu organizovať podľa územných lokalít, alebo podľa chovov (chov hovädzieho dobytku, ošípaných, oviec). Členia sa ďalej na jednotky organizácie

práce podľa územného princípu pri roztrieštenej živočíšnej výrobe, alebo podľa chovov, prípadne kategórií zvierat pri objektoch s vyššou koncentráciou. Vedúci úseku ŽV riadi vedúcich prevádzok (nespecializovaných fariem). Vedúci prevádzok (fariem) riadia vedúcich jednotiek organizácie práce – chovateľských skupín a zásobovacích skupín.

S postupom podnikovej a vnútropodnikovej špecializácie, rastom koncentrácie zvierat a prestavbou mnohoodvetvovej výroby sa prehlbuje odvetvový princíp v tvorbe organizačných štruktúr. Dochádza k ich zjednodušeniu a k zníženiu počtu organizačných jednotiek v podniku. Racionalizácia výrobných štruktúr v živočíšnej výrobe predpokladá organizovať živočíšnu výrobu v špecializovaných prevádzkach (farmách), založených na chove jednej kategórie (napr. chovu kráv), prípadne dvoch príbuzných, navzájom si nekonkurujúcich kategórií zvierat (napr. chov kráv – odchov teliat).

Jedným z hlavných predpokladov zavádzania vnútropodnikového chozrasčotu je vytvorenie účelnej ekonomickej štruktúry, ktorá je určená usporiadaním chozrasčotných jednotiek a ich vzájomnými vzťahmi. Pre posúdenie súčasného stavu vytvárania organizačných a chozrasčotných útvarov v živočíšnej výrobe sme uskutočnili prieskum v 18 vybraných poľnohospodárskych podnikoch (JRD) s odvetovou organizačnou štruktúrou. Každý poľnohospodársky podnik choval v priemere 10 kategórií hospodárskych zvierat, ktoré boli umiestnené v siedmich farmách, z ktorých bolo päť zmiešaných a dve špecializované.

Výsledky prieskumu vytvárania hospodárskych a nákladových stredísk v živočíšnej výrobe ukázali, že v poľnohospodárskej praxi existuje nejednotnosť v tvorbe chozrasčotných útvarov a vytvára sa viac variantov štruktúry hospodárskych a nákladových stredísk. V sledovanom súbore podnikov sme však nezistili preukaznú závislosť štruktúry chozrasčotných jednotiek od dosiahnutých hospodárskych výsledkov.

Prieskum ukázal, že v poľnohospodárskych podnikoch boli najrozšírenejšie nasledovné dva základné varianty vytvárania ekonomických štruktúr:

Variant 1

Úsek ŽV je hospodárske stredisko, takže vedúci úseku je zároveň vedúci hospodárskeho strediska. Jednotky organizácie práce sú nákladové strediská. V rámci hospodárskych stredísk sa tak vytvára rôzny počet (v sledovanom súbore podnikov 1 až 12) nákladových stredísk. Uvedený variant sa uplatňuje v JRD s jednotupňovou organizáciou.

Variant 2

Úsek ŽV je úsekové stredisko, predstavujúce zoskupenie dvoch alebo viacerých hospodárskych stredísk v rámci toho istého odvetvia, prevádzky sú hospodárske strediská (v sledovanom súbore podnikov 4 až 17) a jednotky organizácie práce sú nákladové strediská (1 až 17). Uvedený variant je najvhodnejší pri dvojstupňovej organizácii riadenia vo väčších poľnohospodárskych podnikoch s odvetvovou organizačnou štruktúrou.

Nákladovými strediskami sú najčastejšie jednotky organizácie práce (chovateľské skupiny, pracovné čaty v maštaliach), ktoré vo vymedzenom okruhu pôsobnosti plnia kontrolovateľné čiastkové úlohy hospodárskych stredísk, ktoré je potrebné oddelene plánovať, evidovať, kontrolovať a vyhodnocovať.

Nákladové strediská vedie zodpovedný vedúci, podriadený priamo vedúcemu hospodárskeho strediska. Nákladovými strediskami v zmiešaných farmách by mali byť jednotky organizácie práce pre jednotlivé kategórie zvierat alebo jednotlivé

maštale. Ak napr. celý chov hovädzieho dobytku figuruje ako nákladové stredisko, nie je možné identifikovať prínos pracovných kolektívov, čím sa stráca bezprostredná väzba medzi zásluhou a ocenením pracovných kolektívov.

ZÁVER

V živočíšnej výrobe v súčasnosti prevláda viacodvetvová výroba, prejavujúca sa chovom viacerých druhov a kategórií zvierat v rámci poľnohospodárskeho podniku, ako aj na jednotlivých farmách. Prehlbovanie koncentrácie a špecializácie a vytváranie špecializovaných fariem predstavuje v dôsledku vysokej fondovej a investičnej náročnosti dlhodobý proces.

Najväčšie problémy pri výstavbe špecializovaných fariem boli dosiaľ v chove hovädzieho dobytku, najmä v chove kráv, a to v oblasti systémov veľkovýrobného ustajnenia zvierat z hľadiska špecializácie, koncentrácie a dosahovania vysokých parametrov úžitkovosti a produktivity práce. V súčasnosti sú už k dispozícii komplexné poznatky a riešenia na vytváranie dobrých produkčných a pracovných podmienok pre novú výstavbu i modernizáciu objektov a fariem.

Literatúra

- HRMO, V.: Vnútro podnikové štruktúry v riadení poľnohospodárskej výroby. Bratislava, Príroda 1982.
- HRMO, V.: Faktory prehlbovania koncentrácie a špecializácie poľnohospodárskej výroby. Zeméd. Ekon., 26, 1980, č. 2.
- HRMO, V.—REPKA, I.—GOZORA, V.: Základné problémy ekonomiky, organizácie a riadenia rozvoja chovu hovädzieho dobytku v Západoslovenskom kraji. Acta operativo-oeconomica XXXVI. Bratislava, Príroda 1981.
- KOVALČÍK, K. a kolektív: Technologicko-chovateľské postupy v chove hovädzieho dobytku. Bratislava, Príroda 1983.
- PÓSA, L.: Koncentrácia a špecializácia v priemyselňovanom poľnohospodárstve. Bratislava, Príroda 1984.
- REPKA, I.: Ekonomika výroby mlieka vo veľkokapacitných farmách. Poľnohospodárstvo, 31, 1985, č. 9.
- TRÁVNÍČEK, Z.—JAMBOR, V.: Vývojové tendencie koncentrace, specializace a kooperace v živočíšné výrobě a možnosti dalšího řešení. Náš chov, 1982, č. 9.
- VALÁŠEK, F.—REPKA, I.: Zvyšovanie ekonomickej efektívnosti výrobných komplexov produkcie mlieka. [Záverečná správa.] Nitra, VŠP 1985.

Došlo 2. 2. 1987

REPKA I., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Vplyv koncentrácie a špecializácie na organizačnú štruktúru výroby a riadenia živočíšnej výroby

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 629–636. — 2 tab., lit. 8, res. slov., rus., angl., něm.

živočišná výroba, dojnice, veľkokapacitní farmy, organizační struktury, ekonomické struktury, střediska hospodářská, střediska nákladová, výsledky výzkumu

Autor sa zaoberá koncentráciou a špecializáciou živočíšnej výroby, a to najmä chovu hovädzieho dobytku. Uvádza príčiny pomalého postupu procesu koncentrácie a špecializácie. Zvláštnu pozornosť venuje ekonomicko-organizačným problémom výroby mlieka v špecializovaných farmách. Analyzuje súčasný stav v riešení organizačných a ekonomických štruktúr a odporúča optimálne varianty.

РЕПКА И., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Влияние концентрации и специализации на организационную структуру производства и управление животноводством

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 629–636. — 2 табл., лит. 8, рез. слов., русск., англ., нем.

животноводство, коробы, кравефермы, организационные структуры, экономические структуры, центры хозяйственные и расходные, результаты научных разработок

Автор рассматривает концентрацию и специализацию животноводства, главное, в разведении крупного рогатого скота. Приводятся причины медленной разверстки этих процессов. Особое внимание уделяется экономическо-организационным проблемам молочного производства на специализированных фермах. Анализируется состояние организационных и экономических структур и рекомендуются оптимальные варианты.

REPKA I., University of Agriculture, 949 76 Nitra

The Effect of Concentration and Specialization on the Organizational Structure of Production and Management of Animal Production

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 629–636. — 2 tabs, refs 3, summaries in sl, ru, en, de

animal production, dairy cow, large-capacity farms, organizational structures, economic structures, economic centres, cost centres, results of research

The concentration and specialization of animal production, particularly of cattle rearing, is dealt with. The causes of a slow progress in the process of concentration and specialization are stated. A special attention is paid to the economic and organizational problems of milk production on the specialized farms. The present situation of solving organizational and economic structures is analyzed and the optimal variants are recommended.

Einfluß der Konzentration und Spezialisierung auf die Organisationsstruktur der Produktion und Leitung der tierischen Produktion

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 629–636. — 2 Tab., Lit. 8, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Tier. Produktion, Milchkühe, Großfarmen, Orgstruktur, ökon. Struktur, Wirtschaftszentren, Kostenzentren, Forschungsergebnisse

Behandelt wird die Konzentration und Spezialisierung der tierischen Produktion, insbesondere die Rinderhaltung. Angeführt werden die Gründe für den zu langsamen Prozeß der Konzentration und Spezialisierung. Besondere Aufmerksamkeit widmet der Autor den ökonomisch-organisatorischen Problemen der Milchproduktion in spezialisierten Farmen. Er analysiert ferner den gegenwärtigen Stand und die Lösung der organisatorischen und ökonomischen Strukturen und empfiehlt optimale Varianten.

Adresa autora:

Doc. Ing. Igor Repka, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Rozvoj poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu je čím ďalej tým viac podmienený efektívnou intenzifikáciou poľnohospodárskej výroby. Je determinovaný vyššou účinnosťou organizácie a riadenia poľnohospodárskych podnikov. Táto podmienenosť je o to aktuálnejšia, že je súčasťou úloh poľnohospodársko-priemyselného komplexu po XVII. zjazde KSČ určujúcich potrebu efektívnejšieho rozvoja poľnohospodárskej výroby pri súčasnej minimalizácii materiálnych, energetických a finančných vstupov do reprodukčného procesu. Väčšina poľnohospodárskych podnikov preto v snahe zvýšiť účinnosť vnútropodnikového riadenia a zhospodárniť poľnohospodársku výrobu pristúpila k optimalizácii podnikových organizačných štruktúr a prehĺbeniu chozrasčotnej zainteresovanosti pracovných kolektívov na vnútropodnikových hospodárskych výsledkoch.

K najväčším zmenám v organizačnom usporiadaní poľnohospodárskych podnikov dochádza na koncovke výroby, čo je podmienené bezprostredným spojením pracovných kolektívov s materiálovými vstupmi. Stupeň ich zosúladenia je jedným z predpokladov rastu spoločenskej produktivity práce a zhospodárňovania poľnohospodárskej výroby.

Zmeny v rozmiestnení a organizačnom usporiadaní výrobných zdrojov sú určujúcim činiteľom tvorby územných, odvetvových a kombinovaných útvarových štruktúr poľnohospodárskych podnikov.

Cieľom príspevku je preto poukázať na zmeny a charakter útvarových, organizačných štruktúr následkom diferencovaného začleňovania strojových komplexov do vnútropodnikových organizačných útvarov, na veľkosť a chozrasčotnú zainteresovanosť pracovných kolektívov na vnútropodnikových hospodárskych výsledkoch.

PREHĽAD LITERATÚRY

Poľnohospodársky podnik je dynamický organizačný systém, ktorého úlohou je produkovať úžitkové hodnoty, uspokojovať hmotné a sociálne potreby pracujúcich, zabezpečovať rozšírenú reprodukciu z vlastných zdrojov a podieľať sa na tvorbe a ochrane životného prostredia. Podľa H r m u (1982) je realizácia uvedenej štvorjedinej funkčnej úlohy podmienená adekvátnou vnútornou stavbou podniku, ktorú vytvára jeho výrobná a riadiaca štruktúra. Uvedené štruktúry sú úzko zviazané a súborne vystupujú ako útvarová či organizačná štruktúra podnikov. Útvarovou, organizačnou štruktúrou rozumie vnútropodnikovú zostavu organizačných jednotiek, špecializovaných na vymedzený okruh pracovných procesov a prepoje-

ných hmotne energetickými, informačnými a hodnotovými vzťahmi. Podobného názoru je i Bezák (1984) a Kadlečíková a kol. (1984).

Efektívnosť riadenia poľnohospodárskych podnikov je podľa Pilíška a Hrona (1982) a Malejčíka (1985) podmienená cieľovo-programovými prístupmi k tvorbe pružných organizačných štruktúr, ktoré postupne nadobúdajú charakter maticovej či mriežkovej organizačnej štruktúry. Pružné organizačné štruktúry predstavujú významnú zmenu v organizačnej teórii a praxi, v ktorej doteraz prevládali tradične zafixované uniformované predstavy.

Najväčšie zmeny v útvarových štruktúrach nastali v rastlinnej výrobe, ktorá sa postupne divizionizovala a nadobudla plošný, respektíve odvetvový charakter. Určujúcim faktorom uvedenej divizionizácie sa podľa Pilíška (1984) stalo rozmiestnenie poľnohospodárskej techniky vo vnútropodnikových útvaroch, plošná koncentrácia a vzdialenosť honov a organizačné spojenie rastlinnej výroby so živočíšnou.

METODIKA A MATERIÁL

Realizácia uvedeného cieľa si vyžiadala prieskum v súbore 135 poľnohospodárskych podnikov, z ktorých bolo 126 JRD a 9 štátnych majetkov. Prieskum sa realizoval v časovom horizonte rokov 1980–1986 Katedrou riadenia poľnohospodárstva VŠP v Nitre.

Podkladové údaje sme získali dotazníkovou metódou, pri ktorej sme použili techniku riadeného rozhovoru a anketového dotazníka. Hodnovernosť údajov sme overovali v 32 poľnohospodárskych podnikoch.

Na spracovanie údajov sme použili metódu analýzy, syntézy a komparácie. Na zobrazenie medziútvarových vzťahov sme použili metódu modelovania.

Jednotkami analýzy boli faktory organizačných zmien poľnohospodárskych podnikov, uplatňované štrukturálne typy riadenia, pracovné kolektívy a ich chozrasčotná zainteresovanosť.

Kvantifikačnými jednotkami boli poľnohospodárske podniky, pracovné kolektívy a bežne používané jednotky sústavy SI.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na začiatku 80. rokov poľnohospodársko-potravinársky komplex vstúpil do kvalitatívne nových podmienok rozvoja spoločenskej výroby. Tento vstup bol sprevádzaný vplyvom mnohých vonkajších, no predovšetkým vnútorných faktorov reprodukčného procesu. Zvýšili sa ceny energetických a materiálových vstupov, základných potravín a uplatnili sa opatrenia na zníženie materiálnej, pracovnej a finančnej náročnosti výroby. Súčasne sa umocnila celospoločenská požiadavka na rast produktivity práce a zhospodárnenie výrobného procesu.

Väčšina poľnohospodárskych podnikov prehodnotila fondovú vybavenosť, plošné rozmiestnenie a organizačné usporiadanie výrobo-technologických jednotiek. Prieskum síce signalizoval pomerne vysoký stupeň koncentrácie a špecializácie rastlinnej výroby a obslužných činností, avšak poukazoval aj na rezervy v blokácii honov a na ich značné vzdialenosti od správnych a mechanizačných centier. Napríklad priemerná vzdialenosť operačných plôch rastlinnej výroby od sústreďenej mechanizácie činila v kukuričnej výrobo-ekonomickej oblasti 6000 m, v repárskej 4500 m a v zemiakárskej 4800 m. V zemiakársko-ovsenej a horskej výrobo-ekonomickej oblasti táto vzdialenosť činila vyše 4900 m (tab. I).

Ukazovateľ	Výrobná oblasť					Spolu	%
	K	R	Z	ZO	H		
Počet poľnohospodárskych podnikov	26	16	15	5	10	72	100,0
Strukturálny typ:							
odvetvový	18	14	12	5	8	57	79,1
územný	1	—	2	—	—	3	4,2
kombinovaný	7	2	1	—	2	12	16,6
Priemerná veľkosť honov v ha	59	46	36	21	24	42	—
Priemerná vzdialenosť honov od mechanizačných centier v m	6 000	4 500	4 800	6 000	4 900	5 200	—
Prevádzková využiteľnosť strojov počas roka v dňoch	261	250	274	293	270	273	74,8
Z toho:							
na zber obilnín	29	19	20	18	27	24	6,6
na zber krmovín	77	94	73	78	69	78	21,3
na zber zemiakov	40	25	56	30	39	40	10,9
na zber cukrovej repy	42	43	40	—	—	42	11,5

Poľnohospodárska technika bola sústredená v jednom až troch organizačných útvaroch, a to diferencovane podľa ekonomických typov poľnohospodárskych podnikov, pričom ich prevádzková využiteľnosť činila len 74 % dní v roku. Ešte nižšia využiteľnosť sa prejavovala pri jednorúčových strojoch. Pri zbere obilnín činila 6,6 %, pri zbere krmovín 21,3 %, pri zbere zemiakov 10,9 % a pri zbere cukrovej repy 11,5 % dní v roku. To následne viedlo k tomu, že časť poľnohospodárskych podnikov ustúpila od uplatňovania odvetvových organizačných štruktúr k územným štruktúrnym typom.

Väčšina JRD a štátnych majetkov decentralizovala poľnohospodársku techniku a rastlinnú výrobu do dvoch až piatich územno-organizačných jednotiek na prvom organizačnom stupni pri zachovaní odvetvového princípu na druhom organizačnom stupni. Preto sa počas organizačnej prestavby poľnohospodárskych podnikov špecifikovalo päť foriem organizačného začlenenia strojových komplexov rastlinnej výroby do podnikovej organizácie:

- do územno-organizačných jednotiek poľnohospodárskej výroby (hospodárstiev),
- do územno-organizačných jednotiek rastlinnej výroby (komplexne mechanizované brigády rastlinnej výroby horizontálneho typu),
- do územno-organizačných jednotiek technických služieb (komplexne mechanizované brigády technických služieb),
- do špecializovaných jednotiek rastlinnej výroby (KMB odvetvového typu),
- do špecializovanej prevádzkovej jednotky technických služieb (jednotiek organizácie práce).

Utvorené organizačné jednotky sú vnútropodnikovými líniovými útvarmi, ktoré sa s výnimkou územno-organizačných jednotiek poľnohospodárskej výroby

nachádzajú na prvom organizačnom stupni. Majú trvalý charakter a pevné miesto v útvarových štruktúrach poľnohospodárskych podnikov.

Popri začlenení poľnohospodárskej techniky do trvalých organizačných jednotiek sa v úseku rastlinnej výroby, respektíve technických služieb začali utvárať dynamické jednotky organizácie práce. Vo všeobecnosti sú to organizačné jednotky, ktoré sa materiálo-technicky, organizačne i personálne modifikujú. Majú svojho dočasného vedúceho a limitovanú dĺžku prevádzkovej pôsobnosti. Ako dočasné organizačné jednotky vystupujú strojové linky a strojové komplexy, dočasné obslužné kolektívy, zavlažovacie čaty a ďalšie.

Trvalé a dočasné začlenenie strojových komplexov do vnútropodnikových organizačných jednotiek je základom pre tvorbu územných, odvetvových a kombinovaných útvarových štruktúr poľnohospodárskych podnikov. Stupeň začlenenia poľnohospodárskej techniky do podnikovej organizácie a tvorbu štruktúrného typu riadenia determinujú nasledovné činitele:

- koncentrácia poľnohospodárskej pôdy,
- plošná organizácia a vzdialenosť honov,
- štruktúra rastlinnej a živočíšnej výroby,
- štruktúra a rozmiestnenie výrobných fondov,
- personálne zabezpečenie obsluhy techniky,
- kvalifikovanosť a hmotná zainteresovanosť pracovníkov,
- ekonomické nástroje riadenia.

Začlenenie strojových komplexov do územných organizačných štruktúr

Plošná divizionálna organizácia poľnohospodárskej výroby je určujúcim činiteľom územných útvarových štruktúr poľnohospodárskych podnikov. Charakteristickými

II. Štruktúra uplatňovaných organizačných štruktúr v poľnohospodárskych podnikoch (rok 1986)

Ukazovateľ	Podnik				Spolu	
	JRD		ŠM		počet	%
	počet	%	počet	%		
Počet skúmaných poľnohospodárskych podnikov	126	100,0	9	100,0	135	100,0
Z toho:						
s územnou divizionáciou	6	4,8	6	66,7	12	8,8
s odvetvovou divizionáciou	93	73,8	1	11,1	94	69,6
s kombinovanou divizionáciou	27	21,4	2	22,2	29	21,6
Počet komplexných mechanizovaných brigád v podniku	1 – 3		2 – 5		1 – 5	
Počet strojových liniek	11 – 13		12 – 24		11 – 24	
Počet liniek v strojových komplexoch	2 – 6		2 – 6		2 – 6	

znakmi uvedených štruktúr sú územné výrobnotechnologické jednotky (hospodárstva), v ktorých je začlenená rastlinná a živočíšna výroba spolu s vnútropodnikovou mechanizáciou. Z organizačného hľadiska sa tieto útvary nachádzajú na druhom organizačnom stupni a v ich riadiacej pôsobnosti sú prevádzkové jednotky rastlinnej a živočíšnej výroby. Prevádzková jednotka mechanizácie sa organizačne člení podľa strojových liniek a strojových komplexov na dočasné jednotky organizácie práce.

Opravné a diagnostické služby sa výrobnotechnologickým jednotkám poskytujú z úseku technických služieb. V prípade začlenenia nákladnej automobilovej dopravy do úseku technických služieb sú strojové komplexy dopĺňované nákladnými automobilmi z tohoto úseku.

Ako línioví vedúci pracovníci vystupujú vedúci územných výrobnotechnologických jednotiek, prevádzkových jednotiek rastlinnej a živočíšnej výroby, mechanizácie a vedúci dočasných jednotiek organizácie práce.

Následkom predznačených opatrení a vnútropodnikovej organizačnej prestavby uplatňuje územnú organizačnú štruktúru 8,8 % skúmaných poľnohospodárskych podnikov (tab. II). Územná organizačná štruktúra je najrozšírenejšia v štátnych majetkoch (66,6 %), čo je podmienené ich vysokou koncentráciou a plošnou roztrieštenosťou. Jednotné roľnícke družstvá uplatňujú územnú divizionálnu organizáciu v 4,8 % skúmaných podnikov.

Začlenenie strojových komplexov do odvetvových organizačných štruktúr

Uplatnením odvetvového princípu sa poľnohospodárske podniky divizionovali na tri až päť úsekov výroby a obslužných činností. V riadiacej pôsobnosti každého úseku je tri až päť prevádzkových jednotiek podľa štruktúry osevu, druhu či kategórie hospodárskych zvierat a vnútropodnikových služieb. Základnými jednotkami organizácie práce sú pracovné kolektívy.

Poľnohospodárska technika je začlenená v rámci úseku technických služieb do prevádzkových jednotiek exploatacie techniky, ťažkej mechanizácie a nákladnej automobilovej dopravy. Vo väčšine prípadov sa strojové linky a strojové komplexy organizujú dočasne a kvalitu ich služieb posudzuje odberateľský úsek.

V niektorých poľnohospodárskych podnikoch s odvetvovými štruktúrami sa časť poľnohospodárskej techniky vyčlenila do úseku rastlinnej výroby. Následkom toho sa na prvom organizačnom stupni utvorili komplexné mechanizované brigády odvetvového typu. Základom uvedených brigád sú pracovné kolektívy obsluhujúce strojové linky podľa štruktúry rastlinnej výroby. Brigádne kolektívy majú trvalý charakter a počas roka sa prerozdeľujú do dočasných jednotiek organizácie práce. Toto prerozdelenie závisí od počtu pracovných operácií a dĺžky agrotechnických termínov rastlinnej výroby.

Odvetvové organizačné štruktúry uplatňuje takmer 70 % skúmaných poľnohospodárskych podnikov. Zatiaľ čo v kategórii štátnych majetkov uplatňuje tento štruktúrny typ iba 11,1 %, v kategórii JRD ho uplatňuje až 73,8 % podnikov.

Takmer 22 % JRD a štátnych majetkov rozmiestnilo poľnohospodársku techniku plošne. Následkom decentralizácie techniky sa utvorili komplexné mechanizované brigády horizontálneho typu. Aj v tomto prípade sú brigádne kolektívy začlenené buď do úseku rastlinnej výroby, alebo do úseku technických služieb a počas roka sa prerozdeľujú do dočasných jednotiek organizácie práce. Plošný charakter činnosti komplexných mechanizovaných brigád sa stal prvým krokom k tvorbe kombinovaných organizačných štruktúr.

Prednosťou začlenenia strojových komplexov do kombinovaného štruktúralneho typu riadenia je tesnejšie spojenie techniky s výrobou a jej efektívnejšie využitie v reprodukčnom procese, zníženie neproduktívnych prejazdov a zvýšenie ekonomickej efektívnosti poľnohospodárskej výroby.

Tvorba a začleňovanie strojových komplexov do podnikovej organizácie závisí od výrobo-ekonomických podmienok poľnohospodárskych podnikov. Rešpektuje ľudského činiteľa a stupeň jeho zosúladenia s výrobnými prostriedkami v reprodukčnom procese.

Tvorba a chozrasčotná zainteresovanosť obslužných kolektívov

Personálna vybavenosť vnútro podnikových organizačných jednotiek je determinovaná pracovnými podmienkami, počtom a štruktúrou poľnohospodárskej techniky, a to diferencovane podľa výrobo-ekonomických oblastí. Pracovné kolektívy komplexných mechanizovaných brigád tvorí v priemere 45 pracovníkov.

Kolektívy sa v priebehu roka vnútorne štrukturalizujú a modifikujú podľa jednotlivých strojových liniek a strojových komplexov. Vznikajú dynamické pracovné kolektívy s limitovanou prevádzkovou pôsobnosťou a variabilnými štruktúrnymi vzťahmi (tab. III). Tak napríklad obsluhu strojových komplexov na zber obilnín zabezpečuje v priemere 32, zber krmovín 22 a zber zemiakov 52 pracovníkov. Činnosť strojových komplexov na zber cukrovej repy zabezpečuje 21 pracovníkov. Podobná situácia je pri personálnom zabezpečení ostatných strojových komplexov.

III. Veľkosť pracovných kolektívov (rok 1986)

Ukazovateľ	Výrobná oblasť					Ø
	K	R	Z	ZO	H	
Počet pracovníkov KMB	47	33	51	28	38	45
Z toho:						
pri zbere obilnín	31	36	24	32	34	32
pri zbere krmovín	26	27	26	32	21	22
pri zbere zemiakov	31	30	50	48	76	52
pri zbere cukrovej repy	21	22	14	—	—	21
Priemerný vek pracovníkov	37	39	42	40	35	39
Koeficient smennosti	1,06	1,00	1,06	1,00	1,00	1,04

K — kukuričná

ZO — zemiakársko-ovsená

R — repárska

H — horská

Z — zemiakárska

Obsluhu strojových liniek zabezpečujú 3 až 7-členné pracovné kolektívy, pričom ich počet je diferencovaný podľa pracovnej operácie, veľkosti podniku a výrobo-ekonomickej oblasti. Výsledky prieskumu to ukazujú na príklade strednej a hlbkej orby, ktorú v poľnohospodárskych podnikoch realizujú dva takéto kolektívy, smykovanie, bránenie a valcovanie pôdy tri kolektívy. Výživu rastlín maštal-

ným hnojom zabezpečuje jeden, priemyslovými hnojivami dva a chemickú ochranu rastlín jeden pracovný kolektív.

Vo väčšine poľnohospodárskych podnikov sú to pracovné kolektívy s nižším vekovým priemerom. To je podmienené kvalitatívne odlišnými pracovnými podmienkami a charakterom činností. Priemerný vek obslužných pracovných kolektívov činí 39 rokov, čo je na úrovni priemyselných podnikov.

Pracovné kolektívy sú zainteresované na kvalite práce a dosahovaní vnútropodnikového hospodárskeho výsledku. Chozrasčotné zásady sú najprepracovanejšie na úrovni komplexných mechanizovaných brigád. Smerom k jednotkám organizácie práce sa chozrasčotná zainteresovanosť znižuje. Dokumentuje to iba 17,8 % podnikov, ktoré prehĺbili vnútropodnikový ekonomický režim až do dočasných pracovných kolektívov. Z hľadiska chozrasčotnej zainteresovanosti sú tieto kolektívy vedené ako dočasné nákladové strediská na prvom stupni chozrasčotnej organizačnej štruktúry. Väčšina podnikov však bude musieť vnútropodnikový chozrasčot ešte len prehĺbovať a účinnejšie zainteresovať variabilné pracovné kolektívy.

SÚHRN

Príspevok sa zaoberá tvorbou a začleňovaním strojových komplexov do podnikových organizačných štruktúr. Poukazuje na faktory vnútropodnikovej organizačnej prestavby poľnohospodárskych podnikov, na ich vplyv na decentralizáciu techniky v územných a odvetvových organizačných štruktúrach, na tvorbu a chozrasčotnú zainteresovanosť pevných a dočasných pracovných kolektívov.

Výsledky prieskumu poukazujú na potrebu zosúladenia výrobo-ekonomických podmienok poľnohospodárskych podnikov s ich organizačnými štruktúrami. Súčasne poukazujú na nutnosť prehĺbenia vnútropodnikového chozrasčotu až do dočasných pracovných kolektívov a na pretrvávajúce rezervy vo využívaní osobných fondov vedúcich prevádzkových jednotiek a smenových majstrov pri hmotnej motivácii pracovných kolektívov v rastlinnej výrobe.

Uvedené výsledky môžu aktívne ovplyvniť tvorbu efektívnych organizačných štruktúr a proces prehľbovania vnútropodnikového ekonomického režimu v JRD a štátnych majetkoch.

Literatúra

- BEZÁK, A.: Riadenie podnikov. [Dočasné učebné texty.] Bratislava, Príroda 1984.
HRMO, V.: Základné smery zdokonaľovania vnútropodnikového riadenia v poľnohospodárstve. In: Zborník referátov z celoštátnej konferencie. Košice, Dom techniky ČSVTS 1982.
KADLEČÍKOVÁ, M.: Riadenie poľnohospodárstva. [Dočasné učebné texty.] Bratislava, Príroda 1984.
MALEJČÍK, A.: Prienik pružných organizačných štruktúr do poľnohospodárskej praxe. In: Zborník prednášok z celoštátnej konferencie. Košice, Dom techniky ČSVTS 1985.
PILÍŠEK, V.—HRON, J.: Cílové programové prístupy v podnikovom řízení zemědělství. In: Zborník referátov z celoštátnej konferencie. Košice, Dom techniky ČSVTS 1982.
PILÍŠEK, V. a kol.: Řízení zemědělských podniků. Praha, SZN 1984.

Došlo 2. 2. 1987

GOZORA V., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Tvorba a začleňovanie strojových komplexov do podnikových organizačných štruktúr

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 637–644. — 3 tab., lit. 6, res. slov., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, pružné organizační struktury, zemědělská technika, decentralizace, chozrasčot, výsledky výzkumu

Príspevok sa zaoberá tvorbou a začleňovaním strojových komplexov do podnikových organizačných štruktúr. Na príklade 135 poľnohospodárskych podnikov poukazuje na faktory vnútropodnikovej organizačnej prestavby, na ich vplyv na decentralizáciu techniky v územných a odvetvových organizačných štruktúrach, na tvorbu a chozrasčotnú zainteresovanosť pracovných kolektívov. Dosiahnuté výsledky môžu aktívne ovplyvniť tvorbu efektívnych organizačných štruktúr a proces prehlbovania vnútropodnikového ekonomického režimu vo veľkých poľnohospodárskych podnikoch.

ГОЗОРА В., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Создание и включение машинных комплексов в организационные структуры хозяйств

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 637–644. — 3 табл., лит. 6, рез. слов., русск., angl., нем.

хозяйство, организационные структуры, сельхозтехника, децентрализация, хозрасчет, результаты разработок

V štátie рассматриваются создание и включение машинных комплексов в организационные структуры хозяйств. На примере 135 хозяйств приводятся факторы внутрихозяйственной организационной перестройки, их влияние на децентрализацию техники в областных и отраслевых организационных структурах, на образование рабочих коллективов и их хозрасчетную заинтересованность. Полученные результаты могут послужить для активизации образования эффективных структур и процесса углубления внутрихозяйственного экономического режима на крупных сельхозпредприятиях.

GOZORA V., University of Agriculture, 949 76 Nitra

The Formation and Incorporation of Machine Complexes into Enterprise Organizational Structures

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 637–644. — 3 tabs, refs 6, summaries in sl, ru, en, de

agricultural enterprise, organizational structures, agricultural machinery, decentralization, khozraschot, results of research

The formation and incorporation of machine complexes into enterprise organizational structures are treated. On an example of 135 agricultural enterprises, we point out the factors of enterprise organizational restructuring, their effect on the decentralization of machinery within the territorial and branch organizational structures, on the formation of working collectives and their interest in khozraschot farming. The results can influence actively the formation of effective organizational structures and the process of enhancing the enterprise economic regime in large-capacity agricultural enterprises.

GOZORA V., Hochschule für Landwirtschaft, 949 76 Nitra

Bildung und Eingliederung von Maschinenkomplexen in die betriebliche Organisationsstruktur

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 637–644. — 3 Tab., Lit. 6, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Organisationsstruktur, Landtechnik, Dezentralisierung, Chozrastschot, Forschungsergebnisse

Behandelt werden Bildung und Eingliederung von Maschinenkomplexen in die betriebliche Organisationsstruktur. Am Beispiel von 135 Landwirtschaftsbetrieben wird in Beitrag auf Faktoren der innerbetrieblichen organisatorischen Umgestaltung hingewiesen, auf ihren Einfluß bei der Dezentralisierung der Technik in den territorialen und zweiglichen Organisationsstrukturen, der Bildung von Arbeitskollektiven und deren Interessiertheit an der wirtschaftlichen Rechnungsführung (chozrastschot). Die erzielten Ergebnisse können die Bildung von effektiven Orgstrukturen und den Prozeß der Vertiefung des innerbetrieblichen ökonomischen Regimes in landwirtschaftlichen Großbetrieben aktiv beeinflussen.

Adresa autora:

Doc. Ing. Vladimír Gozora, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Skvalitnenie priamej riadiacej a organizátorskej práce na všetkých stupňoch riadenia je nevyhnutné spájať s rozvojom tvorivej iniciatívy všetkých pracujúcich a s ich účasťou na riadení. Spolu s tým je nevyhnutné rešpektovať a ešte účinnejšie využívať objektívne zákonitosti socializmu a rozvíjať socialistické princípy riadenia spoločnosti a ekonomiky, predovšetkým vedúcu úlohu KSČ a riadiace funkcie socialistického štátu.

Riadiaca kapacita vedúcich pracovníkov priamo ovplyvňuje riadiacu štruktúru organizačného systému a nepriamo i chovanie vedúcich pracovníkov z hľadiska ich vzťahu k podriadeným. Vzniká preto požiadavka uplatniť oveľa náročnejšie kritériá výberu, rozmiestňovania a hodnotenia vedúcich riadiacich pracovníkov. V týchto funkciách môžu pôsobiť len ľudia, ktorí svoju politickú uvedomelosť i odbornú zdatnosť dokazujú skutočnými výsledkami, iniciatívou a podnikavosťou, vysokou zodpovednosťou a organizovanosťou, schopnosťou nebať sa rizík pri nekompromisnom riešení nových úloh. Vedúci pracovník v poľnohospodárskom podniku musí byť odborník, ktorý dokonale ovláda svoju špecializáciu a na základe toho nachádza správne východiská pri riešení zložitých problémov vecného rozvoja poľnohospodárskej výroby.

PREHLAD LITERATÚRY

Teoretické základy socialistického vedeckého riadenia položil V. I. Lenin. V tejto oblasti môžeme z jeho odkazu čerpať poznatky pre široký okruh stále aktuálnych problémov, ako sú zásady tvorby socialistických organizačných systémov, demokratický centralizmus v riadení, otázky plánovania národného hospodárstva, štýl a organizácia riadiacej práce, chozrasčot a pod.

Podľa Hrmu (1983) pod kapacitou riadenia rozumieme počet pracovníkov podriadených jednému vedúcemu pracovníkovi.

V útvarových štruktúrach sa riadiaca kapacita uplatňuje v tom, že s jej rozširovaním sa znižuje počet organizačných útvarov a stupňov, ale pracovné preťaženie vedúceho pracovníka narastá pri súčasnom znížení účinnosti jeho riadiaceho pôsobenia.

Podľa Bezáka (1984) riadiaca kapacita (rozpätie riadenia) vyjadruje počet podriadených na nižšom stupni riadiacej štruktúry, ktorých riadi ich vedúci ako priamo nadriadený. Rozsah riadiacej kapacity závisí od schopnosti a erudície vedúceho, ale aj od charakteru práce podriadených a od organizačnej štruktúry podniku.

Brezina (1984) uvádza, že na to, aby vedúci pracovníci mohli efektívne plniť ľudské a vecné stránky riadiaceho procesu, treba vytvárať útvary s priemerným počtom pracovníkov za účelom dosiahnutia optimálnej štruktúry organizácie. Ak

sa vytvárajú útvary s malým počtom pracovníkov, rastie štruktúra vertikálne. Ak sa budujú útvary s veľkým počtom pracovníkov, vznikajú tzv. ploché štruktúry. V každom z uvedených príkladov je riadenie sťažené, so všetkými negatívnymi dopadmi na informačný tok, rozhodovanie, vedenie ľudí atď.

S problémami stanovovania kapacity riadenia sa stretávame v prácach Hrona (1982) a Brezinu (1984).

METODIKA A MATERIÁL

Faktorová analýza sa v poslednom období i napriek niektorým ťažkostiam stáva metódou často uplatňovanou vo vedeckých výskumoch z oblasti ekonomiky poľnohospodárstva i z oblasti riadenia (Minařík 1984, Kadlečíková a Ďurišová 1986). Hlavným cieľom tejto metódy je odvodenie hypotetických veličín alebo faktorov z množstva pozorovaných premenných. Faktory, ktoré sa takto získajú, majú dostatočne presne opisovať a vysvetľovať pozorovania.

Metodický postup faktorovej analýzy uvádza Überla (1976). Faktorovú analýzu sme aplikovali na skupine 16 vybraných ukazovateľov súboru 60 JRD a ŠM SSR za rok 1986. Podkladové údaje sme získali dotazníkovým prieskumom a osobným zisťovaním údajov týkajúcich sa kapacity riadenia.

Do výskumu boli zahrnuté tieto ukazovatele:

- x_1 — výmera poľnohospodárskej pôdy
- x_2 — výmera ornej pôdy
- x_3 — počet prevádzkových jednotiek
- x_4 — počet technicko-hospodárskych pracovníkov
- x_5 — počet honov
- x_6 — počet územných prevádzok (bývalé JRD)
- x_7 — počet všetkých organizačných útvarov
- x_8 — počet štábnych útvarov
- x_9 — počet pestovaných plodín
- x_{10} — počet kategórií hospodárskych zvierat
- x_{11} — počet technicko-hospodárskych pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním
- x_{12} — počet technicko-hospodárskych pracovníkov so stredoškolským vzdelaním
- x_{13} — počet technicko-hospodárskych pracovníkov so základným vzdelaním
- x_{14} — počet robotníkov so stredoškolským vzdelaním
- x_{15} — počet robotníkov s učňovským vzdelaním
- x_{16} — počet robotníkov so základným vzdelaním

Podkladové údaje sme spracovali na počítači EC 1030. Získali sme štyri faktory, ktoré sme analyzovali a interpretovali, predovšetkým na základe premenných, ktoré boli selekciou do týchto faktorov zahrnuté.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Zvláštnosťou riadiacich štruktúr podnikov je to, že ich základným prvkom je človek, ktorého znalosti, vedomosti a skúsenosti ovplyvňujú nielen riadiacu štruktúru, ale aj celý riadiaci proces. Riadiaca kapacita vedúcich pracovníkov priamo ovplyvňuje riadiacu štruktúru organizačného systému a nepriamo i chovanie vedúcich pracovníkov z hľadiska ich vzťahu k podriadeným. Pri definovaní pojmu kapacita riadenia sme vychádzali z definície Hrmu (1983), ktorý pod kapacitou ria-

denia rozumie počet pracovníkov podriadených jednému vedúcemu pracovníkovi. Kapacitu riadenia ovplyvňuje celý rad faktorov.

Cieľom nášho príspevku bolo pomocou faktorovej analýzy poukázať na niektoré z nich. Z výsledkov faktorovej analýzy vyplýva, že o úrovni riadiacej kapacity rozhodujú štyri faktory: faktor výrobnéj a riadiacej kapacity, faktor výrobnéj kapacity, faktor špecializácie a faktor decentralizácie výroby.

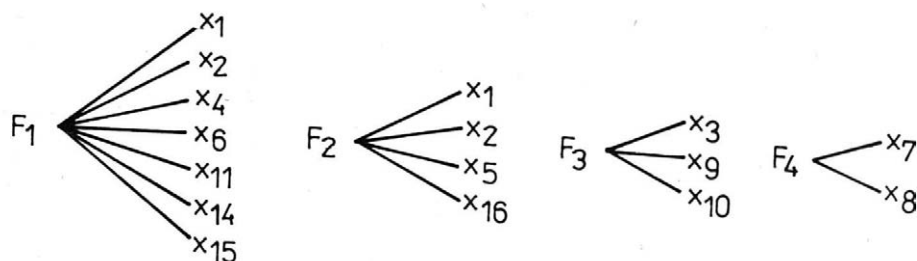
Dosiahnuté výsledky charakterizujú údaje uvedené v tab. I, ako aj graf (obr. 1) vzťahov medzi sledovanými premennými.

I. Hodnoty faktorových záťaží

Ukazovateľ	F_1	F_2	F_3	F_4
x_1	0,59778	-0,54080		
x_2	0,58961	-0,52670		
x_3			0,48120	
x_4	0,73968			
x_5		-0,51238		
x_6	0,79105			
x_7				-0,45759
x_8				-0,38074
x_9			0,32541	
x_{10}			0,46112	
x_{11}	0,88090			
x_{12}				
x_{13}				
x_{14}	0,70242			
x_{15}	0,72683			
x_{16}		-0,68538		

Faktor F_1 je tvorený ukazovateľmi: výmera poľnohospodárskej pôdy, ornej pôdy, počet technicko-hospodárskych pracovníkov (THP), počet územných prevádzok, počet THP s vysokoškolským vzdelaním, počet robotníkov so stredoškolským a učňovským vzdelaním. Faktor F_1 vzhľadom na premenné, ktoré zahŕňa, sme označili ako faktor výrobnéj a riadiacej kapacity. Prelínajú sa v ňom dve skupiny ukazovateľov – výmera pôdy na jednej strane a kvalifikácia THP a robotníkov na strane druhej. Z uvedeného možno konštatovať, že riadiacu kapacitu spomínané ukazovatele výrazne ovplyvňujú a že zvyšovaním ich hodnôt možno dosiahnuť jej priaznivý vývoj.

Výsledky faktorovej analýzy jednoznačne potvrdili opodstatnenosť zaradenia ukazovateľa kvalifikácie medzi ukazovatele ovplyvňujúce kapacitu riadenia. Zaují-



1. Grafické znázornenie výsledkov faktorovej analýzy

mavým poznatkom je, že účinnosť riadiaceho pôsobenia technicko-hospodárskych pracovníkov podmieňuje nielen dosiahnutý stupeň kvalifikácie technicko-hospodárskych pracovníkov, ale aj stupeň kvalifikácie robotníkov. Ide o zákonitý dôsledok prenikania vzdelania do sociálnych štruktúr poľnohospodárskych podnikov. Z uvedeného vyplýva, že najdôležitejším faktorom podmieňujúcim účinnosť riadiaceho pôsobenia technicko-hospodárskych pracovníkov je kvalifikácia ľudí zúčastňujúcich sa procesu riadenia.

V poradí druhým je faktor F_2 – faktor výrobnnej kapacity. Tento faktor je tvorený premennými, ako sú: výmera poľnohospodárskej pôdy, ornej pôdy, počet honov a počet robotníkov so základným vzdelaním. V súvislosti s týmto faktorom vystupuje do popredia vzťah pôdny fond – kapacita riadenia. Ak sa počet honov znižuje, pôdny fond je scelený, výroba špecializovaná, hodnoty kapacity riadenia sa zvyšujú. Dochádza k vzniku tzv. plochých riadiacich štruktúr. Naopak, vysoký počet honov a rastúci počet robotníkov so základným vzdelaním sťažujú prácu riadiacich pracovníkov, čo má vplyv na vznik vysokých riadiacich štruktúr a následne aj na zníženie hodnoty riadiacej kapacity. Ak faktor F_1 jednoznačne podmieňuje tvorbu plochých riadiacich štruktúr, pri faktore F_2 treba zvážiť tiež vplyv tzv. faktora scelenosti pôdneho fondu.

Faktor F_3 , pozostávajúci z premenných: počet prevádzkových jednotiek, počet pestovaných plodín, počet kategórií hospodárskych zvierat, možno interpretovať ako faktor špecializácie. Vo vzťahu k riadiacim štruktúram vedie tento faktor k tvorbe plochých riadiacich štruktúr. Túto skutočnosť podmieňuje zjednotenie výrobného programu, následné zníženie počtu organizačných útvarov a zvýšenie počtu podriadených jednému vedúcemu pracovníkovi. Roztrieštenosť výroby prináša so sebou sťaženie priamej organizátorskej práce na koncovke výroby a zhoršuje jej ekonomiku. Proces špecializácie v rastlinnej výrobe značne pokročil v porovnaní so živočíšnou výrobou.

Budovaním moderných veľkokapacitných objektov sa síce koncentrácia ustajnenia v jednom stavebnom objekte zvýšila, ale napriek tomu toto odvetvie zostáva naďalej roztrieštené a organizované v pôvodných plošných organizačných jednotkách. Proces koncentrácie a špecializácie v tomto odvetví je silne ovplyvnený biologickým a technicko-technologickým rozvojom, ale aj ekonomickými podmienkami, najmä pri riešení stavebných kapacít.

Faktor F_4 – faktor decentralizácie – je tvorený premennými počet všetkých útvarov a počet štábných útvarov. Ak faktor F_3 jednoznačne podmieňoval tvorbu plochých riadiacich štruktúr, tak so zvyšovaním hodnôt premenných zahrnutých vo faktore F_4 dochádza k znižovaniu hodnôt kapacity riadenia a k vzniku vysokých riadiacich štruktúr. Pre organizačné štruktúry poľnohospodár-

ských podnikov je v posledných rokoch charakteristické, že sa zvyšuje počet štábných útvarov, zatiaľ čo počet organizačných útvarov zabezpečujúcich výrobu sa nemení. Vyššie počty štábných útvarov pôsobia aj na znižovanie hodnôt riadiacej kapacity riadiacich a ostatných technicko-hospodárskych pracovníkov. Niektoré činnosti v poľnohospodárskom podniku, ak majú byť zachované požiadavky efektívnosti riadiacej práce a riadenia vôbec, možno preniesť do oblasti služieb (formou objednávky u iných organizácií).

Výsledky faktorovej analýzy potvrdzujú opodstatnenosť aplikácie cieľovo programových štruktúr, najmä v zaostávajúcych podnikoch. Trend zvyšovania počtu štábných útvarov napomáha skvalitňovaniu práce riadiacich a ostatných technicko-hospodárskych pracovníkov. Ak má vedúci dobre rozhodnúť, potrebuje kvalitné podkladové údaje a tie mu poskytne dobre fungujúci štáb. Potom sa môže sústrediť na konkrétnu riadiacu činnosť, čím dochádza tiež k zvýšeniu účinnosti jeho riadiaceho pôsobenia.

Proces koncentrácie a špecializácie, ktorý v posledných rokoch značne pokročil, najmä v rastlinnej výrobe, treba presadzovať i v živočíšnej výrobe. Špecializovaná výroba podmieňuje optimálne hodnoty riadiacej kapacity.

Posledným významným faktorom vplyvujúcim na kapacitu riadenia je kvalifikácia, a to nielen technicko-hospodárskych pracovníkov, ale aj manuálnych robotníkov.

SÚHRN

Cieľom predloženého príspevku bolo poukázať na niektoré faktory, ktoré ovplyvňujú hodnoty riadiacej kapacity riadiacich a ostatných technicko-hospodárskych pracovníkov.

Na dosiahnutie cieľa práce sme použili faktorovú analýzu, ktorú sme aplikovali na vybranom súbore 60 JRD a ŠM hospodáriacich na území SSR. Podkladové údaje boli získané za rok 1986. Z 16 vybraných ukazovateľov sa faktorovou analýzou vyselektovali štyri faktory, ktoré sme interpretovali ako faktor výrobný a riadiacej kapacity, faktor výrobný, faktor špecializácie a faktor decentralizácie.

Výsledky analýzy poukazujú na oprávnenosť požiadavky na neustále zvyšovanie kvalifikácie všetkých ľudí zúčastňujúcich sa riadiaceho procesu, ďalej požiadavky na zvyšovanie stupňa koncentrácie a špecializácie predovšetkým v živočíšnej výrobe a prenosi činností do sféry služieb podnikom (napr. vypracovávanie rôznych projektov, príp. vytváranie všeobecných, resp. účelových štábov).

Literatúra

- BEZÁK, A.: Riadenie podnikov. Bratislava, Príroda 1984.
BREZINA, F.: Určovanie normy riaditeľnosti pracovníkov. Podniková organizace, 1984, č. 2.
HRMO, V.: Teória riadenia. Bratislava, Príroda 1983.
HRON, J.: Teorie řízení v organizační praxi. Praha, Institut výchovy a vzdělávání MZVz ČSR 1982.
KADLEČÍKOVÁ, M.-ĎURIŠOVÁ, L.: Faktory podmieňujúce účinnosť odvetvovej organizačnej štruktúry výroby a riadenia. Zeměd. Ekon., 32, 1986, č. 6.
MINARIK, B.: Využití multivariační statistické analýzy při zkoumání vztahů vybraných ekonomických ukazatelů v souboru JZD. Zeměd. Ekon., 30, 1984, č. 5.
ÜBERLA, K.: Faktorová analýza. Bratislava, Alfa 1976.

ĐURIŠOVÁ Ľ.—LAJDOVÁ O.—STARINSKÝ J., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra
Využitie faktorovej analýzy pri určovaní faktorov ovplyvňujúcich kapacitu riadenia

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 645—650. — 1 graf, 1 tab., lit. 7, res. slov., rus., angl., něm.
zemědělský podnik, řízení, kapacita řízení, faktory, analýza faktorová, výsledky výzkumu

Kapacitu riadenia ovplyvňuje celý rad faktorov. Aplikáciou faktorovej analýzy na 16 ukazovateľoch sme získali štyri faktory, ktoré rozhodujú o úrovni riadiacej kapacity, a to faktor výrobnéj a riadiacej kapacity, faktor výrobnéj kapacity, faktor špecializácie a faktor decentralizácie. V práci analyzujeme ich pôsobenie na kapacitu riadenia.

ДЮРИШОВА Л.—ЛАЙДОВА О.—СТАРИНСКИ Й., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Применение факторного анализа в определении факторов, обуславливающих масштабы управления

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, s. 645—650. — 1 граф, 1 табл., лит. 7, рез. слов., русск., англ., нем.
хозяйство, масштабы управления, управление, факторы, факторный анализ, результаты работ

Na mashtaby upravleniya vliyaet ryad faktorov. S pomosh'yu faktor'nogo analiza 16 pokazateley my poluchili 4 faktora, lezhashchikh v osnove urovnya upravleniya: faktor proizvodstvennogo i administrativnogo potentsiala, faktor proizvodstvennogo potentsiala, faktor spetsializatsii i faktor deentralizatsii. V rabote analiziruyetsya ikh deystviye na potentsial upravleniya.

ĐURIŠOVÁ Ľ.—LAJDOVÁ O.—STARINSKÝ J., University of Agriculture, 949 76 Nitra

An Application of Factor Analysis to Determine the Factors Affecting the Capacity of Management

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 645—650. — 1 graph, 1 tab., refs 7, summaries in sl, ru, en, de
agricultural enterprise, management, capacity of management, factors, factor analysis, results of research

The capacity of management is affected by a number of factors. Applying the factor analysis to 16 indicators, four factors which decide on the level of management capacity were obtained: factor of production and management capacity, factor of production capacity, factor of specialization and factor of decentralization. The effect of these factors on the capacity of management is analysed.

ĐURIŠOVÁ Ľ.—LAJDOVÁ O.—STARINSKÝ J., Hochschule für Landwirtschaft, 949 76 Nitra

Nutzung der Faktorenanalyse bei der Bestimmung der Faktoren, von denen die Leitungskapazität beeinflusst wird

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 645—650. — 1 graph. Darst., 1 Tab., Lit. 7, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Leitung, Leitungskapazität, Faktoren, Faktorenanalyse, Forschungsergebnisse

Die Leitungskapazität wird von einer ganzen Reihe von Faktoren beeinflusst. Die Nutzung der Faktorenanalyse von 16 Kennziffern half uns, vier Faktoren herauszuschälen, die über das Niveau der Leitungskapazität entscheiden. Es sind dies — der Faktor der Produktions- und Leitungskapazität, der Faktor der Produktionskapazität, der Faktor der Spezialisierung und der Faktor der Dezentralisierung. In der Arbeit wird ihre Wirkungsweise sowie Einwirkung auf die Leitungskapazität analysiert.

Adresa autorov:

Ing. Ľubica Ďurišová, Ing. Oľga Lajdová, Ing. Juraj Starinský,
Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Základnou úlohou poľnohospodársko-priemyselného komplexu v ČSSR pre obdobie 8. päťročnice je trvale zabezpečovať racionálnu výživu ľudí pri súčasnom zvyšovaní celkovej miery sebestačnosti vo výrobe potravín.

V súčasnom období sú v centre pozornosti riadiacich orgánov PPK otázky racionálneho využívania všetkých výrobných zdrojov. Osobitná pozornosť sa upriamuje na plánovité riadenie starostlivosti o poľnohospodársku techniku, zabezpečovanie jej prevádzkovej spoľahlivosti a racionálnej exploatacie.

TEORETICKÉ PRÍSTUPY K PROBLEMATIKE

Poľnohospodárska technika plní pri plánovitom riadení rozvoja poľnohospodárstva nezastupiteľnú funkciu. Prostredníctvom nej sa do poľnohospodárstva transferuje materializovaná veda. V porovnaní s predvojnovým obdobím sa zvýšila spoločenská produktivita práce v poľnohospodárstve o 307 %. Od roku 1948 do roku 1984 poklesol počet pracovníkov v poľnohospodárstve na 42,06 %. Pritom sa v porovnaní s predvojnovým obdobím zvýšila hrubá poľnohospodárska produkcia 1,58-krát. V prepočte na 1 pracovníka sa zvýšila hrubá poľnohospodárska produkcia v roku 1984 oproti stavu v roku 1937 o 555,7 % a v prepočte na 1 ha poľnohospodárskej pôdy o 182,5 %. Tieto výsledky sa dosiahli pri poklese výmery obhospodarovanej pôdy o 924 tis. ha.

S cieľom dosiahnuť vyššie využitie a zefektívnenie prevádzky mechanizačných prostriedkov v poľnohospodárstve a zvýšiť úroveň organizácie a riadenia starostlivosti o techniku bol vypracovaný a postupne realizovaný Komplexný systém starostlivosti o poľnohospodársku techniku. Tento trojstupňový integrovaný systém vymedzuje delbu práce medzi poľnohospodárskymi podnikmi a garantom štátnej technickej politiky VĽH STS a OPS pri budovaní a zabezpečovaní komplexného systému starostlivosti o poľnohospodársku techniku.

Výsledky kontrol VLK ČSSR, anketových prieskumov VLK SSR a viacerých autorov (napr. Řehák 1985, Špyrka a kol. 1986) ukazujú, že dochádza k nejudnotnému postupu pri budovaní opravárenských kapacít a ich využívaní v STS a OPS a poľnohospodárskych podnikoch.

Kontroly VLK ČSSR (Řehák 1985) i Špyrka a kol. (1986) poukazujú na skutočnosť, že v STS a OPS sa preferenciou finančných ukazovateľov (najmä zisku, výkonov a cenového mechanizmu) neupriamuje rozvoj jednotlivých činností tak, ako je to žiadúce. K tomu prispieva aj plánovanie vychádzajúce z doterajšieho vývoja a nie z objektívne reálnej potreby.

Podľa Cencera (1983), Adamca (1982), Satoriu a Doležala (1984), Špyrku a kol. (1985) veľké problémy pri zabezpečovaní prevádzkovej spoľahlivosti poľnohospodárskej techniky spôsobuje aj nedostatok a zlá distribúcia náhradných súčiastok.

V podmienkach zdokonaľovania plánovitého riadenia treba aj v oblasti poľnohospodárskej techniky, starostlivosti o ňu a pri organizovaní jej exploatácie v poľnohospodárskych podnikoch presadzovať také prístupy, ktoré povedú k maximálnej efektívnosti spoločenskej práce.

METODIKA A MATERIÁL

Tím pracovníkov Prevádzkovo-ekonomickej fakulty VŠP v Nitre rieši pre Výskumný a vývojový ústav STS a OPS v Prahe výskumnú úlohu Návrh zdokonaľovania plánovitého riadenia a ekonomických nástrojov starostlivosti o poľnohospodársku techniku v službách.

Základnou metódou práce je materialisticko-dialektická metóda s postupmi analýzy, syntézy, abstrakcie a konkretizácie. Ďalej sa v príspevku uplatňujú indexy a komparácie.

Objektom výskumu je poľnohospodárska technika, starostlivosť o ňu hlavne z aspektu spoločenskej deľby práce medzi technickými službami a poľnohospodárskymi podnikmi, ako aj problémy spojené s opravárstvom, prevádzkovou spoľahlivosťou a exploatáciou strojov a zariadení.

ZDOKONAĽOVANIE PLÁNOVITÉHO RIADENIA STAROSTLIVOSTI O TECHNIKU A JEHO VPLYV NA INOVÁCIU ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV

Inovácia organizačných štruktúr poľnohospodárskych podnikov a ich výkonnosť je závislá aj od spoločenskej deľby práce. Zvlášť významné v súčasnom období je plánovité riadenie starostlivosti o poľnohospodársku techniku pri racionálnej deľbe práce medzi poľnohospodárskymi podnikmi a službami. Podľa štatistických údajov (1985) reprezentuje v ČSSR hodnota strojov a zariadení dovedna 78,1 mld Kčs, z čoho na každý hektár poľnohospodárskej pôdy pripadá 11440 Kčs. V ostatných rokoch sa mierne zvyšuje podiel strojov a zariadení na celkovej hodnote základných prostriedkov v poľnohospodárstve.

Zaznamenávame tiež kvantitatívne i kvalitatívne zmeny mechanizačných prostriedkov v poľnohospodárstve (tab. I). Zvyšuje sa počet nákladných automobilov v poľnohospodárstve, samohybných strojov, rezačiek. Markantne sa tiež zvyšuje priemerný výkon motorov traktorov, nákladných automobilov a samohybných strojov. Vplyvom zdokonaľovania plánovitého riadenia v rámci poľnohospodársko-priemyselného komplexu sa zvýšili dodávky strojov do poľnohospodárstva. V roku 1985 bolo podľa štatistických údajov (1985) dodaných 6,77 % traktorov, 9,02 % zberacích obilných mláčačiek, 9,59 % pluhov a 13,70 % zberačov repy z celkového počtu uvedených druhov strojov v poľnohospodárstve (tab. II).

Vybavenosť poľnohospodárstva mechanizačnými prostriedkami sa v rokoch 1975–1985 pri prepočte na 1000 ha produkčnej plochy výraznejšie nezmenila. Došlo k zníženiu počtu traktorov na 1000 ha poľnohospodárskej pôdy o 0,4 ks, zvýšil sa však priemerný výkon 1 traktora. Zaznamenávame zvýšenie počtu nákladných automobilov na 1000 ha poľnohospodárskej pôdy o 3,28 ks, pričom

I. Kvantitatívne a kvalitatívne zmeny mechanizačných prostriedkov v poľnohospodárstve (v ks)

Druh stroja Ukazovateľ	1976			1980			1985		
	ČSSR	ČSR	SSR	ČSSR	ČSR	SSR	ČSSR	ČSR	SSR
Traktory	141 123	103 261	37 862	136 661	101 465	35 196	135 563	100 123	35 440
Nákladné automobily	24 854	15 933	8 921	38 967	25 885	13 082	46 562	30 979	15 583
Samohybné stroje	29 404	19 228	10 176	43 571	29 500	14 071	53 509	36 494	17 015
Obilné kombajny	20 018	13 843	6 175	17 771	12 337	5 434	18 669	12 922	5 747
Samohybné rezačky	2 508	1 618	890	4 510	3 038	1 472	6 336	4 306	2 030
Zberače cukrovej repy	3 897	2 800	1 097	3 587	2 547	1 040	3 665	2 703	962
Pluhy	50 088	33 253	16 835	36 290	24 440	11 790	31 561	21 501	10 060
Priemerný výkon motora v kW/ks:									
traktora	41,4	39,7	44,9	47,1	45,1	33,0	50,4	48,5	55,9
nákladného automobilu	84,6	83,7	86,1	88,7	88,5	89,0	97,3	97,5	96,9
samohybného stroja	67,8	70,9	61,8	73,1	74,5	70,4	73,9	74,4	73,0

II. Dodávky strojov pre poľnohospodárstvo v ČSSR (v ks)

Druh stroja	1970	1975	1980	1985	Index 1985/1970	% dodaných strojov v roku 1985 z ich celkového počtu
Traktory celkom	8 330	9 565	6 278	9 182	110,22	6,77
Z toho: kolové	7 678	8 518	5 926	8 639	112,52	6,89
pásové	652	1 047	352	543	83,28	5,33
Zberacie obilné mláťačky	1 500	2 589	1 422	1 685	112,33	9,02
Zberače repy	639	375	74	502	78,56	13,70
Pluhy traktorové	3 485	4 591	1 292	3 028	86,88	9,59

III. Výbavenosť poľnohospodárstva mechanizačnými prostriedkami (v ks v prepočte na 1 000 ha produkčnej plochy)

Druh stroja	1975			1980			1985		
	ČSSR	ČSR	SSR	ČSSR	ČSR	SSR	ČSSR	ČSR	SSR
Traktory	20,5	23,5	15,2	20,2	23,5	14,3	20,1	23,4	14,5
Nákladné automobily	3,54	3,59	3,49	5,69	5,92	5,28	6,82	7,11	6,30
Obilné kombajny	7,3	7,2	7,4	6,7	6,6	7,0	7,3	7,2	7,7
Zberače cukrovej repy	17,1	17,4	16,3	16,4	16,1	17,1	17,4	18,0	15,9

v ČSR nárast činí 3,52 ks, zatiaľ čo v SSR iba 2,81 ks. Pri obilných kombajnoch je vybavenosť v prepočte na 1 000 ha obilnín zvýšená o 0,3 ks iba v SSR a pri zberačoch cukrovej repy je mierne zvýšenie počtu strojov (tab. III).

Výrazne sa zvyšuje aj objem investícií do poľnohospodárstva. V roku 1984 sa napríklad investovalo 18,9 mld. Kčs (v stálych cenách k 1. 1. 1977), z čoho na stroje a zariadenia pripadlo 43,36 % (8,20 mld. Kčs). Pritom však ročné náklady na opravy a údržby poľnohospodárskej techniky značne prevyšujú objem investícií na stroje a zariadenia.

V podmienkach intenzívneho hospodárenia patrí starostlivosť o poľnohospodársku techniku ku kľúčovým povinnostiam poľnohospodárskych podnikov a technických služieb. Osobitné problémy v zabezpečovaní komplexného systému starostlivosti o poľnohospodársku techniku vznikajú najmä pri 2. stupni opravárstva. Sú dôsledkom nejednotného postupu STS a poľnohospodárskych podnikov. Tu sa ukazuje nutné urobiť pasportizáciu existujúcich kapacít a koncepcne zosúladiť ďalšie budovanie a prevádzku opravárstva 2. stupňa v jednotlivých okresoch.

Na rozdielnosť prístupov k opravárstvu ukazuje aj štruktúra činnosti VHJ STS a OPS v Prahe a Rovinke. Zatiaľ čo vo VHJ STS a OPS v Prahe sa opravárstvo včítane renovácie podieľalo v roku 1985 na celkových výkonoch 42,66 %, v Rovinke to bolo iba 32,05 %. Strojársko-výrobná činnosť, ktorá by mala byť iba doplnkovou, sa podieľala na celkových výkonoch VHJ STS a OPS v Prahe 28,76 % a v Rovinke až 38,21 % (tab. IV).

IV. Podiel jednotlivých činností VHJ STS a OPS Praha Vínor a Rovinka na celkových výkonoch a dynamika ich vývoja

Činnosť		1975	1980	1985	Index 1985/1975
Opravárstvo a renovácia	ČSR	25,61	36,30	42,66	166,57
	SSR	22,81	31,50	32,05	140,51
Poľnohospodárska výrobná činnosť	ČSR	22,72	14,90	12,30	54,14
	SSR	25,90	13,20	9,16	35,37
Strojársko-výrobná činnosť	ČSR	34,63	30,00	28,78	83,05
	SSR	40,64	37,50	38,21	94,02
Mechanizácia živočíšnej výroby	ČSR	12,66	14,60	15,16	119,75
	SSR	10,51	13,00	12,92	122,93

Táto skutočnosť a niektoré ďalšie problémy súvisiace s kvalitou a cenou opráv nútia poľnohospodárske podniky, aby si zabezpečovali opravy poľnohospodárskej techniky vlastnými kapacitami, čomu sa adekvátne prispôsobujú i organizačné štruktúry.

Poľnohospodárske podniky organizačne a ekonomicky veľmi zaťažuje situácia v zásobovaní a distribúcii náhradnými súčiastkami. Podľa Cencera (1983) je v zásobách v obchodnej sieti Agrozetu a v poľnohospodárskych podnikoch v ČSSR náhradných súčiastok za cca 6 mld Kčs. To reprezentuje asi 900 Kčs na 1 ha poľnohospodárskej pôdy, prípadne 7,70 % nadobúdacej hodnoty strojov a zariadení v poľnohospodárstve. Požiadavkou je, aby náhradné súčiastky boli k dispozícii v potrebnom sortimente, kvalite a načas. Iba tak bude môcť byť zabezpečova-

ná prevádzková spoľahlivosť strojov. Čiastočné východiská sú v zdokonalenom systéme skladovania a distribúcie náhradných súčiastok tak, ako sa experimentálne overuje v okresoch Nitra a Vyškov.

Výsledky experimentálneho overovania zdokonaleného systému zabezpečovania náhradných súčiastok ukazujú, že nerieši komplexne všetky problémy, že aj naďalej pretrvávajú nedostatkové náhradné súčiastky a poľnohospodárske podniky ich zabezpečujú aj tradičnými cestami. Tie sú pre súčasné podmienky úplne nehospodárne, priam luxusné a neefektívne. Cencer (1983) konštatuje, že iba v Stredoslovenskom kraji pracuje v 200 poľnohospodárskych podnikoch 280 nakupovačov s 241 vozidlami, pričom ročne najazdia 5,9 mil. km. Plošné uplatnenie zdokonaleného systému distribúcie náhradných súčiastok v celej ČSSR by viedlo k zníženiu zásob náhradných súčiastok o cca 2 mld. Kčs pri znížení počtu nakupovačov o 1 600 a pri značných úsporách pohonných hmôt.

Zaujímavé skúsenosti sú aj z činnosti komplexných kooperačných skladov náhradných súčiastok v okrese Třebíč. Tieto potvrdzujú, že v tejto oblasti sú značne ľahké mobilizovateľné rezervy zefektívňovania poľnohospodárskej výroby. Satoria a Vala (1983) uvádzajú, že činnosťou 10 kooperačných skladov pre 33 poľnohospodárskych podnikov pri dodržaní limitu 563 Kčs hodnoty náhradných súčiastok na 1 ha poľnohospodárskej pôdy sa dosiahla oproti predchádzajúcemu stavu úspora 105 pracovníkov a 27 vozidiel, pričom finančná úspora činila 5,5 mil. Kčs.

Zdokonalenie plánovania náhradných súčiastok musí viesť k tomu, aby výrobné a dodávateľské organizácie boli úplne zodpovedné za dostatok náhradných súčiastok. Základom pre plánovanie by sa mali stať objektívne stanovené normatívy, určené na základe poznania poruchovosti strojov vo výrobe, a nie ich odbyt v minulých rokoch. Táto prax iba udržiava existujúce disproporcie v potrebe a zdrojoch náhradných súčiastok a spôsobuje poľnohospodárskym podnikom nemalé problémy pri organizovaní výroby.

Aj rozsiahle prieskumy v Juhomoravskom kraji podľa Satoriu a Doležala (1983) potvrdzujú, že príčiny nedostatku náhradných súčiastok vznikajú na 35,84 % v dôsledku ich nezabezpečenia výrobou.

Aj v poľnohospodárskych podnikoch sú veľké rezervy v plánovitom riadení starostlivosti o poľnohospodársku techniku, v distribúcii a spotrebe náhradných súčiastok a v organizácii exploatácie strojov.

Variabilite v spôsobe zabezpečovania prevádzkovej spoľahlivosti techniky sa prispôsobuje organizačná štruktúra podniku. Ak si prevažnú časť opravárenskej činnosti v 2. stupni vykonáva poľnohospodársky podnik, rozpracovávajú sa medzi zainteresovanými partnermi, teda strediskom mechanizácie a opravárenským strediskom, naturálne a hodnotové väzby. Hĺbka rozpracovania vzájomných väzieb je podmienená zaradením oboch stredísk do rámca organizačnej štruktúry.

Z hľadiska dôsledného uplatňovania ekonomického režimu je najvhodnejšie, ale aj najnáročnejšie také riešenie, keď je technika zaradená do úseku rastlinnej výroby a opravárenstvo do úseku technických služieb. Obe strediská hospodária na chozrasčotnom princípe, čo vytvára reálne predpoklady pre uplatňovanie sústavy objektívnych noriem a normatívov. Na ich základe možno zostavovať reálny vnútropodnikový plán a brať do úvahy princíp zásluhovosti pracovníkov na dosiahnutí týchto výsledkov.

Účinnosť organizačných štruktúr z hľadiska začlenenia strediska mechanizácie a opravárenstva závisí aj od zaradenia MTZ do podnikového rámca. Podľa vzorových organizačných noriem malo by sa v rámci ekonomického útvaru vytvoriť oddelenie zásobovania a odbytu, ktoré by zahŕňalo aj oblasť MTZ. Sleduje sa tým hlavne zdokonalenie systému skladov náhradných dielov, zavedenie poriadku do

plánovania a distribúcie náhradných dielov, vrátane riešenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

Medzi ďalšie formy vnútorného usporiadania organizačných štruktúr patria tieto:

- Poľnohospodárska mechanizácia a opravárstvo sú zaradené v úseku rastlinnej výroby. Vo väčšine prípadov ide o opravárstvo pre rastlinnú výrobu. Na špecializovaných farmách živočíšnej výroby vybavených veľkovýrobnou technológiou je opodstatnené vytvárať samostatnú skupinu opravárov vybavených potrebnou technikou a opravárskymi kapacitami.

- Poľnohospodárska mechanizácia a opravárstvo sú zaradené v úseku technických služieb.

Dôležitým predpokladom zabezpečovania prevádzkovej spoľahlivosti poľnohospodárskej techniky vo všetkých variantoch zaradenia opravárstva do organizačnej štruktúry podniku je dodržiavať tieto požiadavky:

- stanoviť normatívne hodnoty pohonných hmôt pre jednotlivé druhy technických údržieb;

- optimalizovať požiadavky cykličnosti vykonávania technických údržieb vo vzťahu k normatívnym hodnotám;

- stanoviť systém technických údržieb ako súhrn technicko-organizačných opatrení, t. j. spôsob vykonávania technických údržieb a vzájomnú väzbu jednotlivých stupňov.

Efektívne využitie strojových liniek vyžaduje organizovať prácu v komplexných strojových linkách s pojazdným servisom a vývozom náhradných súčiastok a pohonných hmôt na pracovisko.

SÚHRN

Príspevok sa zaoberá aktuálnymi otázkami zdokonaľovania plánovitého riadenia starostlivosti o poľnohospodársku techniku a jeho vplyvu na inováciu a výkonnosť organizačných štruktúr poľnohospodárskych podnikov. V súčasnosti je vybavenosť poľnohospodárstva technikou na vysokej úrovni. Preto je potrebné zabezpečiť správnu delbu práce medzi STS a poľnohospodárskymi podnikmi pri budovaní a presadzovaní komplexného systému starostlivosti o poľnohospodársku techniku. Ďalej je nutné zdokonaľiť plánovanie, výrobu a distribúciu náhradných súčiastok tak, že sa zohľadnia reálne požiadavky a objektívne normatívy. I v poľnohospodárskych podnikoch treba venovať viac pozornosti technike, a to z hľadiska plánovania, organizácie a exploatacie.

Literatúra

- ADAMEC, B.: Experiment v zásobovaní náhradnými súčiastkami. Mechanizácia poľnohospodárstva, 1982, č. 3.
- CENCER, D.: Ekonomická analýza nákladnej automobilovej dopravy pri distribúcii náhradných súčiastok pre poľnohospodárske podniky v Stredoslovenskom kraji. [Diplomová práca.] Nitra, VŠP 1983.
- ŘEHÁK, J.: K hodnocení účinnosti opravárenských služeb VHI STS a OZS. Zeměd. Ekon., 31, 1985, č. 6.
- SATORIA, J.–DOLEŽAL, O.: Problematika spotřeby a stavu náhradních dílů v pečovatelských útvech zemědělských podniků v Jihomoravském kraji. Zeměd. Techn., 30, 1984, č. 12.
- SATORIA, J.–VALA, Z.: Analýza činnosti kooperačních skladů náhradních dílů pro zemědělskou techniku v sloučených JZD v okrese Třebíč. Zeměd. Techn., 29, 1983, č. 4.
- ŠPYRKA, M. a kol.: Návrh zdokonalení plánovitého řízení a ekonomických nástrojů starostlivosti o poľnohospodársku techniku v službách. [Priebežná správa.] Nitra, VŠP 1986.
- XVII. zjazd KSČ. Dokumenty a materiály. Bratislava, Pravda 1986.
- Statistická ročenka ČSSR. Praha, SNTL 1975–1985.
- Vyhodnocení ověření účinnosti služeb ve vybraných zemědělských podnicích. Praha, VLK ČSSR 1984.

Došlo 2. 2. 1987

MURGAŠ J.—BEZÁK A., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Plánovité riadenie starostlivosti o poľnohospodársku techniku

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 651—658. — 4 tab., lit. 20, res. slov., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, zemědělská technika, opravárenství, organizační struktury, komplexní péče o zemědělskou techniku, výsledky výzkumu

Príspevok sa zaoberá problematikou plánovitého riadenia starostlivosti o poľnohospodársku techniku a jeho vplyvom na inováciu a výkonnosť organizačných štruktúr poľnohospodárskych podnikov. Skúma vybavenosť poľnohospodárstva technikou, zabezpečovanie prevádzkovej spoľahlivosti strojov, výrobu, distribúciu a systém skladovania náhradných súčiastok a delbu práce v opravárstve.

МУРГАШ Й.—БЕЗАК А., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Плановое управление уходом за сельхозтехникой

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 651—658. — 4 табл., лит. 20, рез. слов., русск., англ., нем.

сельхозпредприятие, сельхозтехника, ремонтное дело, организационная структура, комплексный уход за сельхозтехникой, результаты научных разработок

Rassmatrивается проблематика планового управления уходом за сельхозтехникой и его влияние на инновацию и действенность организационных структур хозяйств. Приводится вооруженность сельского хозяйства техникой, обеспечение эксплуатационной надежности машин, производства, а также распределение и система хранения запчастей и разделения труда в ремонтных работах.

MURGAŠ J.—BEZÁK A., University of Agriculture, 949 76 Nitra

The Planned Management of Farm Machinery Upkeep

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 651—658. — 4 tabs, refs 20, summaries in sl, ru, en, de

agricultural enterprise, farm machinery, repair shops, organizational structures, complex upkeep of farm machinery, results of research

The problems of the planned management of farm machinery upkeep and its effect on the innovation and efficiency of organizational structures in agricultural enterprises are dealt with. The availability of farm machines is tested as well as providing for their reliability; production, distribution and the system of spare parts storage and division of labour in repair shops are researched.

MURGAŠ J.—BEZÁK A., Hochschule für Landwirtschaft, 949 76 Nitra

Die planmäßige Leitung der Sorge um die Technik

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 651—658. — 4 Tab., Lit. 20, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Landtechnik, Reparaturwesen, Orgstruktur, komplexe Sorge um die Landtechnik, Forschungsergebnisse

Der Beitrag befaßt sich mit der Problematik der planmäßigen Leitung der Sorge um die Landtechnik und deren Einfluß auf die Erneuerung und Leistungsfähigkeit der Orgstrukturen der Landwirtschaftsbetriebe. Er untersucht den Ausstattungsgrad der Landwirtschaft mit Technik, die Sicherung der Einsatzfähigkeit der Maschinen, der Distribution der Ersatzteile und deren Lagerung sowie die Arbeitsteilung im Reparaturwesen.

Adresa autora:

Doc. Ing. Ján Murgaš, CSc., doc. Ing. Anton Bezák, CSc.,
Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Pri výskume efektívnosti riadenia v poľnohospodárstve existuje celý rad nedoriešených problémov, počínajúc nejednotnosťou v definícii pojmov cez identifikáciu rozhodujúcich faktorov, ktoré ovplyvňujú chovanie riadeného objektu, až po rozdielnosť názorov na možné ukazovatele efektívnosti riadenia a riadiacej práce, ich parametre a použiteľnosť v poľnohospodárskych podnikoch. Riešenie uvedených problémov patrí medzi náročné úlohy ekonomickej teórie.

Ukazuje sa, že pri riešení otázok efektívnosti riadenia a riadiacej práce nestačí riadenie či konkrétnu riadiacu činnosť permanentne zdokonaľovať (inovovať, racionalizovať), ale že je tiež potrebné existujúcu úroveň riadenia, resp. prínos inovácií v riadení kvantifikovať. Efektívnosti riadenia či riadiacej práce prospievajú iba také zmeny, ktoré určitý riadiaci problém (stav, situáciu) riešia netradičným, tvorivým spôsobom tak, aby v konečnom dôsledku navrhovaná zmena viedla k zvyšovaniu ekonomickej efektívnosti reprodukčného procesu ako celku, teda zabezpečovala synergický efekt.

PREHLAD LITERATÚRY

V posledných rokoch sa otázkam efektívnosti riadenia a riadiacej práce začína venovať zvýšená pozornosť. Súvisí to s požiadavkami intenzívneho ekonomického rozvoja. Obsahovo a metodicky sa skúmaný problém odvíja od problému ekonomickej efektívnosti poľnohospodárstva a poľnohospodárskej výroby.

Teoretickými otázkami výberu, konštrukcie a vypovedacej schopnosti kritérií a ukazovateľov efektívnosti poľnohospodárskej výroby sa u nás najkomplexnejšie zaoberali Lom (1972), Krilek (1979) a Choma (1976). Podobne ako pri výskume efektívnosti poľnohospodárstva, aj pri riešení otázok efektívnosti riadenia a riadiacej práce vzniká otázka voľby kritérií a následne možnosti konštrukcie jedného, prípadne skupiny ukazovateľov. Otázkami efektívnosti riadenia a riadiacej práce v poľnohospodárstve sa zaoberali Kolář (1977), Horváthová (1981), Malejčík (1982), Pilíšek (1980), Hrmo (1982), Višňovský (1985) a iní. Z výsledkov prác uvedených autorov možno vyvodiť záver o značnej variabilite názorov na problémy voľby kritérií a ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce v poľnohospodárstve.

METODIKA A MATERIÁL

Obsahom príspevku je návrh sústavy ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce, ktoré by bolo možné použiť:

- pri porovnávaní vývoja efektívnosti riadenia a riadiacej práce v poľnohospodárskych podnikoch,
- pri porovnávaní efektívnosti riadenia a riadiacej práce v priestore — teda medzi podnikmi,
- pri posudzovaní účinnosti riadiacich inovácií v podniku,
- pri posudzovaní efektívnosti riadiacej práce podnikových útvarov.

Pri riešení úlohy sme vychádzali z hypotézy, že pre stanovenie ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce bude nevyhnutným sledovať aj faktory efektívnosti, pretože je možné, že by faktor (jeho parameter) mohol byť sám ukazovateľom efektívnosti.

Z tohto dôvodu v práci uvádzame:

- a) výsledky výskumu identifikácie vplyvu faktorov,
- b) vlastný návrh ukazovateľov efektívnosti.

Pri výskume identifikácie vplyvu faktorov na efektívnosť riadenia sme za objekt výskumu vybrali 23 družstiev okresu Dunajská Streda. Pri orientácii na uvedení okres nás viedla okolnosť, že podniky tohto okresu hospodária prakticky v rovnakých podmienkach (i keď nie doslova) a že by sa tak mohol paralyzovať vplyv výrazne rozdielnych pôdných, klimatických, terénnych a fenologických podmienok, čo pri veľkých súboroch podnikov nemožno zabezpečiť. V predvýskume v roku 1980 sme z každého podniku získali 62 ukazovateľov. Pri analýze výsledkov predvýskumu sa zistili výrazné rozdiely vo výsledkoch hospodárenia podnikov.

Vo vlastnom výskume (roky 1981–1985) sme sa zamerali iba na štúdium tých činiteľov, pri ktorých sa preukaznosť vplyvu v predvýskume dokázala. Pri spracúvaní podkladových materiálov boli použité: korelačná a regresná analýza, viacnásobná korelácia a tzv. zhuková analýza, ktorá patrí k tzv. viacrozmerným štatistickým metódam. Pri tejto metóde sa každému z ukazovateľov súboru priradí tzv. fuzzy-váha, ktorá odráža jeho ovplyvnenie variabilitou ostatných, ako aj jeho spätné pôsobenie na celý systém. Zostavený algoritmus výpočtu bol transformovaný do programu BASIC v implementácii počítačového systému EC-1010.

Návrh ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce sme konštruovali s prihliadnutím na výsledky faktorovej analýzy. Súčasne sme vychádzali zo zásady, aby pre výpočet ukazovateľov v podniku nebolo treba robiť rozsiahlejšie špeciálne pozorovania. Pri každom ukazovateli sme skúmali následne jeho vypovedaciu schopnosť, spôsob získania podkladových materiálov, účel a miesto jeho využitia. Prednostne sme sa orientovali na konštrukciu ukazovateľov, ktoré vyjadrujú efektívnosť riadenia v podniku ako celku. Následne sme skúmali možnosť tvorby ukazovateľov pre stanovenie efektívnosti organizačnej štruktúry podniku, potom efektívnosti riadenia a riadiacej práce podnikových útvarov.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Rozsah príspevku neumožňuje uviesť detailné metodické postupy, parciálne riešenia, konkrétne výsledky matematicko-štatistickej analýzy a detaily dosiahnutých výsledkov. V práci sa prednostne sústreďíme na interpretáciu výsledkov.

Výsledky výskumu vplyvu faktorov na efektívnosť riadenia a riadiacej práce

Pri určovaní váhy vplyvu vybraných faktorov na efektívnosť riadenia a riadiacej práce sme ako ukazovatele efektívnosti použili syntetické ekonomické ukazovatele reprodukčného procesu, a to: zisk v Kčs/ha, HPP v Kčs/ha, výkony v Kčs/ha, HPP v Kčs na pracovníka, náklady v Kčs/ha (tab. I).

I. Vplyv najvýraznejšie pôsobiacich faktorov na vybrané ekonomické ukazovatele (výsledky párových korelácií)

Ukazovateľ	Faktory, ktoré najvýraznejšie kladne ovplyvňujú úroveň ukazovateľa
Zisk na 1 ha p. p. (Kčs)	– vyšší podiel odmeny viazanej na hospodársky výsledok na celkovej odmene – vyššia úroveň vybavenia ZVP (Kčs) v prepočte na ha p. p. – zväčšovanie výmery poľnohospodárskeho podniku
Hrubá poľnohospodárska produkcia na 1 ha p. p. (Kčs)	– vyššia úroveň vybavenia ZVP (Kčs) v prepočte na 1 ha p. p. – vyšší počet pracovníkov v prepočte na 1000 ha (resp. menšia výmera na 1 pracovníka) – vyšší podiel odmeny viazanej na hospodársky výsledok na celkovej odmene
Výkony na 1 ha (Kčs)	– nižšia výmera p. p. v prepočte na 1 THP – vyššia úroveň vybavenia ZVP (Kčs) na 1 ha p. p.
Hrubá poľnohospodárska produkcia na 1 pracovníka	– nižšie rozpätie riadenia – vyššia úroveň vybavenia ZVP (Kčs) na 1 pracovníka – vyššia celková výška odmeny
Náklady na 1 ha (Kčs)	– pokles nákladov ovplyvňujú: - vyššia priemerná úroveň kvalifikácie THP - vyššia priemerná kvalifikačná úroveň manuálnych pracovníkov - nižšia výmera p. p. v prepočte na 1 THP

Z uvedeného vyplýva, že medzi rozhodujúce faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú efektívnosť riadenia, ak ju meriame výslednými ekonomickými ukazovateľmi, patria:

- vyššia úroveň vybavenia základnými výrobnými prostriedkami,
- intenzita väzby odmeny na dosiahnuté výsledky,
- vyššia výmera podniku,

- vyššia úroveň kvalifikácie THP a manuálnych pracovníkov,
- nižšia výmera p. p. v prepočte na 1 THP a 1 manuálneho pracovníka,
- nižšie rozpätie riadenia,
- vyššia odmena.

Zistené výsledky sú logicky interpretovateľné. Sporný je len faktor veľkosti podniku.

V okrese Dunajská Streda z celkového počtu 26 JRD hospodári:

- 5 JRD na výmere do 1 000 ha,
- 4 JRD na výmere od 1 000 do 1 500 ha,
- 10 JRD na výmere od 1 500 do 2 000 ha,
- 7 JRD na výmere nad 2 000 ha, z nich 2 nad 4 000 ha p. p.

Menšie podniky dosahovali síce vyššiu hodnotu HPP z 1 ha, ale za cenu vyšších vkladov, a tak súhrnný efekt vyjadrený objemom zisku na 1 ha je menší než u väčších podnikoch.

Z výsledkov viacnásobných korelácií vyplýva, že tesnosť závislosti medzi všetkými vybranými (potenciálne ovplyvňujúcimi) faktormi a zvolenými výslednými ekonomickými ukazovateľmi je najvyššia pri HPP/ha (0,8651) a pri zisku na 1 ha (0,8240).

Prehľad uvedených poznatkov priniesla zhuková analýza. Najvyššiu, tzv. fuzzy váhu dosiahli parametre ukazovateľa materiálové náklady na 1 ha p. p. Znamená to, že v súčasnej dobe najvýznamnejšou cestou zvyšovania efektívnosti poľnohospodárskej výroby (a teda nepriamo tiež riadenia) je racionálne vynakladanie materiálových nákladov do technologických procesov.

Materiálové náklady sa najvýraznejšie premietajú do diferenciácie úrovne efektívnosti riadenia a riadiacej práce. Tento fakt podčiarkuje nutnosť zintenzívniť riadiacu činnosť v oblasti využívania noriem a noriatívov spotreby materiálov všetkého druhu, precíznej evidencie spotrebovaného materiálu, racionálnej spotreby PHM atď.

Významnú fuzzy váhu majú tiež ukazovatele vyjadrujúce vybavenosť podnikov základnými výrobnými prostriedkami. Lepšie technické vybavenie sa nepriamo podieľa na zvyšovaní efektívnosti tým, že práce sa realizujú v pracovnom procese v dobe tzv. časového optima (čím sa predchádza biologickým stratám), ďalej tým, že je nižšia poruchovosť techniky, tým, že je možné tvoriť a nasadzovať strojové komplexy aj v smenových prevádzkach atď.

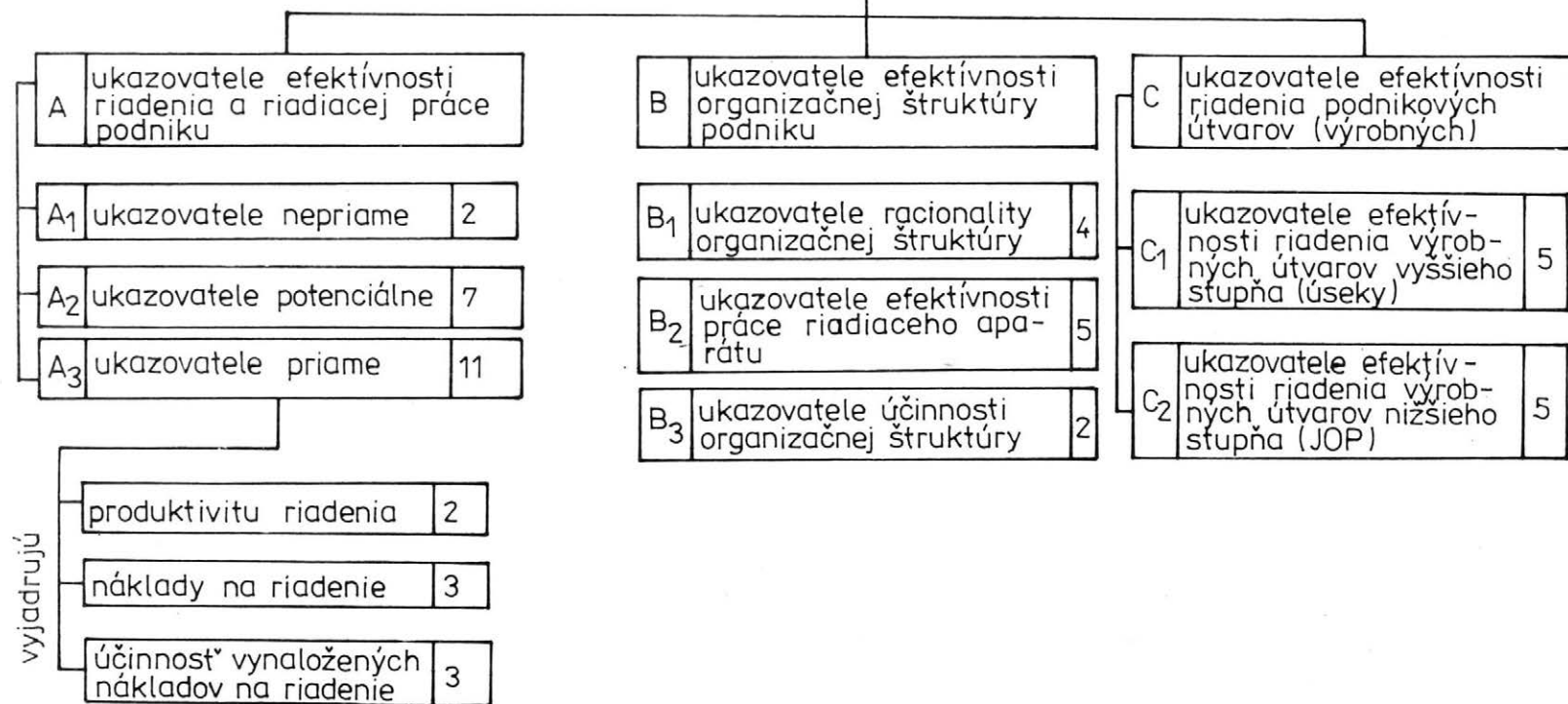
Z ukazovateľov odrážajúcich úroveň odmien sa na efektívnosti riadenia najviac podieľa výška priemerných platov. Naopak, percento prémie na celkovom zárobku má najmenšiu fuzzy váhu, čo znamená, že prémie ako ekonomický nástroj riadenia sa v podnikoch skúmaného súboru nedostatočne využívajú a ich vplyv na výsledky podnikov nedosahuje potrebný efekt.

Návrh sústavy ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce

Pri tvorbe ukazovateľov sme vychádzali z názoru, že sa ako ukazovatele efektívnosti musia prednostne využiť výsledné ekonomické ukazovatele, pretože vyjadrujú jednotlivé stránky ekonomickej efektívnosti celého reprodukčného procesu v podniku, ktorý je vlastne objektom riadenia.

Pre meranie stavu (úrovne), ale tiež pre zvyšovanie efektívnosti riadenia a riadiacej práce sú však nevyhnutné aj ďalšie ukazovatele postihujúce napr. len riadenie ako systém, prípadne jeho jednotlivé stránky. Predkladáme sústavu možných ukazovateľov efektívnosti riadenia. Jej základné členenie je uvedené v schéme (obr. 1).

ukazovatele efektívnosti riadenia



1. Návrh systematiky ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce

Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku rozvedieme podrobnejšie iba ukazovatele riadenia a riadiacej práce v podniku ako celku a ukazovatele efektívnosti organizačnej štruktúry.

Ukazovatele efektívnosti riadenia a riadiacej práce podniku

A_1 — ukazovatele nepriame — vyjadrujú úroveň riadenia.

V tejto skupine sme pôvodne rátali s využitím šiestich ukazovateľov. Po prehodnotení vypovedajúcej schopnosti a vzhľadom na požiadavku efektívnej intenzifikácie odporúčame však použiť len dva ukazovatele:

- objem zisku v prepočte na 1 ha p. p.,
- rentabilitu základných výrobných prostriedkov.

Vychádzame pritom z toho, že ak sú ceny, za ktoré podnik realizuje svoje výrobky, stabilné, potom zisk môže podniku plynúť len zo vzrastajúceho efektu vynaloženej živej a zhmotnenej práce.

Zvyšujúci sa efekt môže byť:

- dôsledkom zvyšujúcej sa hodnoty produkcie (jej množstva a kvality),
- dôsledkom znižovania nákladov na produkciu.

Účelnosť využívania druhého ukazovateľa (rentabilita výrobných prostriedkov) jednoznačne potvrdila korelačná a regresná analýza.

A_2 — ukazovatele potenciálne — vyjadrujúce technické a personálne vybavenie riadenia:

- podiel hodnoty technických prostriedkov riadenia z hodnoty základných výrobných prostriedkov podniku,
- vybavenie jedného riadiaceho pracovníka technickými prostriedkami riadenia,
- priemerná kvalifikačná úroveň riadiacich pracovníkov,
- priemerná kvalifikačná úroveň pracovníkov robotníckych povolání,
- hodnota základných výrobných prostriedkov pripadajúca na 1 riadiaceho pracovníka,
- počet riadiacich pracovníkov na 1000 ha p. p.

$A_{3.1}$ — ukazovatele vyjadrujúce produktivitu riadenia:

- podiel riadiacich pracovníkov z celkového počtu pracovníkov,
- hrubá poľnohospodárska produkcia, výkony a zisk pripadajúce na 1 riadiaceho pracovníka.

$A_{3.2}$ — ukazovatele vyjadrujúce nákladovosť riadenia:

- náklady na riadenie v prepočte na 1 ha p. p. vypočítané z nasledovných nákladových položiek: základné platy, prémie, podiely THP, hodnota naturálií, náklady na cestovné, poštovné, kancelárske potreby, náklady na vložné, externé služby, poradenskú činnosť, expertízu činnosť, zvyšovanie kvalifikácie, školenia, amortizačný podiel základných výrobných prostriedkov využívaných pre potreby riadenia,
- podiel nákladov na riadenie z celkových nákladov reprodukčného procesu,
- podiel miezd riadiacich pracovníkov z celkového objemu miezd v podniku,
- podiel miezd riadiacich pracovníkov na celkových výkonoch podniku.

- A_{3.3} — ukazovatele vyjadrujúce účinnosť nákladov vynaložených na riadenie (rentabilita riadenia):
- zisk na 1 Kčs vynaložených pracovných nákladov riadiacich pracovníkov,
 - zisk na 1 Kčs nákladov vynaložených na riadenie,
 - zisk na 1 Kčs hodnoty základných prostriedkov používaných na riadenie (rentabilita prostriedkov riadenia).

Pri všetkých navrhnutých ukazovateľoch sme otestovali ich vypovedaciu schopnosť a ich praktické uplatnenie. Overovanie bolo uskutočnené v JRD Nová Ves nad Žitavou.

Ukazovatele efektívnosti organizačnej štruktúry

Organizačnou štruktúrou riadenia podniku rozumieme predovšetkým sústavu orgánov a článkov riadiaceho aparátu, ich vzájomné vzťahy a spoluprácu. Organizačná štruktúra, ako aj počet a rozmiestnenie riadiaceho aparátu, aktívne ovplyvňujú vykonávanie technicko-hospodárskych činností, a preto zdokonaľovanie organizačných štruktúr je jedným z významných smerov zvyšovania efektívnosti riadenia podniku. Vytvoriť racionálnu organizačnú štruktúru riadenia nie je jednoduchou záležitosťou. Treba totiž: jednoznačne vymedziť právomoc a zodpovednosť každého organizačného celku, podľa možnosti minimalizovať stupne riadenia, rešpektovať podnikové špecifiká v tom zmysle, aby organizačná štruktúra riadenia uľahčovala organizáciu práce vnútro podnikových organizačných jednotiek tvorbou výkonných strojových komplexov, treba zabezpečiť, aby organizačná štruktúra vytvárala podmienky pre chozrasčotnú štruktúru atď. V teórii tvorby organizačných štruktúr boli vypracované tzv. princípy formovania organizačných štruktúr. Málo sa však v teórii riadenia venovalo otázkam efektívnosti organizačných štruktúr riadenia.

V doterajšom vývoji sa efektívnosť organizačnej štruktúry stanovovala aproximatívne, spravidla s využitím expertných hodnotení a v určitých obdobiach sa odporúčali určité typy organizačnej štruktúry podniku.

Ak uvažujeme iba o štruktúre organizácie riadenia (teda bez štruktúry výroby), možno potom povedať, že v podnikovej praxi sa doteraz (aj keď sme si to mnohokrát ani neuvedomovali) využívali dva ukazovatele:

1. podiel technicko-hospodárskych pracovníkov na celkovom počte pracovníkov poľnohospodárskeho podniku ako podielový ukazovateľ,
2. neprekročiteľný limit počtu technicko-hospodárskych pracovníkov v podniku ako kvantitatívny ukazovateľ.

Náš návrh sústavy kritérií a ukazovateľov efektívnosti organizačnej štruktúry vychádza zo zásady, že stanoviť úplne presne (teda vyčíslieť) efekty, ktoré sú jednoznačne dôsledkom len typu organizačnej štruktúry, nie je možné, pretože organizačnú štruktúru v podniku nemožno jednoznačne oddeliť od iných stránok riadenia. Neexistuje teda rýdzi komplexný ukazovateľ efektívnosti organizačnej štruktúry. Preto navrhujeme efektívnosť organizačnej štruktúry sledovať sústavou ukazovateľov, ktorú obsahovo možno rozdeliť do troch skupín:

B₁ — skupina ukazovateľov

Prvú skupinu predstavujú ukazovatele, ktoré vyjadrujú racionálnosť štruktúry organizácie riadenia. Ukazovatele nevyjadrujú síce kvantifikované efekty organi-

začnej štruktúry, ale vhodne poukazujú na jej technicko-organizačnú úroveň. Do tejto skupiny sa môže zaradiť:

- kapacita riadenia a jej rozloženie na jednotlivých stupňoch riadenia,
- stupeň špecializácie jednotlivých riadiacich činností,
- stupeň centralizácie rozhodovacích právomocí,
- formalizácia a štandardizácia postupov riadenia,
- pomer líniových vedúcich k počtu pracovníkov v štábných útvaroch a i.

Pod kapacitou riadenia rozumieme počet pracovníkov podriadených jednému riadiacemu pracovníkovi. Existuje všeobecná zásada, že na najvyššom podnikovom organizačnom stupni má byť kapacita riadenia najnižšia a na najnižšom stupni najvyššia. Pre efektívne riadenie v konkrétnom podniku je však nevyhnutné prispôbiť kapacitu riadenia zložitosti a zvláštnosti riadených objektov.

Stupeň špecializácie jednotlivých riadiacich činností chápeme ako dôsledok postupu individuálnej deľby práce pracovníkov v riadiacich funkciách. Formálne ju vyjadruje systematizácia funkčných miest a obsahovo profesiogramy jednotlivých funkcií. Keď napríklad v podniku inštalujeme funkciu hlavného dispečera, mení sa druh riadiacich činností napr. u vedúcich úsekov rastlinnej výroby i technických služieb, ako aj u dispečera samotného, ktorý vykonáva špecializovanú riadiacu činnosť.

Pod stupňom centralizácie rozhodovacích právomocí rozumieme úroveň centralizácie, resp. decentralizácie právomocí riadiacich pracovníkov na jednotlivých organizačných stupňoch. V súvislosti s posilňovaním významu vnútropodnikového chozrasčotu je správne volená decentralizácia významným zdrojom zvyšovania účinnosti riadiacej práce.

Formalizácia a štandardizácia postupov riadenia vyjadruje záväzné postupy v riadiacej činnosti: napr. spôsob objednávanie techniky, systém zásobovania PHM počas ťažebných prác priamo na pozemku, záväzný spôsob dopravy pracovníkov podnikovými spojmi, spôsob písania zápisníc, spracovanie výpisov uznesení atď. Formalizácia a štandardizácia postupov v riadení výrazne ovplyvňuje produktivitu riadiacej práce.

B_2 — skupina ukazovateľov

Predstavujú ju ukazovatele efektívnosti práce riadiaceho aparátu. V druhej skupine ukazovateľov sa premieta tak štruktúra organizácie riadenia, ako aj štruktúra a kvalita práce riadiaceho aparátu podniku.

K tejto skupine možno zaradiť:

- produktivnosť riadiaceho aparátu,
- hospodárnosť riadiaceho aparátu,
- adaptívnosť riadiaceho aparátu,
- pružnosť riadiaceho aparátu,
- operatívnosť riadiaceho aparátu.

Produktivnosť riadiaceho aparátu odporúčame vyjadrovať objemom výkonov na 1 riadiaceho pracovníka, hospodárnosť riadiaceho aparátu zasa podielom objemu pracovných nákladov riadiaceho aparátu z pracovných nákladov v podniku celkom.

Adaptívnosť riadiaceho aparátu nemožno presne kvantitatívne vyjadriť, ale reprezentuje ju schopnosť riadiaceho aparátu plniť cieľovú funkciu podniku v meniacich sa podmienkach výroby.

Ako príklad možno uviesť limity PHM, s ktorými sa podniky musia vyrovnávať. Z toho vyplýva, že v podmienkach trvania požiadavky na maximálne šetrenie PHM môže napr. spotreba PHM byť indikátorom efektívnosti organizačnej štruktúry, a teda aj parciálnym ukazovateľom jej efektívnosti.

Pružnosť riadiaceho aparátu možno vyjadriť podielom pracovníkov určitého útvaru schopných plniť všetky úlohy, ktoré sú súčasťou tej-ktorej funkcie. Čím väčší bude počet univerzálnejších pracovníkov, tým pružnejšia bude v porovnateľných podmienkach práca daného útvaru, lebo vzniká okamžitá možnosť zastupiteľnosti neprítomných pracovníkov.

Operatívnosť riadiaceho aparátu charakterizuje včasnosť postihnutia problémov v riadení a takú rýchlosť ich riešenia, aby sa čo najskôr dosiahol taký spôsob, ktorý v maximálnej miere povedie k dosiahnutiu celkového, resp. parciálneho podnikového cieľa.

Operatívnosť riadiaceho aparátu by sa mohla vyjadrovať pomerom medzi normatívnym nárokom na čas a skutočnou spotrebou času na vykonanie určitých prác. Čím menší je tento pomer, tým vyššia je operatívnosť.

B_3 – skupina ukazovateľov

Účinnosť organizačnej štruktúry predstavujú ukazovatele, ktoré efektívnosť organizačnej štruktúry hodnotia s prihliadnutím na konečné ekonomické výsledky reprodukčného procesu. V nich sa premieta vplyv štruktúry organizácie riadenia, štruktúry organizácie výroby, kvalita práce riadiaceho aparátu, ale tiež mimopodnikové vplyvy. Pri výbere kritérií a ukazovateľov je viacero možností.

Vychádzajúc z požiadavky efektívnej intenzifikácie poľnohospodárskej výroby, možno rátať s nasledovnými ukazovateľmi:

a) Úroveň integrálnej produktivity práce vypočítaná a udávaná hodnotou vytvorených výkonov na 1 Kčs nákladov.

Tento podielový ukazovateľ (podobne ako napr. miera rentability) nevystihuje dostatočne stupeň intenzity racionálneho využívania výrobných a ekonomických podmienok podniku. Preto ako funkčne vhodnejší sa zdá byť ukazovateľ uvedený ďalej.

b) Objem zisku na 1 ha, resp. 1 THP (čiže masa zisku).

Navrhovanú sústavu ukazovateľov efektívnosti organizačnej štruktúry treba chápať zatiaľ ako orientačnú s tým, že sa funkčnosť ukazovateľov bude musieť podrobne preskúmať a návrhy ďalej precizovať.

ZÁVERY

Zovšeobecnenie poznatkov z výsledkov výskumu vplyvu vybraných faktorov na efektívnosť riadenia a riadiacej práce

Z výsledkov o vplyve faktorov na efektívnosť riadenia a riadiacej práce možno vyvodiť tieto zovšeobecňujúce závery:

a) Menšie podniky (zo súboru podnikov okresu Dunajská Streda) majú nižšiu úroveň efektívnosti, ak ju meriame súhrnným efektom, a to ziskom na 1 ha p. p. Hlavná príčina nie je v nižšej produkcii, ale v raste nákladov na jednotku produkcie. Podniky v snahe nárokovať si v minulosti na prírastkové prémie a z nich pokrývať zvyšovanie miezd sa snažili maximalizovať produkciu mnohokrát bez ohľadu na rast nákladov.

Tento stav je v protiklade s požiadavkou znižovania nákladov na stanovený objem produkcie, čiže s požiadavkou efektívnej intenzifikácie. Preto ako ukazovateľ efektívnosti riadenia a riadiacej práce podniku ako celku by mal perspektívne vystupovať len objem zisku na 1 ha p. p.

b) Na efektívnosť riadenia a riadiacej práce veľmi intenzívne pôsobí stupeň vybavenia podniku základnými výrobnými prostriedkami. V podmienkach určité-

ho nedostatku najmä strojových investícií, ale aj prísnych limitov pre investičnú výstavbu má zdokonaľovanie vybavenia podniku pozitívny vplyv na výsledné ekonomické ukazovatele, ale len za predpokladu ich efektívneho využitia. Preto ako ukazovateľa efektívnosti riadenia a riadiacej práce bude účelne využívať tiež tzv. rentabilitu základných výrobných prostriedkov.

c) Výskum potvrdil, že efekt zvyšovania kvalifikačnej úrovne riadiaceho zapa-
rátu a zvyšovania kvalifikácie manuálnych pracovníkov sa viac presadzuje znižovaním nákladov ako zvyšovaním produkcie. Táto tendencia je v súčasnej dobe (v dobe obmedzených vstupov) správna.

d) Analýza potvrdila, že sa v podnikoch s menšou výmerou p. p. pripadajúcou na 1 riadiaceho pracovníka i manuálneho pracovníka a užším rozpätím vedenia dosahujú lepšie ekonomické výsledky najmä v ukazovateli HPP/ha, výkony/ha a náklady/ha.

Z uvedeného vyplýva, že by bolo neúčelné snažiť sa silou-mocou o znižovanie počtu riadiacich pracovníkov. Ak „nadpočetný“ riadiaci pracovník „vyprodukuje“ taký objem zisku, ktorý je pre dané podmienky primeraný, nie je dôvod, aby nemohol byť medzi THP zaradený.

e) Zhuková analýza ukázala, že v zložitých podmienkach priebehu reprodukčného procesu výraznejšiu vypovedaciu schopnosť o vplyve podmienujúcich faktorov na efektívnosť riadenia a riadiacej práce majú tzv. zovšeobecnené ukazovatele.

Zovšeobecnenie poznatkov z návrhu ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce

Pre efektívnu exploatáciu navrhnutej sústavy ukazovateľov je nevyhnutné rešpektovať tieto zásady:

a) Ukazovatele efektívnosti riadenia a riadiacej práce splnia svoju úlohu len vtedy, keď sa používajú v podniku nielen na identifikáciu stavu (hoci aj v akomkoľvek dlhom časovom rade), ale budú aj východiskom pre permanentné zdokonaľovanie riadenia a racionalizáciu pracovno-organizačných systémov podniku.

b) Parametre ukazovateľov (hodnoty ukazovateľov) možno prednostne využiť v podniku na porovnávanie trendu vývoja efektívnosti vo vlastnom podniku.

c) V podnikoch treba preto pristúpiť k tvorbe plánovaných parametrov navrhnutých ukazovateľov. Za základ by sa mohli zobrať výsledky za 7. päťročnicu. Projektovanie parametrov ukazovateľov by sa malo stať náplňou oddelenia ekonomiky práce podniku.

d) Využitie navrhnutých ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce pri medzipodnikovej komparácii si vyžaduje stanoviť parametre ukazovateľov efektívnosti pre rovnaké výrobné podmienky.

e) Výber ukazovateľov na použitie v podnikovej praxi závisí od toho, ktorú stránku riadenia a riadiacej práce chceme postihnúť. Keďže strategickým cieľom riadenia a riadiacej práce je optimálny podnikový výkon (meraný ziskom, resp. inými súhrnnými ekonomickými ukazovateľmi), za základné ukazovatele efektívnosti na úrovni podniku treba považovať navrhované ukazovatele úrovne riadenia a riadiacej práce.

Literatúra

- HORVÁTHOVÁ, M.: Kvantifikácia počtu pracovníkov vo vzťahu k efektívnosti riadenia v poľnohospodárstve. [Kandidátska dizertácia.] Nitra, PEF VŠP 1981.
- HRMO, V.: Vnútro podnikové štruktúry v riadení poľnohospodárskej výroby. Bratislava, Príroda 1982.
- CHOMA, D.: Hodnocení ekonomické činnosti a soustava ukazatelů v nových podmínkách. Zeměd. Ekon., 27, 1981, č. 7.
- CHOMA, D.: Efektivnost zemědělské výroby. Praha, Pravda 1976.
- KOLÁŘ, J.: Ekonomická efektivnost zemědělství. Praha, Svoboda 1979.
- LOM, F.: Zemědělská ekonomika. Praha, SZN 1972.
- MALEJČÍK, A.: Efektivnost práce THP v poľnohospodárskych podnikoch. Ekonomika poľnohospodárstva, 1982, č. 6.
- PILÍŠEK, V. a kol.: Teorie řízení v socialistickém zemědělství. Praha, SZN 1980.
- VIŠŇOVSKÝ, J. a kol.: Hodnotiaci systém efektívnosti organizácie a riadenia poľnohospodárskej výroby. [Záverecná správa.] Nitra, VŠP 1985.

Došlo 2. 2. 1987

VIŠŇOVSKÝ J., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

Návrh sústavy ukazovateľov efektívnosti riadenia a riadiacej práce

Zeměd. Ekon., 33, 1987, č. 8, s. 659–670. — 1 sch., 1 tab., lit. 9, res. slov., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, řízení, organizační struktury, efektivnost, kritéria, ukazatele, faktory, výsledky výzkumu

V práci prinášame návrh sústavy ukazovateľov pre hodnotenie efektívnosti riadenia a riadiacej práce v poľnohospodárskych podnikoch. Pri konštrukcii ukazovateľov sme vychádzali z analýzy faktorov, ktoré efektívnosť riadenia a riadiacej práce podmieňujú. Navrhnutá sústava sa delí na ukazovatele efektívnosti riadenia a riadiacej práce podniku (ukazovatele nepriame, ukazovatele potenciálne, ukazovatele priame vyjadrujúce produktivitu riadenia, náklady riadenia a účinnosť nákladov vynaložených na riadenie) a na ukazovatele efektívnosti organizačnej štruktúry (ukazovatele racionality organizačnej štruktúry, ukazovatele efektívnosti práce riadiaceho aparátu a ukazovatele účinnosti organizačnej štruktúry).

ВИШНОВСКИЙ Й., Сельскохозяйственный институт, 949 76 Нитра

Проект системы показателей эффективности управления и руководящей работы

Zeměd. Ekon., 33, 1987, № 8, с. 659–670. — 1 сх., 1 таб., лит. 9, рез. слов., русск., англ., нем.

хозяйство, управление, организационные структуры, эффективность, критерии, показатели, факторы, результаты научных разработок

Приводится проект системы показателей, служащих для оценки эффективности управления и руководящей работы в хозяйствах. Составляя показатели, мы исходили из анализа факторов, их обуславливающих. Предлагаемая система разделяется на показатели эффективности управления и руководящей работы в хозяйстве (косвенные, потенциальные, непосредственно выражающие эффективность управления, затраты на управление и эффективность затраченных средств на управление) и на показатели эффективности организационной структуры (показатели рациональности организационной структуры, показатели эффективности работы административного аппарата и показатели эффективности организационной структуры).

A Proposal of Indicators of the Effectiveness of Management and Managerial Work

Zeměd. Ekon., 33, 1987, No. 8, pp. 659–670. — 1 scheme, 1 tab., refs 9, summaries in sl, ru, en, de

agricultural enterprise, management, organizational structures, effectiveness, criteria, indicators, factors, results of research

A proposal of the system of indicators evaluating the effectiveness of management and managerial work in agricultural enterprises is presented in the study. The indicators were constructed on the basis of an analysis of the factors which condition the effectiveness of management and managerial work. The proposed system is divided into the indicators of the effectiveness of management and managerial work of an enterprise (indirect indicators, potential indicators, indicators expressing directly the productivity of management, costs of management and effectiveness of management costs) and into the indicators of the effectiveness of organizational structure (indicators of the rational organizational structure, indicators of the effectiveness of the work of management apparatus and indicators of the effectiveness of organizational structure).

VIŠŇOVSKÝ J., Hochschule für Landwirtschaft, 949 76 Nitra

Vorschlag für ein Kennziffernsystem der Effektivität der Leitung und der Leitungstätigkeit

Zeměd. Ekon., 33, 1987, Nr. 8, S. 659–670. — 1 Sch., 1 Tab., Lit. 9, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Leitung, Orgstruktur, Effektivität, Kriterien, Kennziffern, Faktoren, Forschungsergebnisse

Es wird der Vorschlag eines Kennziffernsystems für die Bewertung der Leitung und der Leitungstätigkeit in Landwirtschaftsbetrieben unterbreitet. Bei der Konstruktion der Kennziffern wurde ausgegangen von der Analyse der Faktoren, von denen die Effektivität der Leitung und der Leitungstätigkeit bedingt wird. Das vorgeschlagene System wird eingeteilt in Kennziffern der Leitung und der -tätigkeit im Betrieb (indirekte Kennziffern, potentielle und direkte, von denen die Produktivität der Leitung ausgedrückt wird, die Kosten sowie deren Wirksamkeit in der Leitung) sowie in Kennziffern der Effektivität der Orgstruktur (der Rationalität, der Effektivität der Arbeit des Leitungsapparates und der Wirksamkeit der Organisationsstruktur).

Adresa autora:

Doc. Ing. Jozef Višňovský, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra

CONTENTS

Grolig A.: New Trends in the Complex Construction of Organization Structures in the Process of Improving the Enterprise Management	583
Hrmo V.: The Problems Connected with the Organizational Formation of Agricultural Enterprises	585
Kadlečíková M.: Functional Tasks and Internal Structure of the System of Organization and Management of the Production of Agricultural Enterprises	595
Nagyová E.: Current Problems and Trends of Unification of Organizational and Economic Structures of Agricultural Enterprises	605
Malejčík A.: The Application of Target-Programmed Organizational Structures during Dynamizing the Effectiveness of Enterprise Management	613
Simo D.: The Effect of Concentration and Specialization on the Present Level of Industrial Production of Grain Maisé	621
Repka I.: The Effect of Concentration and Specialization on the Organizational Structure of Production and Management of Animal Production	629
Gozora V.: The Formation and Incorporation of Machine Complexes into Enterprise Organizational Structures	637
Đurišová E., Lajdová O., Starinský J.: An Application of Factor Analysis to Determine the Factors Affecting the Capacity of Management	645
Murgaš J., Bezák A.: The Planned Management Machinery Upkeep	651
Višňovský J.: A Proposal of Indicators of the Effectiveness of Management and Managerial Work	659

INHALT

Grolig A.: Neue Richtungen beim komplexen Aufbau von Organisationsstrukturen bei der Vervollkommnung der innerbetrieblichen Leitung in der Landwirtschaft	583
Hrmo V.: Probleme des Organisationsaufbaus der Landwirtschaftsbetriebe	585
Kadlečíková M.: Die Funktionsaufgaben und die innere Struktur des Systems der Organisations und der Leitung der Landwirtschaftsbetriebe	595
Nagyová E.: Gegenwärtige Probleme und Richtungen der Vereinheitlichung der organisatorischen und ökonomischen Struktur der Landwirtschaftsbetriebe	605
Malejčík A.: Die Nutzung von Ziel-Programm-Orgstrukturen zur Dynamisierung der Wirksamkeit der innerbetrieblichen Leitung	613
Simo D.: Einfluß der Konzentration und Spezialisierung auf das heutige Niveau der Industrieproduktion von Körnermais	621
Repka I.: Einfluß der Konzentration und Spezialisierung auf die Organisationsstruktur der Produktion und Leitung der tierischen Produktion	629
Gozora V.: Bildung und Eingliederung von Maschinenkomplexen in die betriebliche Organisationsstruktur	637
Đurišová E., Lajdová O., Starinský J.: Nutzung der Faktorenanalyse der Bestimmung der Faktoren, von denen die Leitungskapazität beeinflusst wird	645
Murgaš J., Bezák A.: Die planmäßige Leitung der Sorge um die Technik	651
Višňovský J.: Vorschlag für ein Kennziffernsystem der Effektivität der Leitung und der Leitungstätigkeit	659

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 25 75 41, 25 44 51. Celoroční předplatné Kčs 120,—. Vytiskl Tisk, knižní výroba, n. p., Brno, závod 3, 737 36 Český Těšín.

© Ústav vědeckotechnických informací pro zemědělství, Praha 1987

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.