

VĚDECKÝ ČASOPIS



# ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

**8**

ROČNÍK 34 (LXI)  
PRAHA  
SRPEN  
1988  
CENA 10 Kčs

ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÁ  
ÚSTAV VĚDECKOTECHNICKÝCH INFORMACÍ  
PRO ZEMĚDĚLSTVÍ

**Redakční rada**

Doc. ing. Jiří Tvrdoň, CSc. (předseda), prof. ing. Milan Branický, CSc., RSDr. Rudolf Černý, prof. ing. Miroslav Grznár, DrSc., doc. ing. Josef Hurta, CSc., ing. Svatopluk Chalupa, CSc., prof. ing. Dimitrij Choma, DrSc., ing. Vladimír Jeníček, DrSc., doc. ing. Mária Kadlečíková, CSc., prof. ing. Ctibor Ledl, DrSc., doc. ing. Juraj Mikita, CSc., doc. ing. Zdeněk Myler, CSc., prof. ing. Jaroslav Pič, DrSc., prof. ing. Karel Svoboda, CSc., doc. ing. Endre Tóth, CSc., doc. ing. Oldřich Tvrdoň, CSc., ing. Vladimír Vácha, CSc., doc. ing. Karel Vinohradský, CSc., doc. ing. Ivan Zoborský, CSc.

Za vedení časopisu odpovídá doc. ing. Jiří Tvrdoň, CSc.

Redaktorka ing. Hedvika Malíková

**OBSAH**

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Vácha V.: Zdokonalování stimulačního systému v rámci přestavby hospodářského mechanismu                | 557 |
| Burian A.: K možnostem motivačního působení sociálního plánu zemědělského podniku                      | 559 |
| Novotný J.: Usměrnování vývoje mezd a odměn v zemědělství v podmínkách přestavby                       | 569 |
| Klapková H.: Usměrnování tvorby mzdových prostředků v potravinářském průmyslu                          | 579 |
| Stojar B.: Možnosti úprav soustavy odměňování při přestavbě hospodářského mechanismu                   | 589 |
| Barto J.: Pracovné hodnotenie ako nástroj aktivizácie technicko-hospodárskych pracovníkov              | 599 |
| Pštross P.: Ekologický faktor a jeho význam pro stabilizaci pracovních sil v zemědělství               | 609 |
| Böhm P., Hanák P.: Průzkum uplatňování brigádní formy organizace práce a odměňování v zemědělství ČSR  | 621 |
| <i>Z vědeckého života</i>                                                                              |     |
| Pecáková J.: Úkoly vyřešené ve VÚEZVŽ v Praze v roce 1987                                              | 629 |
| Félix Hutník šestdesiatročný                                                                           | 635 |
| <i>Ze zahraničí</i>                                                                                    |     |
| Ivanicz A.: Majetková účast pracujících a vlastnické vztahy v činnosti maďarských zemědělských podniků | 637 |
| <i>Z nové ekonomické literatury</i>                                                                    |     |
| Kunc J.: A. Slabý — Vědeckotechnický rozvoj v zemědělsko-průmyslovém komplexu                          | 641 |

## ZDOKONALOVÁNÍ STIMULAČNÍHO SYSTÉMU V RÁMCI PŘESTAVBY HOSPODÁŘSKÉHO MECHANISMU ZPoK

Úkoly spojené s intenzifikací ekonomiky a přestavbou hospodářského mechanismu vyžadují i nové přístupy k řešení problematiky lidského faktoru. Klíčovou otázkou je aktivizace lidského faktoru v procesu urychlení sociálně ekonomického rozvoje společnosti. K tomuto problému není možno přistupovat jenom z ekonomického hlediska, nebo dokonce jenom z hlediska ekonomických disciplín zabývajících se prací a pracovní silou.

Vedle zkoumání člověka jako výrobního faktoru (reprodukce pracovní síly v jednotě její kvantitativní a kvalitativní stránky, vliv vědeckotechnického rozvoje na obsah práce, profesní a kvalifikační strukturu pracovních sil, vytváření optimálních vztahů mezi potřebami a zdroji pracovních sil, racionalizace pracovních procesů apod.) je třeba zkoumat i postavení člověka jako sociálního fenoménu, jehož chování ve výrobě je ovlivňováno komplexem ekonomických a neekonomických faktorů (hmotná a nehmotná stimulace, úroveň a formy řízení, mezilidské vztahy apod.). Aktivizace člověka v ekonomické sféře souvisí i s rozvojem demokratizace, s uplatňováním principu sociální spravedlnosti, s rozvojem společenského klimatu náročnosti, a je tedy i záležitostí ideologie a duchovní sféry společnosti.

Ekonomická, sociální a další hlediska se promítají i do zkoumání člověka jako subjektu řízení, ať už jde o různé formy účasti pracujících na řízení, kvalifikační předpoklady pracovníků k řízení, výběr a hodnocení řídicích pracovníků apod.

Realizace strategické linie urychlení sociálně ekonomického rozvoje vyžaduje proto akcentovat především komplexní přístupy k lidskému faktoru, založené na výzkumném řešení syntetického charakteru a směřující k formulování ekonomicko-sociální teorie práce. Interdisciplinární přístupy umožňují fundovaně analyzovat i jednotlivé věcné okruhy a dílčí problémy práce a pracovních sil a formulovat tak příspěvky pro sociální a hospodářskou politiku na vědeckém základě.

Problematicku pracovních sil a práce je nutno zkoumat v těsné souvislosti s vědeckotechnickým rozvojem. Rozvoj biologie, elektroniky, informatiky a dalších oborů zasahuje hluboko do technologické stránky výroby a jejího řízení a vede i k zásadním změnám charakteru práce. Všeobecnou tendencí technického pokroku se stále více stává přechod od ručních a strojně ručních pracovních procesů k procesům mechanizovaným a automatizovaným.

Technika bude postupně vyřazovat člověka i z obslužných a operačních pracovních procesů, bude mu určovat funkci regulační a kontrolní a přesunovat těžiště jeho práce do předvýrobní fáze, spočívající v přípravě výrobních a řídicích systémů.

Tyto změny funkce člověka zvyšují nároky na jeho znalosti, vyžadují nový typ vzdělání a kvalifikace, vznik nových profesí. Živá lidská práce se tak intelektualizuje a je postupně osvobozována od činností, které nevyžadují tvůrčí aktivitu.

Úkolem ekonomiky práce je analyzovat tyto tendence směrem ke změnám v obsahu (charakteru) práce, požadavkům na organizaci a řízení, změnám v profesní dělbě práce a promítnout z toho vyplývající kvalifikační požadavky s potřebným časovým předstihem do odborné přípravy pracovníků dělnických a řídicích povolání.

Nezbytnou podmínkou fungování nového hospodářského mechanismu je existence účinného stimulačního systému. Tento systém musí být založen na ekonomických i mimoekonomických nástrojích a prostředcích umožňujících rovnovážný ekonomický a sociální rozvoj, který je předpokladem pro sladění zájmů jednotlivců se zájmy výrobních kolektivů a zájmy celospolečenskými. K tomu je především třeba, aby se prostředky na mzdy a sociální rozvoj vytvářely v přísné závislosti na konečných výsledcích pracovních kolektivů. Jedním ze závažných problémů výzkumu je proto otázka objektivního měření výsledků práce a s tím související realizace zásady zásluhovosti.

Formování stimulačního systému je podmíněno tvorbou nové mzdové soustavy, která by působila ve směru efektivní zaměstnanosti, motivovala pracovníky na efektivnost a kvalitu, na vědeckotechnický rozvoj a růst produktivity práce a vytvářela podmínky pro odůvodněnou diferenciaci v odměňování práce. Decentralizace rozhodování o mzdových formách



a systému nadtarifních mezd do podnikové sféry umožňuje přizpůsobit stimulační systém konkrétním podmínkám jednotlivých pracovních kolektivů.

Důležitou součástí stimulačního systému jsou sociální opatření, která je třeba více než dříve využívat pro podporu dosažení lepších pracovních výsledků, jako kompenzaci nepříznivých pracovních podmínek apod. V těchto souvislostech je třeba řešit otázky sociální diferenciace, míry osobní a společenské spotřeby apod.

Své místo ve stimulačním systému musí nalézt i pracovní satisfaktory, které mají hodnotu odměn. Jde o výhody v oblasti pracovního času a dovolené, o morální odměny spojené se společenskými preferencemi, vytvoření pracovních a funkčních perspektiv a další. Výhoda použití těchto nemateriálních odměn spočívá v tom, že přispívají k vytváření socialistického vztahu k práci a nevytvářejí tlak na zvyšování peněžních odměn.

Významným stimulem pracovního chování je úroveň organizace a řízení práce lidí. Jde především o prohlubování demokratických forem řízení a uplatnění účasti pracovníků na řízení, objektivizaci práce s kádry uplatněním demokratických forem jejich výběru a rozmístění, zvýšení úrovně rozhodovacího procesu a zlepšení stylu řídicí práce, zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků v oblasti řízení lidského faktoru a péče o něj. Účast pracujících na řízení je v současné době nejučinněji realizována prostřednictvím brigádní formy organizace práce a odměňování, která vytváří organizační základnu pro sladování individuálních, skupinových a společenských zájmů, pro propojování odborné profesionálnosti s demokratickou iniciativou, pro vyvážený rozvoj řízení a sebeřízení, morální a hmotné stimuly, uplatnění optimální proporce kladných a záporných stimulů (postihů).

V oblasti pracovních podmínek vystupuje do popředí problém pracovního prostředí, pracovní doby, zdravotních a ergonomických parametrů práce i ekologických vazeb vůči zemědělské výrobě a zemědělským pracovníkům. Vytváření optimálních pracovních podmínek na jednotlivých úsecích má význam především pro stabilizaci pracovníků a jejich identifikaci s cíli a koncepcemi podniku jako základního předpokladu jejich aktivizace.

Širší zázemí stimulačního systému vytvářejí takové faktory, jako je kvalita životního prostředí, veřejná informovanost, demokratizace všech stránek života společnosti, úroveň zabezpečení spotřebitelských zájmů a další.

K publikování tohoto monotematického čísla dochází v období vytváření zásad a konkretizace jednotlivých prvků přestavby hospodářského mechanismu. Dostatečně silný stimul rozvoje ekonomiky může být zabezpečován pouze takovým ekonomickým mechanismem, který bude vytvářet podmínky pro využití co nejširší palety motivačních nástrojů a který už v samotném systému svého fungování bude zajišťovat princip zásluhovosti. K realizaci těchto cílů mohou přispět i podněty obsažené v příspěvcích tohoto čísla.

Ing. Vladimír V á c h a , CSc.  
vědecký redaktor



Vyjdeme-li z naléhavého požadavku aktivizace lidského činitele jako základního předpokladu realizace přestavby hospodářského mechanismu, pak bychom měli prozkoumat (co možná nejrychleji a nejúplněji) celý komplex nástrojů i vztahů subjektů a objektů sociálně ekonomického a výrobního dění, abychom zjistili, jaké nové nebo nevyužité zdroje motivace a stimulace lidského činitele máme ještě k dispozici, jakou účinnost jim můžeme přisoudit a jak jich v praxi efektivně využít. Neboť — sociologicky nazíráno — vítězí ty systémy, které dokáží účinněji a efektivněji motivovat požadované chování „své populace“.

V tomto příspěvku se chceme proto zabývat možnostmi, jež pro motivaci chování pracovníků v sobě skrývá oblast plánování a řízení sociálního (jako nedílná součást sociálně ekonomického) rozvoje zemědělského podniku.

„... Je nesporné, že vědeckotechnický a ekonomický rozvoj se stávají stále více podstatou rozvoje společenského. V sociální sféře pak jsou realizovány výsledky ekonomické činnosti, jež se dotýkají životních zájmů pracujících, jež mají ztělesňovat nejvyšší cíle socialismu“ (Gorbačov 1987). Na spjatost a vzájemnou podmíněnost ekonomického a sociálního poukazyval již V. I. Lenin (např. v dopise Potresovi) a celá historie vývoje socialismu je prolnta vyladováním a dialektickou rozporností realizace „ekonomického a sociálního“ (Lenin 1957).

Leninovo tvrzení, že „není nic ekonomického, co by nebylo současně sociální“, se odehrává v praxi neustále a potvrzuje, že i „mezi rozdělováním podle množství, kvality a společenské důležitosti práce, jehož základem je diferencovaný mzdový systém, a „sociálním“ rozdělováním ze společenských fondů je hluboká vazba sociálně ekonomické proporcionality, jejímž porušováním vznikají společenské ztráty. V té souvislosti dochází v podmínkách zpomalování růstu národního důchodu k tomu, že růst sociálních příjmů předstihuje růst příjmů pracovních, což omezuje prostor diferencovaného odměňování“ (Kutta 1987).

Klademe si proto otázku, kam až sahá funkce „spojitých nádob“ sociálního a ekonomického, a kde jsou ony dialektické rozpory těchto dvou kategorií, jež třeba řešit.

Zjednodušíme-li tuto úvahu na základní kategorie, můžeme říci, že primární a neodmyslitelnou *podmínkou* „sociálního růstu“ je růst (rozvoj) ekonomický. Ten je však akcelerován — nebo taky brzděn — úrovní „sociálního“ prostředí. (Včleníme-li do pojmu „sociální“ vše, co se týká společenských vztahů, úsilí o zlepšení společenských poměrů i hmotného zabezpečení a kulturního rozvoje jednotlivců a společenských skupin, pak musíme konstatovat nekonečnou plejádu rozporů dialekticky vznikajících, vybíjejících se v nejrůznějších typech střetů,

vyrovnávajících se, měnících neustále svoje kvantitativní i kvalitativní parametry. Proto i zde musíme zúžit náš pohled na „sociální“ jako vyvažující, vyrovnávající nežádoucí rozdíly, do nichž se jedinci nebo určité society dostávají, a „socialistické“, vytvářející rozdíly motivující a stimulující požadované chování lidí, diferencující podle zásad socialismu, jimiž je nerovnost v odměňování, rozlišující kvalitu, množství a společenskou důležitost vykonávané práce.

Plán sociálního rozvoje je nejčastěji chápán ve své „sociální“ — vyrovnávací podobě (směřující k naplňování sociálních práv na práci, na vzdělání, na přiměřené pracovní a životní podmínky, na spravedlivou odměnu za práci, na ochranu zdraví se specifikou zohledňování postavení žen, mládeže, vícedětných rodin atd.) a zabezpečující (v nemoci, v mateřství, invaliditě, ve stáří atd.).

Přitom např. sama oblast pracovních podmínek se stává stále významnější kategorií v hodnotovém systému naší zemědělské populace (Burian 1982) a je tedy schopna výrazně stimulovat požadované chování lidí, bude-li jí využito nikoliv sociálně — rovnostářsky, ale socialisticky — diferencovaně.

Snad nejprozkoumanější oblastí působení sociálního plánu je jeho stabilizující účinek. Provedme jeho stručnou rekapitulaci.

## SOCIÁLNÍ PLÁN A MOTIVACE STABILIZACE PRACOVNÍCH SIL

Obsahem sociálního plánu je v nejobecnějším pojetí „vytváření příznivých pracovních a životních podmínek“ pro populaci, jíž se sociální plán týká. To v plném rozsahu odpovídá definici použité pro předpoklad stabilizace pracovníků v ZPoK: „Je třeba vytvořit takové pracovní a životní podmínky, aby ve svém souhrnu byly schopny vyvažovat nabídku ostatních resortů, ucházejících se o pracovní síly v dané lokalitě.“ (Materiály 11. pléna ÚV KSČ 1984)

Přitom za *pracovní podmínky* vesměs jednotně bývá označováno: pracovní prostředí, jeho technická a sociální vybavenost, modernost a bezpečnost práce, otázky fyzické (a někdy i psychické) zátěže, časová náročnost a úroveň péče o zdraví a regeneraci pracovníků. Jen sporadicky se do pracovních podmínek přiřazuje i úroveň řídicí a organizační práce a úroveň mezilidských vztahů (sociální klima, pracovní atmosféra), jež namnoze všechny ostatní atributy pracovních podmínek limitují, nebo alespoň výrazně ovlivňují. Do *životních podmínek* jednoznačně spadá otázka bydlení (jeho charakteru a vybavení), otázka občanské vybavenosti obcí (zejména obchodní sítě, službami, předškolními, školními, zdravotnickými a zájmovými zařízeními), dostupnost městsky vybavených center. V poslední době nabývá stále více na významu i otázka ekologické hodnoty dané lokality.

Snaha o zlepšování jednotlivých atributů pracovních i životních podmínek pro celou populaci pracovníků je obvykle v různých proporcích obsažena v sociálních plánech podniků; jejich naplňování významnou měrou přispívá ke stabilizaci pracovních sil a ve srovnání s různými peněžními zvýhodněními se stává důležitějším a někdy i silnějším, účinnějším motivátorem.

Hovoříme-li o stabilizaci pracovních sil, nemáme vůbec na mysli zachování daného počtu pracovníků v ustrnulé struktuře (což odpovídá stavu hluboké stagnace), ale počítáme, a do budoucna budeme muset stále více počítat s dynamickým procesem, v němž lidský faktor reprodukuje svoje kvalifikační a ostatní sociální parametry ve vzrůstající úrovni, v souladu s nároky kladenými organizačními, technickými, technologickými i ekonomickými požadavky rozvíjející se organizace v socialistické společnosti.

Takováto *stabilizace* pracovních sil je pro fungování každého *společenského* (a tím více „výrobního“) útvaru zejména v požadavcích přestavby nezbytná:

— Teprve po zvládnutí řady pracovních (ev. výrobních) specifík je pracovník schopen dosahovat plného výkonu.

— Až po dostatečném poznání lidských a technických parametrů organizace (podniku) může docházet k pocitu identifikace s daným útvarem, ke vztahu spoluodpovědnosti za jeho pověst a prosperitu.

— Jen pracovníci dostatečně identifikovaní se svými „mateřskými institucemi“ jsou ochotni přijímat rizika a angažovaně jednat: přicházejí s náměty, které se nemusí všem líbit, kritizovat nesprávná jednání osob, které mají v dané situaci moc nebo známosti, hledat cesty k urychlení rozvoje dané instituce, aniž to mají v náplni práce, a počítat s nevěděkem i s nutností překonávání nejrůznějších překážek, jednají-li angažovaně „ve prospěch věci“.

V procesu přestavby hospodářského mechanismu bude však do tohoto „sociálního“ dění vstupovat stále více nároků vůči kvalifikaci lidského činitele na všech organizačních stupních a řídicích úrovních. Poklidné „kvalifikační tůně“, promíjející často většinu kvalifikačních nedostatků (poněvadž rigidní stav podnikového dění a inovační stagnace to dovolovaly) se mění v bystrinu událostí, vyžadujících odbourávání zpomalujících stereotypů, brzdného fungování kádrů zaostávajících za technicko-technologickými, ale zejména řídicími a organizačními nároky útvarů, jež řídí nebo participují jakkoliv na jejich chodu.

Do tohoto grandiózního dění bude stále častěji a naléhavěji vstupovat nejen požadavek zvyšování a doplňování kvalifikace, ale i rekvalifikace pracovníků na útlumových úsecích a vytváření nových pracovních příležitostí přímo v podniku nebo v mezipodnikové kooperaci.

Již nyní vzniká problém štabních a řídicích pracovníků v těch člancích řízení, jež bude třeba redukovat nebo eliminovat. Jak provést tyto zásahy, aby na jedné straně urychlovaly požadovaný sociálně ekonomický rozvoj a na druhé straně nelikvidovaly kvalifikační potenciál (který i z titulu přestavby by měl být účelně využit, poněvadž představuje nemalé společenské hodnoty) a nevytvářely stav hluboké deprese u generace, jež věnovala již větší část svého života budování tohoto systému, často i za cenu obrovských osobních obětí, a není již schopna „rekvalifikace“? A čím vyšší stupně řízení a funkcí jsou tímto procesem (a jeho požadavky) atakovány ve svých „sociálních jistotách“, tím větší a účinnější odpor třeba předpokládat, tím větší zbrzdění tempa přestavby musí nastat — pokud nenajdeme a nenabídneme i pro ně ekonomicky i lidsky přijatelná řešení.

V každém případě by zde bylo na místě respektovat zákon „hodnoty kvalifikace“. Chceme-li se naučit šetřit a nakládat s hodnotami vůbec, pak s jednou z nejvyšších hodnot, jíž je kvalifikovaná pracovní síla (a pro socialismus i člověk), bychom se měli naučit skutečně hospodařit. Plánované hospodářství již dávno mělo daleko dokonaleji zabezpečit, aby kvalifikační struktura pracovních sil nejen co do kvantity, ale zejména v kvalitativních parametrech odpovídala nárokům vědeckotechnického rozvoje. A zde jsme v hluboké stagnaci — a pokud jde o vysokoškolskou kvalifikaci zejména řídicích pracovníků, v posledních letech dokonce na ústupu. Navíc nebyla zvládnuta ani problematika kádrových záloh: nebylo využito stáží a jiných forem přípravy mladých pracovníků k převzetí náročných řídicích funkcí — a to nejen v závodech a v podnicích, ale i v centrálních orgánech.

Je otázkou, zda nejvhodnějším řešením bude vytvoření míst poradců, konzultantů či „stínových manažerů“ — nebo možnost skutečně zvýhodněných podmínek pro starobní (invalidní) důchod — či snad ještě něco moudřejšího.



Platí však: Má-li být podnik (a jakýkoliv společenský útvar) schopen dalšího rozvoje, musí dosáhnout přiměřené míry stabilizace lidského faktoru, dávající předpoklad k jeho dynamickým kvalitativním změnám. Ke kompenzaci nedostatků daného pracovního místa se zpravidla stále ještě využívá příjmového nebo jiného materiálního zvýhodňování.

Průzkumy nám potvrdily skutečnost, že kompenzace penězi je nejen „nejdražší“, ale působí jen dočasně a problémy spíše prohlubuje, protože je neřeší, ale jejich palčivost tlumí. Do budoucna bude třeba stále intenzivněji hledat kompenzace právě v té oblasti, jež je znevýhodněna: u zhoršených zdravotních podmínek – zásahy do zvýšení zdravotní péče; za zhoršených časových podmínek (směnnost, dojíždění atd.) – časové zvýhodnění (kratší pracovní doba, delší dovolená apod.), u zhoršených podmínek životního prostředí – zvýhodnění dovolující překonat konkrétní nevýhody daného prostředí atd. To bude vyžadovat efektivní motivace pracovního chování v podniku, to se bude musit stát součástí podnikového sociálního plánu.

V tomto směru naplňuje sociální plán i *sociální princip*, zohledňující ztížené postavení člověka (skupiny, populace) nejen v určitých společenských situacích (počet dětí, věk, nemoc, invalidita apod.), ale i ve zhoršených pracovních a životních podmínkách. Jeho cílem zde je „vyrovnávat nebo kompenzovat rozdíly“, jež jsou dány buď nezávisle na působení objektu sociálního plánu, nebo jsou společensky žádoucí. Tím však funkce sociálního plánu nekončí. Naopak stále více se nabízí a stává se aktuálním využití jeho potenciálu motivačního.

## SOCIÁLNÍ PLÁN A MOTIVACE PRACOVNÍHO A SPOLEČENSKÉHO CHOVÁNÍ

I když „stabilizace“ je rovněž typem pracovního a společenského chování, vymezili jsme jí specifické místo, jež jí přísluší právě vůči sociálnímu plánu.

Motivace pracovního chování (často zužovaná jen na „pracovní výkon“ – i když nám jde přitom i o celou řadu dalších vazeb – vůči pracovnímu předmětu a pracovním prostředkům, vůči podniku, kolektivu atd.) bývá zejména v praxi stále ještě poměrně často spojována s jediným stimulátorem, jímž je peněžní odměna. Přitom i většina nástrojů sociálního plánování má schopnost stát se stimulátorem pracovní (a často i společensky) žádoucího chování.

Vydeme-li ze „stadií sociálního vývoje“ (jimiž se výzkumně řadu let zabýváme), můžeme vnést více světla do stimulační hodnoty nástrojů, jež jsou součástí sociálního plánování. Prokázali jsme (Burian 1984), že naše zemědělská populace se zatím pohybuje v rozsahu I. až III. stadia sociálního vývoje: I. orientovaného na existenční minimum cca 7 %, II. orientovaného na maximální materiální vybavenost – a tedy i na maximální výdělek „za každou cenu“ cca 28 % a III. orientovaného na atraktivní životní způsob cca 30 %, s nejsilněji frekventovaným mezistadiem II. – III. (cca 35 %), kdy pracovníci sice demonstrují živý zájem o dosahování co nejvyšších příjmů, ale nejsou již ochotni za ně obětovat atributy životního stylu, jež jsou pro ně atraktivní – volný čas, práci neohrožující zdraví, jednosměnný provoz, víkendové volno, seberealizační nebo prestižní obsah práce apod.

Řada úkolů naplňujících sociální plány podniků má charakter atraktivních pracovních satisfaktorů. Patří sem většina opatření směřujících právě k ochraně zdraví, ke kultivaci pracovních podmínek a pracovního prostředí. Nedostatkem řady těchto opatření je, že jsou spíše vnucována (byť s racionálním, či dokonce i s vědeckým komentářem hygienického či zdravotnického předpisu) a nikoliv nabízena jako projev společenské péče, nebo dokonce jako diferencovaný typ

odměny. Zapomínáme zde na pravidlo, že „pocit vlastního štěstí nelze nikomu vnutit“, tzn. že i tam, kde jednáme v zájmu jiných, musíme vyvolat příslušný konsenzus, má-li být náš (samozřejmě oprávněný) zájem akceptován.

Hranice mezi sociálním a socialistickým přístupem je zde ne vždy jednoduše vymežitelná: zatímco sociální hledá cestu *vyrovnávání* (specifických nebo nežádoucích) rozdílů, socialistický je nucen přiměřeně *prohlubovat* rozdíly podle „zásluh, výkonu, množství, kvality a výsledků práce“. Rovnostářské odměňování — nivelizace — je jednoznačnou preferencí „pracovního podprůměru“ (a tedy i lenochů, lajdáků a neschopných), a proto ve svých důsledcích musí navodit trend směřující k podprůměrnosti, jehož jsme byli namnoze svědky. Abychom nyní využili všech nástrojů, jež mohou fungovat k urychlení sociálně ekonomického rozvoje, neměli bychom se vyhnout ani těm, jež se nacházejí v obsahu sociálních plánů podniku.

Nikdo snad dnes již nepochybuje o tom (na rozdíl od průzkumů, jež jsme provedli v letech 1980—1984, kdy ještě řada vedoucích pracovníků — cca 20 % — byla přesvědčena o opaku), že *jednotná* (tedy zcela nivelizovaná) peněžní odměna za práci, byť by byla sebevyšší — by zákonitě dovedla danou organizaci ke katastrofě. Ani desetitisícový plat by totiž neměl výkonově motivační účinnost: po prchavém nadšení z takovéto „životní úroveň zvyšující úpravy“ by došlo k hluboké deziluzi pracovníků výkonnějších, kvalifikovanějších, pracovníků nesoucích větší míru zodpovědnosti atd. Byla by „nastolena“ otázka „proč pracovat více a lépe“, „proč se snažit o vyšší vzdělání a kvalifikaci“, „proč zastávat v hierarchii dané organizace vyšší a zodpovědnější funkce“ — když *odměna* (jako jedna z nejvýraznějších součástí společenského ocenění a uznání) je distribuována naprosto stejně (tedy i těm, kteří jsou nevykonni, nezodpovědní, nekvalifikovaní atd.). Pak by bylo spíše patologickým než normálním jevem setkávat se s tím, čemu říkáme pracovní aktivita, iniciativa a angažovanost — pilíře, na nichž stojí (a na neštěstí s nimiž i padá) naděje na úspěch, efekt a dosažení cílů *přestavby*.

V oblasti *peněžní odměny* (jedné z mnoha odměn, jež za požadované pracovní chování poskytujeme) jsme konečně dospěli k poznání, že nivelizace tlumí, ohrožuje a poškozují společenské úsilí a aktivizaci lidského činitele. (Toto poznání zatím zdaleka nedospělo k příslušné odezvě a realizaci.) Kromě peněžní odměny však máme celou řadu odměn, jejichž funkčnost je jednoznačně prokázána, ale na něž nahlížíme jako na sociální parametry práce a bojíme se jich motivačně využít. Jde zde o pracovní dobu, o zdravotní péči, o pracovní prostředí, o celou škálu společenských preferencí:

— *Časové dimenze práce* jsou zatím považovány za tabu, kolem něhož se bezradně přešlapuje, nebo jež se někdy moudře, jindy chytře nebo i vychytrale obchází. Čtyřicet dvě a půl hodiny týdně; ani víc — ani méně. Stejně problémy s povolováním přesčasů, jako s pokusy o *nahrazení* hodin výkonem. A přitom je všem jasné, že v některých situacích je přesné dodržení začátku i konce pracovní doby základní podmínkou fungování (např. pásové výroby), kdežto v jiných podmínkách může být absurdní (Einstein donucený pracovat přesně od 7.00 do 15.30 hodin denně). Jeden z průzkumů, který jsme provedli u techniků zemědělské prvovýroby (tedy u rozhodujícího článku ve vztahu k tvorbě nebo tlumení pracovní angažovanosti), nám dává jasný náhled do problematiky „pracovního času“ a do bezradnosti, jíž je provázána na všech řídicích a organizačních stupních.<sup>1)</sup> Na

<sup>1)</sup> Průzkum proveden v letech 1985—1986 v průběhu funkčního vzdělávání zootechniků, agronomů a mechanizátorů IDVP MZVŽ a IVBP ( $N = 318$ ).

otázku „co uděláte, když je pracovní úkol kvalitně splněn a do konce pracovní doby zbývá ještě cca 45 minut“ dali technici (I. org. stupeň) tyto odpovědi:

- dám náhradní práci (30 %),
- nechám je čekat „až padne“ (15 %),
- pustím je domů (20 %),

a dominantou se stala odpověď, s níž jsme nepočítali — „zmizím“ (35 %) — tzn. jsem si vědom, že první dvě varianty jsou trestem a přispívají k ředění výkonu tak, aby se zaplnil stanovený čas, který je ze všeho „nejdůležitější“, ale nemám tolik kompetencí (ani odvahy), abych tento čas použil jako odměny. Vždyť kromě „zpevňování norem“ nemáme zatím v podnikové praxi vyřešenu adekvátní odezvu na růst výkonnosti!

Kromě toho vstupuje do hry i kvalita času: času, který má sloužit práci, společenským, zájmovým a kulturním aktivitám, rodině, výchově dětí, odpočinku, spánku. Pomineme-li řadu fyziologických problémů vázaných (zejména) na třísměnné provozy, nemůžeme se nezastavit u problémů sociálních, jež v současnosti převažují. Jde o řešení rodinných vztahů, o trávení volného času v dopoledních hodinách — tedy bez jakékoliv nabídky kulturních a zčásti i zájmových aktivit, o ztrátu nejrůznějších typů komunikací atd.

Čas — zejména volný čas — se stává pro lidi hodnotou stále více ceněnou, protože nabídka možností jeho využívání stále roste. Důkaz podávají i (zatím nezpůsobilé) pokusy vykompenzovat kvalitu času (II. — III. směn) „pouhými“ penězi. Hodnota tohoto času se zřejmě nachází nad hodnotou používaných příplatků. Tedy řešení je v kompenzaci tím, co má stejnou hodnotu — časem! Návrh Zákona o podniku, formulovaný v roce 1987 v SSSR, poprvé v socialistických zemích vstupuje do této problematiky návrhem na čtyřsměnné provozy.

Kolik možností se skrývá právě v oblasti pracovní doby a jejího efektivního o využití! Stereotypní, rigidní „myšlení“ je zde největší překážkou hledání a nacházení cest, jež by dovolily zvyšovat výkon, kvalitu i produktivitu práce a měnit její charakter z unavující nebo i vyčerpávající „nutnosti“ i cestou zkracování pracovní doby v neodmyslitelnou potřebu člověka. Je groteskní, když někteří naši „výzkumníci“, výjimečně disponující „volnou pracovní dobou“, vzdychají nad tím, co by si chudák manuální pracovník počal s volným časem. Již dnes máme reprezentativní průzkumy prokazující, že by (stejně jako ve většině zemí, kde je pracovní doba kratší a produktivita práce vyšší) nevzdychal.

— *Oblast zdravotní péče* je považována za jednu z největších sociálních vymožeností naší společnosti. Pomineme-li její kvalitativní parametry, musíme si položit alespoň jednu otázku: je socialistické, aby úplně stejnou zdravotní péči dostával bulač a stachanovec, nejvýkonnější pracovník podniku, na němž závisí klíčový úsek, který odevzdává práci všechny své síly a schopnosti, a pracovník rozkládající pracovní morálku, jehož se podnik (díky sociálnímu charakteru některých pasáží Zákoníku práce) marně a neúspěšně snaží zbavit? Jsou přece jisté preference i v této oblasti (od určité úrovně funkčního postavení) a jsou chápány (byť ne všemi a vždy) jako samozřejmost, spojená se společenským hodnocením významných pracovníků některých orgánů, nositelů vysokých funkcí apod.

Co by tedy mělo bránit tomu, aby i podnik legálně (to jest podle stanovených, a chcete-li i kolektivem podniku schválených pravidel) distribuoval tuto péči podle zásluh? Nikoho nezaráží, že určité *profese* mají v této oblasti zvýšenou péči a řadu výhod, kompenzujících některé negativní podmínky jejich práce. Proč by tedy zvýšená péče neměla být poskytována i *individuálně* těm, kteří „odevzdávají“ zvýšené úsilí, jejichž práce přináší vyšší efekt, jejichž mimořádná



pracovní (ev. i společenská) angažovanost je proti jejich zdraví stejným atakem jako výkon v této oblasti preferovaných profesí?

— *Oblast pracovního prostředí* je již zčásti motivačně využívána i „výkonově“. Není výjimkou (ale není ještě pravidlem), že nejlepším pracovníkům a nejlepším kolektivům se vytvářejí „lepší podmínky“: nikdo se nepodivuje, když nejlepší traktorista dostane nejvýkonnější traktor, když vedoucí pracovník má technicky dokonaleji vybavenou pracovnu než jeho podřízený. Váháme však, položíme-li otázku, zda pracovním prostředím lze také „odměňovat“? Určité lze, ale zatím na to nemáme vypracován ani systém, ani směrnice, ani návyky.

Vedoucí pracovníci zatím nejsou kvalifikováni na *motivaci pracovního výkonu* (ustoupíme-li od širší motivace „pracovního a společenského chování“) svých podřízených. Nejsou zatím kvalifikováni ani na zacházení s tou relativně nejjednodušší odměnou, jíž jsou peníze — a vesměs ji svěrují do rukou útvarů práce a mezd, čímž se stimulačního využívání relační funkce peněžní odměny zbavují. Nikdo je zatím nekvalifikoval na odměňování *interpersonálním (diferencovaným) vztahem* k různě výkonným pracovníkům, recipročním jednáním, nemateriálními — tedy *sociálními a morálními* typy odměn. Jako ke všemu neznámému a nevyzkoušenému, i zde vzniká bariéra nedůvěry a obav. Ta však musí být překonána. Nutně a zákonitě.

Podle našich průzkumů (Burian 1985) velká většina respondentů z naší zemědělské populace souhlasí se „sociálními preferencemi“ uvedených typů a považuje je za jednu z potenciálních možností vysokého motivačního účinku — leč s podmínkou (která by pro socialismus i pro naši společenskou praxi měla být samozřejmostí), že tyto preference budou poskytovány *spravedlivě*, tj. regulérně, na základě co možná přesně měřitelných kritérií a dostatečné *kontroly* před možností jejich zneužívání. To ovšem platí o všech typech odměn, a proto i pro tuto oblast „sociálních“ (i morálních) odměn bude třeba vytvořit stejně přesná a kontrolovatelná pravidla, jež by odpovídala svými parametry přinejmenším systému peněžního odměňování, o jehož potřebě a oprávněnosti (ne vždy o jeho „spravedlivosti“) nikdo nepochybuje.

Využití těchto typů odměn, nacházejících se zatím v oblasti sociálního rozvoje podniku, socialistickým (tedy diferencujícím) způsobem by vytvořilo jednak tlak na hledání dalších účinnějších a efektivnějších motivátorů žádoucího pracovního a společenského chování, zvyšovalo by prestiž nejlepších pracovníků, vytvářelo by pro ně (a tedy i pro ty, kteří by jejich příkladů následovali) podmínky lepšího a plnějšího využití jejich „potenciálu“, jednak by pomáhalo rychlejší přeměně charakteru práce z nutnosti v potřebu člověka. A o to nám v současnosti také jde; tím jsme povinováni budoucnosti.

## ZÁVĚR

Máme-li dosáhnout potřebné míry rozvoje aktivity, iniciativy a angažovanosti lidského činitele jako základní podmínky (tvůrce i příjemce) procesu přestavby hospodářského mechanismu (k urychlení sociálně ekonomického rozvoje naší společnosti), musíme daleko lépe než dosud zvládnout co nejširší paletu motivačních nástrojů.

Jedním z takových nástrojů se může stát i plán sociálního (sociálně ekonomického) rozvoje podniku. Zejména oblast pracovních podmínek nabízí celou škálu satisfaktorů, jež svou diferenciační schopností by mohly fungovat jako účinné a efektivní motivátory (a stimulanty) požadovaného pracovního i společenského

chování. Řada předních zemědělských podniků se již o využití těchto motivátorů víceméně úspěšně pokouší, leč vesměs „na vlastní pěst“ a zdaleka ne systematicky.

Je tedy nutno (co možná brzy) tento typ motivací precizně rozpracovat do organického systému (odpovídajícího potřebám a možnostem daného typu organizací nebo institucí) a kvalifikovat na jeho využívání všechny články řízení. K tomu by měl přispět svým dílem i doplněný obsah středoškolské a hlavně vysokoškolské výuky, respektující potřeby dané novou sociálně ekonomickou situací, v níž se nacházíme.

## Literatura

BURIAN, A.: Návrh zefektivnění motivace požadovaného pracovního a společenského chování zemědělské populace. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚRŘP Brno 1984.

BURIAN, A.: Prognóza vývoje hodnotových systémů zemědělské populace. [Závěrečná zpráva.] Brno, ÚRŘP 1982.

BURIAN, A.: Výzkum hmotných a nehmotných motivací a stimulů pracovní a společenské aktivity zemědělské populace. [Závěrečná syntetická zpráva.] Brno, ÚRŘP 1985.

GORBACOV, M. S.: Perestrojka i novoje myšlenie dlja našej strany i dlja vsego mira. Moskva, IPL 1987.

KUTTA, F.: Základní vztahy prognózy sociálního rozvoje. Sociol. Čas., 1987, č. 5.

LENIN, V. I.: A. N. Potresovi. Spisy, sv. 34. Praha, SNPL 1957.

Došlo 3. 3. 1988

BURIAN A., Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Brno

### **K možnostem motivačního působení sociálního plánu zemědělského podniku**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, č. 8, s. 559–568. — lit. 6, res. čes., rus., angl., něm.

zemědělský podnik, sociální plán, pracovní síly, motivace, aktivizace, stabilizace, dynamizace, podmínky pracovní, podmínky životní, teoretické pojednání

Má-li dojít k požadovanému urychlení sociálně ekonomického rozvoje, musí být k tomu náležitě motivován lidský činitel. Zatím se používá daleko méně motivačních nástrojů, než socialismus nabízí, a méně kvalifikovaně, než je třeba. Jednou z oblastí, jež nabízí široké motivační pole, je sociální plán zemědělského podniku. Zejména oblast pracovních podmínek (čas, pracovní prostředí, zdravotní péče, interpersonální vztahy), zatím pouze sporadicky využívaná, vykazuje vysokou účinnost i efektivnost. Aby došlo k výraznému posílení pracovní motivace, je třeba i oblast sociálního plánu v tomto duchu náležitě rozpracovat, kodifikovat a kvalifikovat na její využívání všechny stupně řídicích pracovníků.

БУРИАН А., Институт рационализации управления и труда, место работы Брно

### **K možnostem motivirovочного воздействия социального плана сельскохозяйственного предприятия**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, № 8, s. 559–568. — лит. 6, рез. чешск., русск., англ., нем.

сельскохозяйственное предприятие, социальный план, рабочая сила, мотивировка, активизация, стабилизация, динамизация, условия труда, условия жизни, теоретический анализ

Для достижения требуемого ускорения социально-экономического развития необходимо должным образом мотивировать человеческий фактор. В условиях социализма существуют широкие возможности использования мотивировочных факторов, однако в настоящее время они применяются не в полной мере и недостаточно квалифицированно. Одной из областей, предоставляющих широкое мотивировочное поле, является социальный план сельскохозяйственного предприятия. Прежде всего недостаточно используется такой действенный и эффективный фактор, как условия труда (время, рабочая среда, здравоохранение, интерперсональные отношения). С целью значительного укрепления трудовой мотивировки необходимо тщательно проработать и область социального плана, подготовить к ее использованию всех работников сферы управления.

BURIAN A., Institute of Management and Labour Rationalization, workplace Brno

### **Possibilities of Using Farm Social Plans as a Motivative Factor**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, No. 8, pp. 559–568. — refs 6, summaries in cs, ru, en, de

farm, social plan, labour, motivation, activation, stabilization, dynamization, working conditions, living conditions, theoretical treatise

If the socio-economic development is to be accelerated as required, the human factor must be motivated adequately. Socialism offers much more motivative factors than actually applied, and even those actually used could be utilized much more thoroughly. The social plan of the farm is one of the fields where motivation can be introduced widely. This applies mainly to the factors of working conditions (time, environment, health care, interpersonal relations): although these factors are very effective they are still used just sporadically. Working motivation should be highly enhanced; it is necessary, therefore, to develop and codify the whole range of factors associated with the social plan and to qualify the managerial staffs at all levels on the farms for the use of these factors.



## **Zu den Möglichkeiten der motivierenden Wirkung des Sozialplanes im Landwirtschaftsbetrieb**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, Nr. 8, S. 559–568. — Lit. 6, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Landwirtschaftsbetrieb, Sozialplan, Arbeitskräfte, Motivierung, Aktivierung, Stabilisierung, Dynamisierung, Arbeitsbedingungen, Lebensbedingungen, theoret. Aspekte

Soll es zu der erforderlichen Beschleunigung der sozialökonomischen Entwicklung kommen, so müssen dafür die Menschen entsprechend motiviert werden. Zur Zeit werden weit weniger Motivierungsmittel genutzt, als der Sozialismus bietet und weit weniger qualifizierte, als es nötig ist. Ein Bereich, der ein breites Motivationsfeld bietet, ist der Sozialplan des Landwirtschaftsbetriebs. Dabei wird insbesondere der Bereich der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsmilieu, Gesundheitsfürsorge, zwischenmenschliche Beziehungen) nur sporadisch ausgenutzt, obwohl dieser eine hohe Wirksamkeit besitzt. Zur bedeutenden Stärkung der Arbeitsmotivation ist es notwendig, den Sozialplan entsprechend auszuarbeiten, zu Kodifizieren und zu Qualifizieren zur Nutzung aller Ebenen der leitenden Mitarbeiter.

---

*Adresa autora:*

Doc. JUDr. PhDr. Antonín Burian, CSc., Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Botanická 68a, 656 01 Brno

---

Systém přímého společenského usměrňování vývoje mezd a odměn je pro rozhodující část zemědělských podniků — jednotná zemědělská družstva (chozrasčotní organizace s plným uplatněním principu samofinancování) — prvkem poměrně novým. K jeho uplatnění došlo až v průběhu 70. let, kdy ekonomické nástroje přestaly postačovat k zachování žádoucí proporcionality vývoje mzdových prostředků, resp. prostředků na odměňování.

Přes trvající nedostatky v oblasti ekonomických nástrojů má současný mechanismus řízení zemědělství řadu prvků, které by měly být v nejbližším období uplatněny v národním hospodářství. V oblasti regulace mezd je to především využití přírůstkového principu při prosazování žádoucího kvantitativního sepětí použitelného objemu mezd resp. odměn v organizaci s dosahovanými výrobními a hospodářskými výsledky.

Významnou roli sehrává zde také skutečnost, že místo ukazatele výkonů celkem, uplatněného v 7. pětiletce, bylo pro 8. pětiletku určeno jednotné i pro oba sektory zemědělství využívat k regulaci vývoje mezd a odměn ukazatele upravené vlastní výkony.

#### **SPECIFIKA UKAZATELŮ USMĚRŇOVÁNÍ MEZD A ODMĚN V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH**

Analýza opírající se o expertizní posouzení předními odborníky zemědělské praxe i nadpodnikové sféry ukázala, že změna v ukazatelích regulace sama o sobě existující problémy neodstraní.

Hlavní rozdíly ukazatelů upravené vlastní výkony a výkony celkem je třeba posuzovat podle aktuální použitelnosti v zemědělských organizacích.

Ukazatel upravené vlastní výkony je v podstatě ukazatelem obsahujícím práci a odpisy základních prostředků vložené do výroby určitou konkrétní organizací. Vylučuje možnost zápočtu spotřebovaného materiálu, paliv a energie, tedy v podstatě to, co organizace nakupuje a vkládá do výrobku jako cizí zhmotnělou práci. V tomto směru tento ukazatel účelně podporuje tvorbu základního kritéria ekonomické efektivnosti národního hospodářství — národního důchodu.

Ukazatel výkonů celkem v podstatě zahrnuje tržby na realizované výrobky a změnu stavu zásob. V ceně výrobku je zakalkulována spotřeba materiálu, paliv a energie. Je tedy ukazatelem především kvantitativním, působícím i ve směru zvyšování materiálových nákladů.

Ze stručného srovnání obou ukazatelů by bylo možno i z hlediska zemědělství soudit na jednoznačně správnější ukazatel upravené vlastní výkony. Na rozdíl od zpracovatelských odvětví je však třeba posuzovat upravené vlastní výkony i z jiných pohledů.

Trvalý růst cen materiálových vstupů do zemědělské výroby při relativně stálých nákupních cenách zemědělských výrobků, i když byl pro mzdové účely zpravidla limitován objektivizací výchozí základny, znesnadňuje objektivní posouzení vývoje efektivnosti výroby. Například v období 6. pětiletky ve srovnání s 5. pětiletkou došlo k poklesu rentability výroby. Zvýšily se ceny hnojiv, komponentů krmných směsí, paliv a energie, dalšího materiálu a služeb, zatímco nákupní ceny zemědělských výrobků byly měněny jen minimálně a jejich úpravy zdaleka nekryly zvýšené materiálové náklady. A k cenovým úpravám obdobného typu došlo např. i při vstupu do 8. pětiletky.

Jak ukazuje vývoj vybraných ekonomických ukazatelů na 7. pětiletku v průmyslu, ve státních zemědělských organizacích a v JZD, uvedený v tab. I, dosáhlo zemědělství přes uvedené obtíže a přesto, že v daném období využívaným ukazatelem regulace v zemědělství byly výkony celkem včetně mimořádných výnosů (dále jen výkony celkem) na rozdíl od průmyslu, kde východiskem usměrňování mezd již tehdy byly upravené vlastní výkony, výraznějšího nárůstu efektivnosti výroby. Oba sektory zemědělství zaznamenaly vyšší index nárůstu jak v tvorbě upravených vlastních výkonů, tak i čisté produkce v běžných cenách (resp. vlastních výkonů), a to jak celkem, tak i na pracovníka.

I když tento přírůstek byl provázen také vyšším nárůstem mzdových prostředků resp. průměrné mzdy, bodový rozdíl indexů nárůstu průměrné mzdy a dosažených výsledků v produktivitě práce, ať již z upravených vlastních výkonů či z čisté produkce v běžných cenách (dále jen čistá produkce), je v zemědělství v obou sektorech vyšší a svědčí zároveň o ekonomicky efektivnějším vývoji.

Z uvedených souvislostí vyvstává otázka, jaký ukazatel pro usměrňování mzdových prostředků použít a jak omezit nepříznivé dopady cenových změn vstupů a výstupů zemědělského výrobního procesu. Vedle upravených vlastních výkonů existují další ukazatele vyjadřující efektivnost — čistá produkce (resp. vlastní výkony), hrubý důchod apod. Všechny tyto ukazatele jsou však modifikací ukazatele upravené vlastní výkony a jejich využití problémy vývoje a reálnosti materiálových nákladů neodstraňuje.

Konstrukce takového ukazatele, v němž by jednotlivé materiálové náklady byly stanoveny dlouhodobě pevnou cenou, by při značné administrativní náročnosti eliminovala pouze cenové vlivy vstupů. Stejně problematické, administrativně náročné a přitom jen částečné řešení by bylo z materiálových nákladů vyloučit například náklady na vklady do půdy a ty ponechat jako součást upravených vlastních výkonů, popřípadě tak postupovat u některých jiných nákladů.

Východisko z uvedeného okruhu problémů lze spatřovat především ve zkvalitnění ekonomických nástrojů. Zejména cenovými nástroji lze vytvořit podmínky pro dosahování žádoucí úrovně rentability zemědělské výroby a vyrovnat tak v potřebném rozsahu nepříznivé objektivní vlivy na ni působící a zajistit i určitý stupeň stability cen inputů do zemědělství. Tento postup by nejen vytvářel podmínky k reálnosti vazby mzdových prostředků na efektivnost výroby, ale i zdroje k rozdělení pro stimulačně účinnou podnikovou zainteresovanost.



## I. Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů za 7. pětiletku v ČSSR (podle údajů FMZVŽ a FSÚ)

| Ukazatel                                        | Měrná jedn. | 1980                 | 1985    | Index 1985/1980     |
|-------------------------------------------------|-------------|----------------------|---------|---------------------|
| <b>Průmysl celkem</b>                           |             |                      |         |                     |
| Upravené vlastní výkony vč. mimořádných výnosů  | mil. Kčs    | 229 949              | 294 040 | 127,9               |
| Čistá produkce (vlastní výkony)                 | mil. Kčs    | 198 960              | 253 080 | 127,4               |
| Mzdy celkem                                     | mil. Kčs    | 90 764               | 104 211 | 114,8               |
| Produktivita práce z UVV vč. mimořádných výnosů | Kčs         | 84 806               | 105 519 | 124,4               |
| Produktivita práce z čisté produkce (VV)        | Kčs         | 73 290               | 90 807  | 123,9               |
| Průměrná mzda                                   | Kčs         | 2 790                | 3 116   | 111,7               |
| <b>Státní zemědělská organizace</b>             |             |                      |         |                     |
| Upravené vlastní výkony vč. mimořádných výnosů  | mil. Kčs    | 12 159 <sup>x)</sup> | 16 693  | 137,3 <sup>x)</sup> |
| Čistá produkce (vlastní výkony)                 | mil. Kčs    | 9 804 <sup>x)</sup>  | 13 543  | 138,1 <sup>x)</sup> |
| Mzdy celkem                                     | mil. Kčs    | 7 688                | 8 838   | 115,0               |
| Produktivita práce z UVV vč. mimořádných výnosů | mil. Kčs    | 48 454 <sup>x)</sup> | 66 636  | 137,5 <sup>x)</sup> |
| Produktivita práce z čisté produkce (VV)        | mil. Kčs    | 39 069 <sup>x)</sup> | 54 061  | 138,4 <sup>x)</sup> |
| Průměrná mzda                                   | mil. Kčs    | 2 541                | 2 970   | 115,7               |
| <b>Jednotná zemědělská družstva</b>             |             |                      |         |                     |
| Upravené vlastní výkony vč. mimořádných výnosů  | mil. Kčs    | 33 976 <sup>x)</sup> | 44 649  | 131,4 <sup>x)</sup> |
| Čistá produkce (vlastní výkony)                 | mil. Kčs    | 29 417 <sup>x)</sup> | 38 484  | 130,8 <sup>x)</sup> |
| Mzdy celkem                                     | mil. Kčs    | 21 539               | 25 437  | 118,3               |
| Produktivita práce z UVV vč. mimořádných výnosů | Kčs         | 50 062 <sup>x)</sup> | 64 953  | 129,7 <sup>x)</sup> |
| Produktivita práce z čisté produkce (VV)        | Kčs         | 43 345 <sup>x)</sup> | 55 984  | 129,2 <sup>x)</sup> |
| Průměrná mzda (brutto)                          | Kčs         | 2 640                | 3 088   | 116,9               |

<sup>x)</sup> údaj z roku 1981, index k roku 1981

**NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ SYSTÉMU USMĚRŇOVÁNÍ VÝVOJE MEZD A ODMĚN**

Přímá společenská regulace vývoje mzdových prostředků má za následek, že vedle ukazatelů chozrasčotního hospodářského výsledku organizace existuje další způsob hodnocení, tvořený uplatněnými ukazateli regulace. Toto dvoustranné hodnocení výrobních a hospodářských výsledků bylo navíc v rámci jednotlivých pětiletých plánovacích cyklů provázáno tak patrnými změnami v systémech usměr-

ňování mzdových prostředků a ve využívaných ukazatelích regulace, že to navozuje otázku, zda je nutné regulaci vývoje mezd řešit odděleně od hodnotových nástrojů procesu rozdělování v zemědělském podniku jako celku.

Patrná tendence sblížit ukazatele regulace mzdových prostředků s ukazateli synteticky vyjadřujícími efektivnost výroby a hospodaření organizace platnost tohoto poznatku potvrzuje. Opatření v oblasti ekonomických nástrojů by tedy měla postupně vytvořit podmínky pro včlenění systému ovlivňování vývoje mzdových prostředků bezprostředně do mechanismu rozdělovacího procesu, systém mzdové regulace jako samostatný způsob hodnocení postupně odstranit a umožnit tak plné stimulační využití chozrasčotního postavení podnikového kolektivu.

Vzájemnou spjatost uspokojování aktuálních a perspektivních hmotných zájmů pracovníků s rozhodováním o proporcionalitě rozdělování disponibilních zdrojů na okamžitou osobní spotřebu a akumulaci (a vyšší uspokojování osobních potřeb v příštích obdobích) by pak bylo možno intenzivněji využít v oblasti pracovní satisfakce, resp. jako nástroj spolupodílení se pracujících na řízení v úrovni podniku i vnitropodnikových chozrasčotních útvarů.

Uvedené závěry vyplývající z analýzy vývoje mzdové regulace v zemědělství jsou zcela v souladu se zásadami přebudování hospodářského mechanismu v ČSSR.

Vytyčená objektivizace celého komplexu hodnotových nástrojů má být provázena důslednějším využitím principu rozdělování a odměňování podle konečných výsledků práce. Prostřednictvím ekonomických normativů, odvodů a dalších pravidel pro rozdělování zdrojů mají být vytvořeny rozhodující předpoklady i pro objektivní diferenciaci nejen ve výdělcích uvnitř organizace, ale především ve všech důchodech a tím i v průměrných výdělcích mezi organizacemi.

Zásady přebudování hospodářského mechanismu vymezují pro oblast usměrňování vývoje mezd a odměn nové úkoly. Výhledový systém ovlivňování vývoje mezd a odměn v hospodářských organizacích má splňovat tyto požadavky:

- Roční růst průměrného výdělku nelimitovat a zájem organizací na stupňování ekonomické efektivnosti výroby podpořit v zásadě jednotnou vazbou použitelného rozsahu mzdových prostředků na kritériální ukazatel výsledku práce.

- Zvýšit podíl výsledkových mezd a odměn a účinněji tak stimulovat dosahování lepších konečných výsledků pro společnost v činnosti jednotlivců, pracovních kolektivů a organizací.

- Regulaci celkového objemu mezd uplatňovat pouze do doby vytvoření společných předpokladů v racionálním fungování hodnotových nástrojů. K tomu využít závislost vývoje mezd na vývoji čisté produkce s podmínkou, že organizace vytvořila dostatečné zdroje čistého důchodu.

O tyto zásady se opírá i návrh variant usměrňování vývoje mzdových prostředků. S ohledem na závažnost vytyčených úkolů je cílen do dvou postupových horizontů — do přechodného a do cílového období. Vychází z konfrontace empirických poznatků o současném stavu se stavem odvozeným logickými metodami z teoretických a politických požadavků na prosazování principu zásluhovosti v odměně za práci. Při formulaci návrhu variant usměrňování vývoje mzdových prostředků, resp. prostředků na odměňování bylo využito expertizního posouzení metodou brainstormingu.

## **Usměrnování vývoje mezd a odměn v přechodném období**

Pro přechodné období je navrhováno uplatnění přímé společenské regulace vývoje mzdových prostředků ve dvou alternativách: jednosložkové a dvousložkové.

Mzdové prostředky organizací zemědělské výroby se usměrňují ve vazbě na jeden kritériální ukazatel. Rozsah použitelných mzdových prostředků se usměrňuje stanovením přírůstkového normativu, který jednotně a závazně vymezuje maximální možný roční přírůstek objemu mezd na jedno procento ročního nárůstu ukazatele mzdové regulace typu čisté produkce – vlastní výkony (výkony celkem včetně mimořádných výnosů po odpočtu materiálních nákladů).

Mzdové prostředky se v plánu člení na mzdové a ostatní osobní náklady (dále jen nákladové mzdy) a fond odměn, který slouží na výplatu ročních odměn vedoucím pracovníkům, výsledkových prémie, podílů na hospodářském výsledku, mimořádných odměn a případně dalších složek mezd, o nichž v rámci naplnění určeného podílu fondu odměn rozhoduje organizace. Je dotován finančními prostředky z hospodářského výsledku. Další posílení fondu výsledkových mezd je možné převedením úspory v čerpání nákladových mezd.

Sledování čerpání nákladových mezd v průběhu roku provádí sama organizace ve vazbě na čtvrtletní rozpis plánu a přijímá opatření k jeho dodržení. Vyhodnocení čerpání mezd se provádí ročně na základě přepočtených mzdových prostředků.

Jestliže skutečné čerpání nákladových mezd je nižší, lze až do výše úspory posílit fond odměn. V případě, že skutečné čerpání přesáhlo použitelný objem nákladových mezd, překročení se hradí odvodem ze zisku nebo z rezervního fondu.

Nevyčerpaný zůstatek fondu odměn lze meziročně převádět. Dotaci fondu odměn z výsledku hospodaření podmiňuje dosažení požadované efektivnosti výroby. Vyjadřuje se odpovídající tvorbou zisku, z jehož rozdělení (po splnění odvodových povinností a po provedení stanovených přidělů ostatním fondům) se dotace provede. Vedle odvodu za překročení nákladových mezd hradí organizace i překročení celkových mzdových prostředků, ovšem v menším rozsahu.

### Zdůvodnění

Navrhovaný způsob jednosložkové regulace vazbou přírůstku mezd na přírůstek ukazatele typu čisté produkce navazuje na systém usměrňování vývoje mezd a odměn v zemědělských podnicích v současnosti. V současné zemědělské praxi je oceňována jeho jednoduchost a srozumitelnost. Uplatnění tohoto systému v prostředí objektivizovaných ekonomických nástrojů by mohlo, jak se zdá, významně přispět k plošnému souladu mezi úrovní mezd a dosahovanými přínosy pro společnost.

Lze mít za to, že v parametrickém ekonomickém prostředí bude tohoto souladu dosaženo sjednocováním proporce mezi úrovní průměrné mzdy a velikostí produktivity práce z čisté produkce. Tento stav by se dal řešit stanovením odpovídajících zásad pro úpravu dlouhodobých normativů tvorby mzdových prostředků (jejich přírůstku), obřezajících objektivní specifika zemědělských organizací.

Při výběru vhodného ukazatele mzdové regulace typu čisté produkce byla zkoumána možnost využití upravených vlastních výkonů a vlastních výkonů s těmito výsledky:

- Je třeba, aby ukazatel mzdové regulace zahrnoval mimořádné výnosy, které v zemědělství kompenzují vliv povětrnostních činitelů na hospodářské výsledky a vývoj mezd. Vypočtený rozsah mezd je rovněž třeba upravovat o mzdové vícenáklady.

- Ukazatel mzdové regulace pro zemědělské organizace by měl vyjadřovat vytvořenou čistou produkci (místo ukazatele typu realizované čisté produkce, spíše



vhodného pro průmyslová odvětví). Zvyšování zásob vlastních výrobků resp. vlastního meziproduktu, tj. krmiv, steliv, osiv, hnojiv, ale i přírůstků a příchovků v zemědělství není v rozporu s celospolečenskými zájmy, ale naopak je plně opodstatněné.

— Specifickým problémem uvažovaných ukazatelů regulace mezd v zemědělství je (v důsledku nižší technické vybavenosti proti průmyslu) vysoká mzdová náročnost výroby. Jestliže v roce 1986 činil v zemědělství podíl mezd na upravených vlastních výkonech v průměru 50–60 %, pak u vlastních výkonů dosahoval až 80 %.

— Využití ukazatele vlastních výkonů k regulaci vyžaduje vytvořit mechanismus eliminující výhody organizací s nadprůměrně vysokým výchozím podílem mezd proti těm, u nichž je tento podíl pod průměrem.

— Varianta opírající se o upravené vlastní výkony se v tomto směru jeví jako výhodnější. Tento ukazatel však zahrnuje i odpisy základních prostředků a nevytváří tedy tlak proti extenzivní reprodukci základních prostředků.

— Ještě vyšší citlivost na vývoj v tvorbě mzdových prostředků a průměrných mezd, zejména s ohledem na značný rozptyl okolo střední hodnoty v jednotlivých organizacích, má čistý důchod. Proto variantu jednosložkové regulace vývoje mzdových prostředků ve vazbě na přírůstek čistého důchodu nenavrhujeme.

## **Alternativa II – dvousložková regulace**

Zatímco první alternativa bezprostředně navazuje na současný systém regulace mezd používaný v zemědělství, tato druhá alternativa se orientuje na organizační sjednocení mzdové struktury, které vytváří vhodné podmínky pro přechod na cílové řešení – upuštění od přímé regulace a uplatnění nepřímého usměrňování vývoje mezd a odměn prostřednictvím ekonomických nástrojů.

V této druhé alternativě se navrhuje mzdové prostředky hospodářských organizací regulovat v členění na:

— část zahrnovanou do nákladů (mzdové a osobní náklady – dále jen nákladové mzdy), která kryje zaručenou část individuálních mezd a odměn – její podíl na plánovaném rozsahu mzdových prostředků činí nejvýše 90 %;

— část hrazenou z fondu odměn, zahrnující podíly na hospodářském výsledku, roční odměny vedoucích pracovníků, mimořádné odměny a část prémie závislých na dosaženém hospodářském výsledku – její podíl na plánovaném rozsahu mzdových prostředků činí nejméně 10 %.

Regulace nákladových mezd, resp. usměrňování vývoje mzdových a ostatních osobních nákladů se uskutečňuje stanovením přírůstkového normativu, který vymezuje závazně maximálně možný roční přírůstek těchto nákladů za 1 % ročního přírůstku ukazatele regulace mezd typu čisté produkce – vlastních výkonů (výkony celkem včetně mimořádných výnosů po odpočtu materiálních nákladů – v zemědělství lze jako subvariantní řešení uvažovat i využití ukazatele výkony celkem včetně mimořádných výnosů). Nákladová složka se zvyšuje o mzdové více-náklady související s jarními, sklizňovými i podzimními vícepracemi k omezení škod z nepřízně počasí, rekultivačními pracemi nad úroveň předchozího roku a překážkami při práci v pohraničním pásmu Z.

Regulace výsledkových mezd, resp. usměrňování výsledkové složky mzdových prostředků se provádí vazbou dotace fondu odměn na užitý čistý zisk buď podílem z čistého zisku na zůstatkovém principu, tj. fond výsledkových mezd se dotuje zůstatkem zisku po provedených odvodech a dotaci ostatních podnikových fondů, nebo přírůstkovým normativem, který vymezuje maximální roční přírůstek dotace fondu výsledkových mezd na 1 % překročení čistého zisku.



Sledování čerpání mezd v průběhu roku provádí sama organizace ve vazbě na čtvrtletní rozpis plánu.

Vyhodnocení čerpání mezd se provádí za roční období odděleným hodnocením čerpání nákladových mezd, a to tak, že za překročení nákladové složky se krátí fond odměn o částku překročení, která se odvádí do státního rozpočtu (sankční odvod). O nevyužitý nárok v čerpání nákladových mezd se snižuje základ pro odvod z čistého zisku. Nevyčerpaný fond odměn tvoří meziročně převoditelný zůstatek fondu výsledkových odměn.

Subvariantou navržené dvousložkové regulace je usměrňování nákladové složky ve vztahu k normativní potřebě práce a mezd, vyjádřené rozsahem tarifních mezd a příplatků.

## Zdůvodnění

Navržená horní hranice nákladové složky a od ní odvozené minimální zastoupení výsledkové části (fondu odměn) vychází ze skutečnosti, že v praxi nejvyšší mzdový propad nepřesahuje 10 % plánovaných mezd. Rovněž výsledky sociologických výzkumů potvrzují, že vazba 10 % mezd na výsledek výroby a hospodaření již přesahuje práh vnímání hmotné stimulace a je tedy motivačně působivá.

Při výběru vhodného kritériálního ukazatele, na jehož přírůstek by se vážala regulace nákladové složky mezd, byly zkoumány možnosti využití ukazatelů: upravené vlastní výkony, vlastní výkony (nejvíce odpovídají náplni ukazatele čisté produkce vymezené v Zásadách), výkony celkem a tarifní mzdy.

Výsledkem zkoumání jsou tyto poznatky:

— Ukazatel upravené vlastní výkony je využíván v současném systému regulace. Na rozdíl od ukazatele vlastní výkony dosahuje vyšších hodnot, protože zahrnuje i odpisy a zůstatkovou cenu vyřazených základních prostředků. To stabilizuje jeho výši a zmírňuje dynamiku jeho vývoje. (Dále viz varianta jednosložkové regulace.)

— Vlastní výkony jako ukazatel odpovídající věcnému vymezení čisté produkce jsou preferovaným ukazatelem. Zahrnují však v podstatě (vedle finančních nákladů) pouze pracovní náklady a zisk, jehož výše v zemědělství poměrně kolísá. (Dále viz varianta jednosložkové regulace.)

— Výkony celkem jsou kvantitativním ukazatelem výsledku práce a výroby. Umožňují stimulovat růst objemu produkce, nepůsobí však proti růstu materiálové náročnosti výroby. Ve spojení s výraznou výsledkovou zainteresovaností — výsledkovou částí mzdy orientovanou na čistý zisk — by však mohl být tento nedostatek eliminován. V zemědělství, kde dosažená produkce (její objem) je v přímé závislosti na vynaloženém množství práce, se ukazuje i využití tohoto ukazatele k regulaci nákladové složky mezd použitelné.

— Tarifní mzdy svou vazbou na množství vykonané práce a její ocenění prostřednictvím jednotné tarifní soustavy by mohly být vhodným regulativem nákladových mezd, pokud by bylo možno objektivně vymežit potřebu práce. Zdůvodněná, normativně podložená potřeba práce pro splnění stanovených výrobních úkolů je podmínkou žádoucího stimulačního působení. V případě, že východiskem pro uplatnění tarifních mezd jako regulátoru tarifní složky bude skutečný počet pracovníků ať již v běžném, či výchozím období, nelze vyloučit jeho působení ve směru extenzivní reprodukce pracovních sil.

I při úvahách o využití uvedených ukazatelů jsme vycházeli ze zásady, že v zemědělství je nutno zahrnout do kritériálního ukazatele mimořádné výnosy eliminující nepříznivý dopad konkrétního průběhu povětrnostních podmínek. Rovněž i zde se potvrdilo, že konkrétní výši nákladové složky mezd je třeba upravovat

o mzdové vícenáklady související s jarními, sklizňovými i podzimními vícepracemi k omezení škod z nepříznivého počasí, rekultivačními pracemi nad úroveň předchozího roku a překážkami při práci v pohraničním pásmu Z.

Usměrňování výsledkové složky, resp. regulace fondu odměn bylo uvažováno pouze ve vazbě na čistý zisk. Rozhodnutí, která varianta usměrňování je vhodnější, zda přírůstková či podílová, záleží především na mzdově politickém posouzení. Zdá se, že pro úsporný typ mzdového vývoje se jeví jako vhodnější přírůstková varianta. Ale i zde je, vzhledem ke značnému kolísání ve tvorbě zisku v časové i prostorové řadě, třeba tlumit extrémní dopad nadplánované tvorby zisku v příliš vysokém přírůstku výsledkové složky progresivním zdaněním nadměrného mzdového nárůstu, přesahujícího stanovenou úroveň (regulační odvod).

Vedle doporučeného vyhodnocení čerpání mezd odděleným posouzením vynaložených nákladových a výsledkových mezd se rovněž zkoumalo vyhodnocení souhrnné. Spočívá v tom, že obě složky upravené na základě plnění plánu a zvýšené o připočitatelné vícenáklady se sčítají a vytváří tak jako dosud použitelný objem mzdových prostředků. O nevyčerpanou část úhrnu použitelných mzdových prostředků se zvyšuje zůstatek fondu odměn. V případě překročení se zůstatek fondu výsledkových mezd z předchozího období krátí. V případě, nekryje-li plně překročení, převádí se jako položka zkracující čerpání výsledkových mezd v příštím období.

Dvosložková regulace je složitějším systémem než regulace jednosložková, které, jak ukázaly naše průzkumy v JZD a státních statcích, právě z toho důvodu dává naše zemědělská praxe jednoznačně přednost. Podle našeho názoru však umožňuje organizovaněji plošně prosadit soulad mezi úrovní mezd a dosahovanými výrobními a hospodářskými výsledky, resp. přínosy pro společnost.

### **Usměrňování mezd a odměn v cílovém období**

Mzdové prostředky hospodářských organizací nejsou bezprostředně regulovány. Usměrňování jejich vývoje se uskutečňuje pouze nepřímým prostřednictvím ekonomických nástrojů (odvody) a normativů (dotace fondů). Tvorba mzdového fondu (stanovení dotace mzdového fondu) se provádí v procesu rozdělování čisté produkce.

Použitelný rozsah mzdových prostředků (tvorba fondu odměn, resp. mzdového fondu) se stanoví na zůstatkovém principu po odpočtu odvodů a dotací ostatním podnikovým fondům, konstruovaným tak, aby umožňovaly racionální vývoj mezd. Tlumení zájmu organizací dosahovat neúměrného mzdového nárůstu lze dosáhnout progresivním zdaněním přírůstku mzdových prostředků. Změny ve výrobní struktuře a z toho plynoucí potřeba zvyšování počtu pracovníků musí být adekvátně vyrovnány růstem čisté produkce a návazně i zisku.

### **Zdůvodnění**

Vytvořením spolehlivých předpokladů v racionálním fungování hodnotových nástrojů a všeobecným prosazením souladu mezi úrovní mezd a dosahovanými přínosy pro společnost ve výrobním procesu jednotlivých zemědělských organizací v průběhu přechodného období bude umožněno upustit od přímé společenské regulace celkového objemu mezd.

Pro tento způsob ovlivňování vývoje mezd je nezbytné vytvořit takové podmínky, které by prostřednictvím uplatněných ekonomických nástrojů zaručovaly při vlastním rozdělování čisté produkce (hrubého důchodu) dostatek prostředků na odměňování.

V návrhu progresivního zdanění nadměrného meziročního nárůstu mzdových prostředků bylo uvažováno, aby progresse sankčního odvodu vedla organizaci k důslednému zvažování, zda je vhodnější investovat do výrobních prostředků a do zlepšování pracovního prostředí, či výrazněji zvyšovat mzdy i za cenu nižší dotace rozvojových fondů.

## ZÁVĚR

Podniková hmotná zainteresovanost na tvorbě fondu osobní spotřeby jako souhrnné vyjádření individuálních zájmů celopodnikového kolektivu pracovníků je řešena systémem regulace vývoje odměn relativně odděleně od chozrasčotního hodnocení dosažených výrobních a hospodářských výsledků. Systém přímé společenské regulace mzdových prostředků resp. prostředků na odměňování v podstatě pouze eliminuje negativní dopady působení dosud nedokonalých ekonomických nástrojů na tvorbu zdrojů pro osobní hmotnou zainteresovanost.

V rámci přestavby hospodářského mechanismu mají být sjednoceny (a průběžně udržovány) ekonomické podmínky v meziodvětvovém pohledu i uvnitř odvětví zemědělství. Má být vytvořeno parametrické ekonomické prostředí se stejnou možností pro všechny organizace ve tvorbě podnikových zdrojů a na něm založeno uplatnění jednotných ekonomických normativů ve tvorbě zdrojů i jejich rozdělování.

Lze očekávat, že opatření v oblasti ekonomických nástrojů postupně vytvoří podmínky vhodné pro včlenění systému ovlivňování vývoje prostředků na odměňování bezprostředně do mechanismu rozdělovacího procesu. Systém mzdové regulace by bylo možno jako samostatný způsob hodnocení odstranit a plněji tak využít chozrasčotního postavení podnikového kolektivu ve sféře hmotné stimulace. Spolurozhodování o proporcionalitě rozdělování vytvořených zdrojů na okamžitou osobní spotřebu a akumulaci (a vyšší uspokojování osobních potřeb v příštích obdobích, resp. zlepšování pracovních podmínek) na úrovni podniku i chozrasčotního útvaru lze tak intenzivněji využít v oblasti pracovní satisfakce a zainteresovanosti na výrobních a hospodářských výsledcích.

## Literatura

- CHALUPA, S.: Program socialistického rozvoje. Ekon. Poľnohosp., 1986, č. 10.  
MOLÁČEK, J.: Plánování a usměrňování prostředků na odměňování v 8. pětiletce v zemědělsko-potravinářském komplexu. Ekon. Poľnohosp., 1986, č. 3.  
MOLÁČEK, J.: Usměrnění mzdových prostředků od r. 1982. Ekon. Poľnohosp., 1982, č. 5.  
NOVOTNÝ, J.: Řešení systému plánování a rozdělování mzdových prostředků v podmínkách vnitropodnikového chozrasčotu zemědělského podniku. [Pracovní zpráva.] Praha, ÚRRP 1987.

Došlo 3. 3. 1988

NOVOTNÝ J., Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Brno

### Usměrnění vývoje mezd a odměn v zemědělství v podmínkách přestavby

Zeměd. Ekon., 34, 1988, č. 8, s. 569–578. — 1 tab., lit. 6, res. čes., rus., angl., něm.

odměňování, zainteresovanost hmotná, regulace mezd, nástroje ekonomické, teoretické pojednání

Závažnost změn, k nimž má dojít v procesu přestavby hospodářského mechanismu, vyžaduje i v zemědělství racionalizaci systému mzdové regulace, která je možná ve dvou postupových horizontech, vázaných na objektivizaci ekonomických nástrojů. V přechodném období by bylo možné eliminovat neodůvodněné difference v úrovni mezd uplatněním přímé společenské regulace. V cílovém období pak lze od přímé regulace mezd a odměn ustoupit a usměrňování jejich vývoje uskutečňovat pouze nepřímou prostřednictvím ekonomických nástrojů.

НОВОТНЫЙ Й., Институт рационализации управления и труда, место работы Брно

### **Регулирование развития оплаты труда в сельском хозяйстве в условиях перестройки**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, № 8, с. 569—578. — 1 табл., лит. 6, рез. чешск., русск., англ., нем.

оплата труда, материальная заинтересованность, регулирование оплаты труда, экономические инструменты, теоретический анализ

В связи с предстоящим осуществлением коренных изменений в процессе перестройки экономического механизма будет необходимо и в сельском хозяйстве рационализировать систему регулирования оплаты труда. Эти мероприятия можно реализовать поэтапно, исходя из объективизации экономических инструментов. В рамках переходного периода следует устранить необоснованную дифференциацию уровня оплаты труда путем его непосредственного общественного регулирования. На втором этапе можно будет перейти от прямого регулирования уровня оплаты труда к регулированию ее развития только посредством экономических инструментов.

NOVOTNÝ J., Institute of Management and Labour Rationalization, workplace Brno

### **Regulating the Development of Wages and other Forms of Remuneration in Agriculture under the Conditions of the Re-structuring of the Economic Mechanism**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, No. 8, pp. 569—578. — 1 tabs, refs 6, summaries in cs, ru, en, de

remuneration, material interest, wage regulation, economic instruments, theoretical treatise

The important changes that are to take place in the course of the re-structuring of the economic mechanism include rationalization of the system of wage regulation. Such a rationalization can be introduced in two stages, depending on the stepwise improvement of the objectivity of economic instruments. The transient stage would include the elimination of unjustified differences in wages through direct government-controlled regulation. In the final period the direct regulation would give way to indirect regulation of wages and other forms of remuneration based on the use of economic instruments.

NOVOTNÝ J., Institut für die Rationalisierung der Leitung und der Arbeit, Arbeitsstätte Brno

### **Bestimmung der Richtung der Entwicklung der Löhne und der Vergütung in der Landwirtschaft unter den Bedingungen der Umgestaltung**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, Nr. 8, S. 569—578. — 1 Tab., Lit. 6, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtsch.

Vergütung, mat. Interessiertheit, Lohnregulierung, ökonom. Instrumente, theoret. Aspekte

Die Bedeutung der Veränderungen, zu denen es im Prozeß der Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus kommen soll, erfordert auch in der Landwirtschaft die Rationalisierung des System der Lohnregulierung. Diese ist möglich in zwei Stufen und Ebenen, die an die Objektivierung der ökonomischen Instrumente gebunden sind. Im Übergangszeitraum könnten die unbegründeten Unterschiede im Lohnniveau beseitigt werden durch die Anwendung der direkten gesellschaftlichen Regulierung. Im Zielzeitraum könnte dann von der direkten Regulierung der Löhne und Vergütungen abgegangen werden. Deren Entwicklung könnte dann realisiert werden auf indirekter Grundlage mittels ökonomischer Instrumente.

---

*Adresa autora:*

Ing. Jiří Novotný, CSc., Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Botanická 68a, 656 01 Brno

---



Tvorba zdrojů na odměňování je v současné praxi usměrňována přijatými zásadami regulace tvorby mzdových prostředků, podle kterých je určen jejich použitelný objem. Systém usměrňování tvorby mzdových prostředků má dynamický charakter, což znamená, že se vyvíjí a přizpůsobuje měnícím se ekonomickým podmínkám. Upustilo se od dvousložkové regulace a v současné době je tvorba použitelného objemu mzdových prostředků v potravinářském průmyslu závislá na plnění ukazatele upravené vlastní výkony. Na rozdíl od některých průmyslových odvětví, kde dané principy usměrňování mzdových prostředků pozitivně podporují motivaci podniků k optimálním hospodářským výsledkům, setkávaly se potravinářské obory s celou řadou objektivních potíží, které nejen komplikovaly praktické uplatnění platných zásad tohoto systému, ale v mnoha případech znemožňovaly plnění požadovaných ukazatelů plánů a tím i možnost vytvoření dostatečných zdrojů na mzdy.

#### EKONOMICKÁ ÚČINNOST SYSTÉMU USMĚRŇOVÁNÍ TVORBY MZDOVÝCH PROSTŘEDKŮ

Ukazatel upravených vlastních výkonů závisí na plnění plánu jednotlivých složek tohoto ukazatele. Proto také objem upravených vlastních výkonů může být z různých příčin velmi kolísavý, a to podle toho, která složka z objemu výkonů tento ukazatel ovlivňuje nejvíce. Největší dopad na ukazatel upravených vlastních výkonů má samozřejmě vlastní objem výkonů, což je vyjádřeno objemem produkce, a všechny ostatní složky nákladů. Objem upravených vlastních výkonů tedy úměrně roste s růstem objemu výroby a se snižováním všech druhů nákladů. Jestliže je potravinářský průmysl závislý na dodávkách zemědělské suroviny a v důsledku toho i na povětrnostních vlivech působících na výsledky zemědělské výroby, je i plnění ukazatele upravených vlastních výkonů značně variabilní, a to podle zajištění přísunu suroviny určené ke zpracování.

V období 7. pětiletky i v letech 1986–1987 se s negativním vlivem nedodržení smluvních dodávek zemědělské suroviny v potřebném rozsahu a kvalitě setkala celá řada oborů potravinářského průmyslu, což mělo samozřejmě značný dopad na výsledky jejich hospodářské činnosti (např. výpadek ve výrobě mléka a brambor, zrušení dodávek rybí suroviny, nižší olejnatost semen řepky, nezajištěný dovoz saponátů, nedostatek cukru a sladu, zeleniny a ovoce, vymrzlá vinná réva apod.). Objektívni příčiny neplnění plánovaného objemu produkce v důsledku neúrody nebo jiných objektivních příčin jsou základem pro objektivizaci plánovaných uka-

zatelů hospodářské činnosti organizace. V takovém případě je uplatnění objektivizace nutným prostředkem získání zdrojů na mzdy pracovníků dané hospodářské organizace.

Předpokládané urychlení dynamiky růstu průměrných výdělků úsporou pracovních sil obory potravinářského průmyslu záměrně málo využívají. V systému usměrňování tvorby mzdových prostředků se projevila totiž pouze nepatrná možnost, jak objektivizovat rozepsané úkoly plánu výroby, produktivity práce a z toho vyplývajících normativů mzdových prostředků. Organizace pocítují jisté riziko stanovení úspory pracovních sil již při sestavení vlastního plánu a projevují i určitou rozpačitost vůči řadě pokynů, které většinou nejsou přiměřené situaci a nezohledňují dostatečně specifické podmínky různých oborů. Direktivní opatření nemohou vyvolat dostatečnou motivační účinnost forem hmotné zainteresovanosti na úspoře pracovních sil a potlačují žádoucí iniciativu pracovníků a pracovních kolektivů.

Uplatnění ukazatele upravených vlastních výkonů v systému tvorby zdrojů v potravinářském průmyslu prokázalo, že tento ukazatel nezohledňuje tak důležitý faktor při inovačním procesu nebo při výrobě náročnějších a na trhu žádaných výrobků, jako je potřeba lidské práce, tj. mzdovou náročnost.

Potravinářský průmysl totiž nemůže chápat většinu inovačních procesů jako ostatní průmyslová odvětví národního hospodářství, neboť při nezbytném zachování tradiční podstaty výrobku je inovace ve většině potravinářských výrob spojena s většími nároky ať už na pracovní sílu, či na obalový materiál apod.

V tomto kontextu pojatá inovace však způsobuje zvyšování nákladových položek a tím i snížení celkového objemu upravených vlastních výkonů, což však není bráno při stanovení objemu upravených vlastních výkonů plánem v úvahu. Tím také ukazatel upravené vlastní výkony nepostihuje žádoucí změnu struktury výroby ve smyslu uspokojení obyvatelstva žádanými potravinářskými výrobky. Je to zásadní a obecně platný nedostatek tohoto rozhodujícího ukazatele.

Charakter výroby potravinářského průmyslu může způsobit (a poslední vývoj to plně potvrzuje) nasycenost trhu určitými druhy potravinářských výrobků. Znamená to, že není možno v tomto odvětví nadále vázat podnikovou hmotnou zainteresovanost na růst objemových ukazatelů, ale je nutno spojovat principy tvorby mzdových prostředků s přírůstkem efektivnosti v jednotlivých organizacích při respektování specifických podmínek potravinářských oborů. Ukazatel upravené vlastní výkony by měl být tedy co nejvíce ovlivňován snižováním jednotlivých nákladových položek, které je z hlediska celospolečenských potřeb a úkolů potravinářského průmyslu žádoucí, možné a nutné.

Vzhledem k tomu, že soustava usměrňování tvorby mzdových prostředků navazuje bezprostředně na plnění úkolů v základních článcích reprodukčního procesu, tj. jak ve výrobě, tak pokud jde o realizaci vyrobené produkce, je možno sledovat v uplynulém období v řadě potravinářských oborů následující vývoj:

Zatímco v letech 1981–1982 po zavedení nových principů usměrňování tvorby mzdových prostředků objektivizovaly některé potravinářské obory výsledné ukazatele hospodářských plánů (zejména zisku) v důsledku nedostatku surovin, tzn. neplnění plánovaného objemu produkce, jeví se v současné době jako jeden z hlavních důvodů neplnění tvorby zisku špatný odbyt vyrobené produkce, tzn. neplnění ukazatele dodávek do tržních fondů.

Postupně se ukazuje nasycenost trhu určitými potravinářskými výrobky a obchodní síť reaguje na stagnaci a pokles zájmu obyvatelstva tím, že vyrobenou produkci od výrobce neodebírá. Ekonomické rozbory potravinářských oborů potvrzují, že odbyt produkce a její následná realizace začíná být v současné ekonomice prvořadým problémem.

Tvorba prostředků je dále negativně ovlivňována zatěžováním nákladových položek při stanovení ukazatelů rozhodujících pro danou výši zdrojů na mzdy, a to tím, že celá řada cenových opatření, úprav a finančních nařízení přicházejících z centrálních orgánů se okamžitě promítá do zvýšení nákladů a tím i do snížení úrovně vytvořeného zisku.

Jsou to většinou opatření takového druhu, kdy organizace není schopna tyto vlivy na tvorbu zisku eliminovat, a přitom krácení zdrojů na mzdy, které z toho vyplývá, rozhodně není zaviněno pracovníky organizace. Tato situace může nastat i tehdy, kdy upravené vlastní výkony jsou nejen plněny, ale i překročeny, a pracovní kolektivy jsou postihovány za okolnosti, které vlastními silami nemohou ovlivnit (např. přestavba cen za dopravu představovala v příslušných potravinářských oborech orientovaných na svoz a rozvoz suroviny a výrobků až 100 mil. Kčs ztráty při tvorbě zisku za jediné čtvrtletí).

S narůstajícími obtížemi odbytu některých potravinářských výrobků na vnitřním trhu i v oblasti zahraničního obchodu (problémy s exportem řady tradičních produktů — sladu, piva, vajec, cukru, sýrů apod.) vznikají problémy v plnění stanoveného rozdílového ukazatele, jehož úroveň samozřejmě ovlivňuje tvorbu zisku (např. dosažená úroveň rozdílového ukazatele 42 % namísto stanovených 52 % může představovat až 200 mil. Kčs ztráty při tvorbě zisku v některých oborech se zaměřením na export výrobků).

Ekonomická účinnost všech ukazatelů v soustavě usměrňování tvorby zdrojů na mzdy je oslabována i celým systémem jeho použití v praxi. Značným nedostatkem celé soustavy je skutečnost, že plnění plánu a konečný výsledek se dá právě vzhledem k charakteru potravinářského průmyslu nejen dopředu těžko odhadnout, ale tím méně ovlivnit. V takových případech mohou hospodářské organizace na případné odchylky proti plánu reagovat až dodatečně. Toto vědomí vede často ke snaze udržet absolutní úroveň mzdových prostředků pro případ nepříznivého hospodářského roku, a ze stejných důvodů je i čerpání mzdových prostředků problematické.

V průběhu uplatňování zásad tvorby mzdových prostředků se projevila tendence platná v obecné míře pro všechny obory potravinářského průmyslu, která nepodporuje motivační úsilí organizací. Jde především o to, že způsob přepočítávání pro použitelný objem mzdových prostředků je značně omezujícím faktorem, bránícím projevům pracovní iniciativy a pracovní angažovanosti kolektivů i organizací. Mnohé obory mají vytvořeny zdroje na mzdy, splňují všechny základní ukazatele plánu, vykazují příznivé ekonomické výsledky, ale přesto vzhledem k uplatňovaným zásadám nemohou vytvořené zdroje použít. Působí jistě protimotivačně, když organizace nemůže naložit s vlastními vytvořenými prostředky podle svých potřeb (samozřejmě po všech povinných odvodech do státního rozpočtu) a je nucena respektovat limitující omezení.

Jestliže prostředky z relativní úspory jsou kumulovány ve fondu odměn, platí pro ně pouze určité možnosti použití a jejich většímu využití brání často nedostatečně vypracované metodické pokyny, které by umožnily prosazení principů hmotné zainteresovanosti až do nejnižších útvarů. Jedině za předpokladu samostatného a odpovědného hospodaření s vytvořenými prostředky, a do této oblasti patří i použití prostředků na odměny, lze očekávat posílení principu zásluhovosti, spojeného s odpovídajícími prostředky za výsledky hospodářské činnosti.

Vycházíme-li z poznatků rozboru ekonomické účinnosti soustavy společenského usměrňování tvorby mzdových prostředků v potravinářském průmyslu, můžeme formulovat některé závěry.

Pokud jde o vlastní uplatnění ukazatele upravené vlastní výkony, zkušenost uplynulé pětiletky prokázala některé jeho pozitivní vlivy. Ukazatel upravené vlast-



ní výkony jako modifikace ukazatele čisté produkce má větší vypovídací schopnost o hospodářské situaci organizace než tomu bylo u předcházejících ukazatelů regulace tvorby mzdových prostředků. V rámci jeho používání došlo u organizací potravinářského průmyslu k výraznému zlepšení v úspoře materiálových nákladů, zvýšila se hospodárnost i efektivnost výroby a projevila se také snaha hospodářských organizací o efektivnější nakládání s pracovní silou.

Ve své podstatě však celá soustava regulace nepůsobí v oborech potravinářského průmyslu jako ekonomický nástroj dostatečně účinně. Příčina spočívá především v tom, že tento nástroj je vytvořen uměle a není vlastním výrazem ekonomické nutnosti potravinářských oborů. Celý systém nezobrazuje ekonomickou potřebu odvětví potravinářského průmyslu a jeho aplikace ve ztížených podmínkách zpracovatelského průmyslu, závislého na surovině, není pro organizace dostatečně stimulujícím faktorem. Systém regulace tvorby mzdových prostředků se téměř neobejde bez vnějších zásahů, tzn. bez objektivizace nebo úprav plánu, ať už jsou příčiny jakékoliv (nedostatek nebo přebytek suroviny, problémy s odbytem, ostatní objektivní vlivy apod.).

Neschopnost účinného a samostatného fungování dané soustavy regulace je ve většině případů zapříčiněna základním nástrojem řízení, tj. stanoveným plánem, který má klíčovou pozici v uplatnění všech ostatních nástrojů řízení a zvláště systému tvorby zdrojů na mzdy.

Nedostatky v současné plánovací praxi, nereálnost plánu a často i jeho nevědeckost jsou také základní příčinou, proč nemůže soustava regulace splňovat motivační a stimulační požadavky v oblasti tvorby zdrojů na mzdy.

Potřebná ekonomická účinnost ukazatele upravené vlastní výkony při jedno-  
složkové regulaci může být zajištěna pouze za předpokladu vytvoření stejných výchozích podmínek pro tvorbu mzdových prostředků, jako v jiných odvětvích národního hospodářství, kde se uplatňují cenová zvýhodnění.

Tak jako je plán klíčovým momentem v celém fungování soustavy usměrňování tvorby mzdových prostředků, je i stanovení velkoobchodních cen jedním z hlavních faktorů ovlivňujících tvorbu zisku a tím i celkový objem prostředků použitelných na mzdy. S problémem kolem stálých cenových úprav apod. se potravinářské obory neustále setkávají. Úroveň cen často nevyjadřuje ani užitné vlastnosti, ani společensky nutné náklady výrobků. Její deformované vyjádření nemůže proto ani zobrazovat mzdovou náročnost výrobků, resp. obsaženou společensky nutnou spotřebu lidské práce.

Při stanovení správného hodnotového vyjádření ceny může fungovat i systém usměrňování mzdových prostředků tak, aby splňoval požadavky, které jsou na tento ekonomický nástroj kladeny.

## SYSTÉM USMĚRŇOVÁNÍ TVORBY MZDOVÝCH PROSTŘEDKŮ

V souvislosti s probíhající přestavbou ekonomického mechanismu národního hospodářství je třeba v návrzích usměrňování tvorby mzdových prostředků vycházet z návrhů komplexních zásad týkajících se obecně usměrňování vývoje mzdových prostředků organizací při respektování specifických podmínek potravinářského průmyslu.

Jde především o to, aby soustava využívala všech stimulů k posílení motivační funkce podnikové hmotné zainteresovanosti a podporovala žádoucí socialistické podnikání. Jestliže jde o celkové zlepšení současné úrovně odměňování v potravinářském průmyslu, je nezbytné mimo přiznaný meziroční nárůst mezd hledat rezervy mzdových prostředků především ve vlastních vytvořených zdrojích.



Obecně stanovené zásady pro tvorbu zdrojů na odměňování stanoví zcela jasné cíle. Jde o podporu zainteresovanosti organizací na efektivním hospodaření a zvýšení výsledkové resp. pobídkové složky, o možnost volby mzdových forem a nadtarifních složek při zachování tarifní soustavy pro stanovení základní mzdy.

Pro účinné působení těchto zásad regulace tvorby mzdových prostředků je třeba vytvořit některé základní podmínky:

- vyrovnat výchozí ekonomickou základnu v oblasti řízení prostřednictvím používání vhodných ekonomických nástrojů (ceny, rentabilita apod.);

- nelimitovat roční růst průměrných výdělků na růst kritériálního ukazatele), tzn. nestanovit stropy výdělků.

Znamená to, že organizace potravinářského průmyslu by při určování úloh u ukazatele upravené vlastní výkony měly vycházet z daných výrobních činitelů, a hlavně ze specifických podmínek potravinářského průmyslu. Je nutno vycházet z plánovaného (i včetně rezerv a případných úprav) objemu nakupovaných surovin, jejich zhodnocení při výrobě, z materiálové spotřeby, z plánované relace cen apod. Vlastní vývoj mezd je ovšem nutno zajistit prostřednictvím ukazatelů produktivity práce, tj. v podstatě dbát na maximální využití výrobních kapacit.

Upravené vlastní výkony je možno zachovat pro regulaci tvorby zdrojů na mzdy za předpokladu, že v ukazateli bude zvýrazněna složka rentability a efektivnosti (jde o vysokou integraci jednotlivých složek v ukazateli tak, aby byla co nejvíce zdůrazněna celková hospodářská situace organizace). Jde tedy o to, aby prostřednictvím tohoto ukazatele byla vyjádřena přímá a bezprostřední vazba hmotné zainteresovanosti na přírůstek efektivnosti (pomocí dlouhodobých normativů).

Jestliže by měl být zachován jednotný postup vůči všem oborům potravinářského průmyslu, je nutno současně přihlédnout již při stanovení plánu ke všem rizikům, která vyplývají z nestejně úrovně dosažené efektivnosti v jednotlivých organizacích, a stanovit při této příležitosti zásady pro úpravu příslušných normativů.

Tento přístup však předpokládá také odpovídající úpravy v ukazateli upravené vlastní výkony tak, aby se svou náplní co nejvíce přibližoval vyjádření národního důchodu.

V praxi to znamená zajistit pomocí stanoveného normativu (podle dlouhodobých výsledků oborů vzhledem k jejich specifickým podmínkám) podíl přírůstku mzdových prostředků na přírůstku upravených vlastních výkonů.

Pro další období je třeba uplatnit takové zásady pro usměrňování tvorby mzdových prostředků, které by zobrazovaly přímou a bezprostřední vazbu hmotné zainteresovanosti na přírůstcích efektivnosti. V podmínkách socialistické ekonomické intenzifikace představují přírůstky efektivnosti jediný zdroj národního důchodu.

Hmotnou stimulaci na přírůstcích efektivnosti lze uplatnit prostřednictvím dlouhodobých normativů mzdových prostředků a jednotně postupovat vůči všem oborům potravinářského průmyslu. Současně je však třeba řešit všechna rizika vyplývající z nestejně úrovně efektivnosti jednotlivých organizací. Tento stav by se dal řešit stanovením odpovídajících zásad pro úpravu normativů, což by v podstatě znamenalo respektování všech objektivních specifík potravinářského průmyslu jako zpracovatelského odvětví.

Další změny ve vývoji usměrňování tvorby mzdových prostředků ve smyslu posílení celé soustavy podnikové hmotné zainteresovanosti by měly spočívat v opatřeních, která by zajistila nutnou vazbu soustavy hmotné zainteresovanosti na systémy řízení a organizace práce, a to na celém úseku ekonomiky práce a normotvorné činnosti za předpokladu optimálního stanovení parametrů produktivity práce. Požadovanou závislost hospodářských organizací na vlastních zdrojích je

nutno podpořit vyloučením redistribuce zisku mezi jednotlivé obory potravinářského průmyslu.

Celkově však musí navrhovaný systém vycházet ze zásady, že se v oblasti mezd uplatní v celé ekonomice jednotné tarify pro tvorbu základních mezd podle vykonané práce a mnohem výrazněji než dosud se posílí úloha těch složek, které jsou spojeny se skutečnými zásluhami a konečnými výsledky v činnosti jednotlivých pracovních kolektivů a organizací pro společnost.

Cílem současných návrhů na systém usměrňování tvorby mzdových prostředků je využít co nejúčinněji možného stimulačního faktoru soustavy hmotné zainteresovanosti k zabezpečení rozvoje odvětví i k celkovému zvýšení výdělkové úrovně pracovníků potravinářského průmyslu. K tomuto účelu má sloužit plná závislost pobídkové složky mzdy na objemu vytvořeného zisku hospodářské organizace. Především v podmínkách přechodu organizací na samofinancování se stále výrazněji prosazuje dosažená úroveň zisku při posuzování hospodářské činnosti organizace. Skutečnost, že v současných podmínkách nevyjadřuje zisk dostatečně a v plné míře přínos jednotlivých potravinářských oborů k plnění celospolečenských požadavků, ještě neznamená, že by se nedal aplikovat jako ukazatel měření zásluh jednotlivých organizací. Jde především o soustavné zkvalitňování vypovídací schopnosti ukazatele zisku, a tím pochopitelně i o růst jeho významu v soustavě hmotné zainteresovanosti.

Zisk se v této souvislosti stane především základním závazným ukazatelem usměrňujícím činnost organizací, současně však i základním ukazatelem měřícím jejich zásluhy i přírůstkem příslušných zdrojů společnosti.

Připravované nové ekonomické podmínky předpokládají, že dosažení absolutní výše zisku bude podněcovat snahu hospodářských organizací o růst efektivnosti výroby, která však bude limitována možnostmi surovinového zajištění a možnostmi realizace výrobků.

V současné praxi používání ukazatele upravených vlastních výkonů (týká se to mj. všech ukazatelů čisté produkce) eliminuje zatím do určité míry snahu plnit výhodnější sortiment, protože zvýšení mzdové náročnosti je zpravidla kompenzováno materiálovou náročností či mírou zisku. Součástí zásad usměrňování tvorby mzdových prostředků v potravinářském průmyslu musí být proto i taková opatření, která by zamezovala výrobu pouze rentabilnějších a z hlediska organizace výhodnějších produktů na úkor nezbytně nutných výrobků, a to s pomocí závazně stanovených ukazatelů společenské objednávky. Jenom tak je možné při vzájemném respektování a podpoře socialistického podnikání zajistit, aby růst mzdových fondů byl současně zabezpečen také růstem zdrojů pro společnost při plynulém uspokojování potřeb obyvatelstva potravinami a výrobky potravinářského průmyslu.

Bezprostřední vazba vytvořeného objemu zisku na úroveň a stanovení výše pobídkové složky mzdy povede k diferencím ve stanovení objemu použitelných mzdových prostředků pro jednotlivé organizace a nakonec i ve vlastním odměňování pracovníků těchto organizací. S tím je však třeba počítat, chceme-li důsledně prosazovat hledisko skutečných zásluh při hodnocení činnosti organizace, pracovních kolektivů a jednotlivců.

V souvislosti s postupným uplatňováním nových ekonomických nástrojů v organizacích potravinářského průmyslu by přicházely v úvahu dvě varianty usměrňování tvorby mzdových prostředků. Normativní systém, který je založen na principu přírůstkového normativu za 1 % přírůstku čisté produkce proti výchozímu stavu, přičemž se celkový objem použitelných mzdových prostředků zvyšuje o rozsah prostředků získaných za výrobky zařazené v I. stupni jakosti. Zvýšená úloha fondu odměn a jeho podílů na objemu mzdových prostředků by měla být zabezpečena

v roce 1988 minimálně na úrovni 7 % na základě dotací z vytvořeného zisku. Od roku 1988 jsou do tohoto systému usměrňování tvorby mzdových prostředků zařazeny experimentující organizace potravinářského průmyslu — Drůbežářský průmysl a Čokoládovny.

Druhá varianta spočívá ve využití tarifního systému pro základní zařazení pracovních sil podle jejich plánovaného počtu. Stanovená základna se upravuje normativně a zvyšuje se o ostatní osobní náklady, přičemž fond odměn má představovat rovněž minimálně 7 %, výhledově v roce 1990 až 10 % z celkového objemu mzdových prostředků.

Při posuzování variant usměrňování tvorby mzdových prostředků, které přicházely v úvahu při zařazování hospodářských organizací do státního experimentu, se tarifní systém jeví jako jedna z perspektivních možností, jak vytvořit v potravinářském průmyslu příznivější podmínky pro tvorbu zdrojů na mzdy. Probíhající experiment v Pivovarech a sladovnách však naznačil některé problémy, které by se měly eliminovat vypracováním příslušné metodiky možného přerozdělení prostředků z nákladových mezd do fondu odměn, případně novými směrnici, odstraňujícími některé nesrovnalosti již ze současných zásad experimentu (např. odměny vedoucím pracovníkům v závislosti na přírůstku zisku na pracovníka).

Obě varianty jsou orientovány na zvýšení efektivnosti výroby s cílem posílit motivaci hospodářských organizací k optimálním výsledkům činnosti a úroveň jejich ekonomické účinnosti ve specifických podmínkách potravinářského průmyslu bude v nejbližším období ověřována.

## ZÁVĚR

V rámci tvorby vlastních zdrojů na mzdy bude stát potravinářský průmysl před velmi obtížným problémem, protože v zájmu posílení úrovně odměňování pracovníků potravinářského průmyslu je nutno mobilizovat všechny dostupné možnosti tvorby zdrojů na mzdy. V rámci usměrňování tvorby mzdových prostředků jde především o využití všech intenzifikačních faktorů (úsporné opatření v oblasti materiálových nákladů, surovin a energie při zachování a zvyšování jakosti výrobků), o přijetí progresivních plánů výroby zaměřených na maximální efektivnost výroby, o úsporu pracovních sil a o nejvyšší využití výrobních kapacit.

Uplatnění chozrasčotních principů hospodaření včetně zásad samofinancování podniku ovlivní v podstatné míře také vlastní tvorbu zdrojů na odměňování. Mnohem výrazněji se zde projeví individuální přístup potravinářských organizací k možnostem tvorby zisku prostřednictvím prosazení vlastní iniciativy v oblasti zvyšování kvality potravinářských výrobků a jejich inovace včetně zefektivnění celého výrobního procesu. Avšak rozhodující úlohu při snaze potravinářských oborů zvýšit si prostřednictvím zásad pro tvorbu mzdových prostředků své zdroje pro odměňování bude mít plán, a to ve všech svých vazbách. Jde o ekonomicky nutnou vzájemnou koordinovanost všech opatření, která se potravinářského průmyslu týkají, a o respektování nasycenosti trhu některými potravinářskými výrobky, tedy i o návaznost stanovení objemu výroby v souvislosti s určenými dodávkami produkce do tržních fondů a o plánované posílení dodavatelsko-odběratelských vztahů při zajišťování základní suroviny určené ke zpracování, ať již od zemědělské prvovýroby, nebo od ostatních dodavatelů.

K tomuto účelu musí sloužit podložený, konkrétně rozpracovaný a sladěný centrální plán ve všech svých složkách a návaznostech, který by zahrnoval celý zemědělsko-potravinářský, případně zemědělsko-průmyslový komplex v úzké vazbě

na organizace obchodu (sladit postupně principy podnikové hmotné zainteresovanosti všech zúčastněných článků).

Za těchto předpokladů by systém usměrňování tvorby mzdových prostředků mohl plnit svou funkci, což by ve svých důsledcích znamenalo cestu ke zvýšení jejich objemu podle skutečně prokázaných hospodářských výsledků organizací.

## Literatura

BENEŠOVÁ, V. — KLAPKOVÁ, H. — SAIVANSKÝ, I.: Ekonomická účinnost ukazatelů hmotná zainteresovanost v jednotlivých oborech v potravinářském průmyslu. [Závěrečná zpráva.] Praha, VÚ-EZVŽ 1986.

BENEŠOVÁ, V. — KLAPKOVÁ, H. — SAIVANSKÝ, I.: Formy a cesty aplikace mzdové politiky v potravinářském průmyslu. [Závěrečná zpráva.] Praha, VÚ-EZVŽ 1986.

BENEŠOVÁ, V. — KLAPKOVÁ, H. — SAIVANSKÝ, I.: Regulace mzdového vývoje v potravinářském průmyslu pro 9. pětiletku. [Závěrečná zpráva.] Praha, VÚ-EZVŽ 1987.

NOVOTNÝ, J. — STOJAR, M. — KLAPKOVÁ, H.: Odměňování práce a hmotná zainteresovanost v ZPoK. [Podkladová studie.] Praha, ÚRRP 1987.

Došlo 23. 9. 1987



### **Usměrňování tvorby mzdových prostředků v potravinářském průmyslu**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, č. 8, s. 579–588. — lit. 4, res. čes., rus., angl., něm.

potravinářský průmysl, tvorba mzdových prostředků, upravené vlastní výkony, pracovní síly, motivace, aktivizace, výsledky výzkumu

Článek posuzuje ekonomickou účinnost systému usměrňování tvorby mzdových prostředků ve specifických podmínkách potravinářského průmyslu. Zdůrazňuje některé faktory, které oslabují motivační funkci celého systému, protože negativně ovlivňují úroveň rozhodujícího ukazatele „upravené vlastní výkony“. Poukazuje na hlavní předpoklady účinného působení zásad usměrňování tvorby mzdových prostředků při posílení jejich hlavní ekonomické funkce, tj. stimulace organizací potravinářského průmyslu k co nejefektivnějším výsledkům hospodářské činnosti.

КЛАПКОВА Х., Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Прага

### **Регулирование образования средств по оплате труда в пищевой промышленности**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, № 8, с. 579–588. — лит. 4, рез. чешск., русск., англ., нем.

пищевая промышленность, образование средств по оплате труда, нормативно-чистая продукция, рабочая сила, мотивировка, активизация, результаты исследования

Характеризуется экономическая эффективность системы регулирования образования средств по оплате труда в специфических условиях пищевой промышленности. Приводятся отдельные факторы, понижающие значение мотивировочной функции всей системы, в результате их отрицательного воздействия на решающий показатель „нормативно-чистую продукцию“. Обращается внимание на основные предпосылки действенного укрепления их основной экономической функции, т. е. стимулирование организаций пищевой промышленности к достижению наиболее эффективных результатов хозяйственной деятельности.

KLAPKOVÁ H., Economic Research Institute for Agriculture and Food, Praha

### **Regulating the Formation of Wage Means in Food Industry**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, No. 8, pp. 579–588. — refs 4, summaries in cs, ru, en, de

food industry, formation of wage means, adjusted actual outputs, labour forces, motivation, activation, results of research

The economic effectiveness of the system of regulating the formation of wage means in the specific conditions of food industry is evaluated. Some factors decreasing the motivation function of the entire system are underlined because they affect negatively the decisive factor, i. e. "the adjusted actual outputs". The main prerequisites of the effective functioning of the principles for regulating the formation of wage means are pointed out, strengthening their main economic function, i. e. providing an incentive for the organisations of food industry to reach the most effective results possible in their economic activities.

## **Bestimmung der Richtung der Bildung des Lohnfonds in der Nahrungsgüterindustrie**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, Nr. 8, S. 579–588. — Lit. 4, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Nahrungsgüterindustrie, Bildung des Lohnfonds, bereinigte Eigenleistung, Arbeitskräfte, Motivierung, Aktivierung, Forschungsergebnisse

Beurteilt wird im Beitrag die ökonomische Wirksamkeit der Bestimmung der Richtung der Bildung der Lohnmittel unter den spezifischen Bedingungen der Nahrungsgüterindustrie. Unterstrichen werden einige Faktoren, von denen die Motivierungsfunktion des gesamten Systems abgeschwächt wird. Sie beeinflussen negativ das Niveau der entscheidenden Kennziffer — die „bereinigte Eigenleistung“. Hingewiesen wird auf die wichtigsten Voraussetzungen für eine grundsätzliche Wirkung der Richtlinien für die Bestimmung der Richtung der Bildung des Lohnfonds bei Stärkung seiner wichtigsten ökonomischen Funktion, d. h. der Stimulierung der Organisation der Nahrungsgüterindustrie für die effektivsten Ergebnisse der Wirtschaftstätigkeit.

---

*Adresa autorky:*

Ing. Hana Klapková, CSc., Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Mánesova 75, 120 56 Praha 2

---

Zvýšení účinnosti odměňování a prosazení výraznější diferenciace hmotné zainteresovanosti v závislosti na plnění úkolů a výsledků práce nespočívá jen v samotné konstrukci mzdové soustavy a výběru mzdových forem. Je to podmíněno účinností celého ekonomického systému. Samotné zdokonalení mzdové soustavy je proto jen dílčí a souběžně řešenou složkou celé přestavby a musí být také tak chápáno.

Základní členění mzdové soustavy na dvě skupiny nástrojů — tarifní soustavu a soustavu mzdových forem — bude i nadále zachováno. Tarifní soustava jako nástroj státu bude v zásadních složkách pojata centrálně, především pro vytvoření meziodvětvové srovnatelnosti a dodržování zásad socialistického odměňování práce. Naopak soustava mzdových forem je již dnes decentralizována. Pravomoc při volbě mzdových forem a jejich aplikace je v plném rozsahu přenesena do podniků. Tak to již v podstatě bylo v zemědělství během 8. pětiletky, kdy v této oblasti měly podniky možnost samostatně uplatňovat efektivní systémy odměňování. Decentralizace však účinnost odměňování nezajistí automaticky.

Uvedené základní pojetí obou skupin nástrojů bude nutno respektovat i při realizaci dynamičtějších ekonomických systémů v socialistickém zemědělství. Při konstrukci tarifní soustavy bude nutno vytvářet předpoklady respektující odlišnosti jednotlivých odvětví, a to tak, aby v podnikové sféře nevytvářely zábrany pro uplatnění účinných systémů odměňování. Je nutno brát v úvahu kritické připomínky praxe k dosavadní mzdové soustavě, které byly směřovány jak k soustavě mzdových forem, tak i k její tarifní složce.

Účinnost dosavadní mzdové soustavy naznačují rozborů odměňování pracovníků dělnických povolání. Např. ze sledování odměňování práce nosné kategorie pracovníků zemědělského podniku — traktoristů-mechanizátorů v rostlinné výrobě se prokázalo, že tarifní systém je využíván především ve vztahu k zařazení jednotlivých povolání do tříd, ale praxe si dílčí zařazení prací upravuje podle svých potřeb.

V sledovaném souboru činil u úkolových odměn nadvýdělek v průměru u jednotlivých podniků 21,9–59,2 % tarifní odměny. Přitom se ukázalo, že splnitelnost výkonových norem není rozhodujícím podkladem pro zvýšení hodinových výdělků, ale stanovené úkolové sazby jsou vyšší než je příslušná tarifní úroveň.

Další deformace tarifní úrovně vzniká přiřazováním formálních prémie, působících jako příplatek k tarifu. Tarifní hodnoty jsou využívány jen jako výchozí hledisko, ale úkolové sazby jsou stanoveny tak, aby stimulovaly plnění rozhodujících pracovních činností, na kterých závisí výsledek výroby. Tento způsob se především uplatňuje u sezónních polních prací. Problémem přitom je, že základní odměna a formy průběžných pobídkových složek jsou vázány na shodný ukazatel a připomínají dříve uplatňovaný jednosložkový systém odměny, ovšem formálně členěný.

Sledování výdělkové diferenciace uvnitř kategorie traktoristů rostlinné výroby ukázalo, že jsou výrazné rozdíly v ročních nákladových odměnách (tj. bez podílů na hospodářském výsledku) mezi nadprůměrnými pracovníky (42 950 Kčs) a podprůměrnými pracovníky (30 780 Kčs). Diferenciace u výkonnějších pracovníků vyplývá z vyšší pracovní účasti (o 14,3 %) a z většího rozsahu práce v úkolové odměně (o 61,9 %). Hodinový výdělek, který eliminuje rozsah pracovní doby, byl u nadprůměrných pracovníků vyšší o 17,77 %. Na tomto rozdílu se podílí základní odměna 12,50 % a prémie pouze 5,27 %. Z uvedené struktury rozdílu odměn mezi těmito dvěma skupinami pracovníků je patrné nedostatečné využívání premiové složky k diferenciaci odměn.

Z této dílčí sondáže je zřejmé, že způsob odměňování nerespektující význam jednotlivých složek odměny a nedůsledná diferenciace může být v rozporu se záměry rozvoje osobní hmotné zainteresovanosti prostřednictvím úprav tarifů. V takovém případě se u méně výkonných pracovníků s větším podílem časové odměny zvýší jejich odměna a prosazuje se i nivelizace odměn. Tomu je ale možno zabránit důslednou diferenciací premii i celkové odměny v návaznosti na přebírání práce řídicími pracovníky.

## TARIFNÍ SOUSTAVA

Výchozím podkladem tarifní soustavy je hodnocení práce, která se promítá do kvalifikačního katalogu povolání resp. funkcí THP a dále do stupnic mzdových tarifů. Hodnocení je prováděno centrálně při uplatňování analytické metody hodnocení pracovních činností — na nižších úrovních (resortních) pomocí metody globální — srovnávací. Hodnocení zpracované před přestavbou RPMS vyžaduje inovaci, aby zařazení prací a povolání odpovídalo změnám podmínek a požadavkům vyplývajícím z vědeckotechnického rozvoje.

Základním problémem dosavadního hodnocení prací a povolání je, že bylo prováděno převážně formou kvalifikovaných odhadů a subjektivních přístupů hodnotitelů z jednotlivých odvětví národního hospodářství, zvýhodňujících zařazení těch pracovních činností, které jsou jim známy. Hodnocení by bylo zřejmě objektivnější, kdyby se problematikou zabýval nezávislý orgán — instituce. Pokud by bylo bodové hodnocení objektivní, je v určité míře následně deformováno tarifací v několika třídách. Hodnocené práce odlišující se i nevýznamným počtem bodů mohou tak být podle dosavadní praxe zařazeny v různých třídách.

Další a významnější námitkou k stávajícímu systému hodnocení je oddělené hodnocení pomocí jedné metody, posuzující náročnost a složitost, a druhou metodou hodnocení podmínek vykonávané práce.

Analytická metoda hodnocení pracovních podmínek, posuzující mimokvalifikační faktory, byla sice při poslední mzdové přestavbě zdokonalena, ale právě pracovní podmínky v zemědělství nebyly dostatečně zhodnoceny, zejména pokud jde o úroveň tarifních stupnic.

Oddělené posuzování obou složek hodnocení pracovních činností přispívá i k určité deformaci tarifního zařazení — např. některé pracovní činnosti, které z hlediska náročnosti a potřeby kvalifikace pro jejich výkon mohou vyžadovat pouze zaškolení, ale podmínky práce jsou tak nepříznivé, že se řeší uplatňováním vyšších tarifů.

Ošetřovatelky dojníc v tradiční stáji jsou zařazeny většinou do 6. tarifní třídy. Podle dílčích výzkumů klasifikace pracovních činností je možno předpokládat přiměřené zařazení v 5. tarifní třídě, a odpovídá tomu i počet vyučených pracovníků v této funkci nebo značný podíl pracovníků přecházejících do této funkce i



z jiných odvětví národního hospodářství. Podmínky práce jsou však u této činnosti značně nepříznivé — pracovní prostředí, zápach, průvan a především výrazně nepříznivý vnucený pracovní režim. V důsledku těchto podmínek se projevuje tlak na zvýšení tarifního zařazení, které se neprojevuje ve vertikální, ale v horizontální diferenciaci mzdových tarifů. Dále jsou ztížené podmínky práce řešeny i úrovní nadtarifní složky, přiřazováním prostředků pobídkových složek k základní mzdě.

Proto by inovace metod měla vycházet ze souběžného posuzování obou částí, tj. jak náročnosti a složitosti, tak i podmínek práce, a tedy vytvořením unifikované metody hodnocení prací. Hodnocení by přitom mělo vycházet z objektivních kritérií a nemělo by být vázáno již předem představami o meziodvětvových mzdových relacích.

Inovace analytických metod je žádoucí především v oblasti podmínek práce, které by mělo zemědělské prvovýrobě přinést zohlednění jejích specifík a postavení na srovnatelnou úroveň např. s „velkým“ stavebnictvím. K tomu je ovšem potřeba zajistit objektivní podklady zejména v oblasti ergonomie a vytvoření srovnatelných metodických přístupů při posouzení rozdílů v jednotlivých odvětvích národního hospodářství.

Analytické metody hodnocení pracovních činností by neměly být využity jen na úrovni centrální hodnotitelské komise, ale i na nižších stupních — resortních hodnotitelských komisích. Tento problém však souvisí s celkovým pojetím tarifní soustavy — zda se bude setrvávat na přesném třídění a detailním posuzováním jednotlivých pracovních činností z centra, které vyústí ve zúžené formě (problém převodu bodového hodnocení do tarifních tříd) v tarifikaci těchto činností, nebo budou posuzovány jen skupiny prací, případně jenom povolání jako podklad meziodvětvového srovnání a výchozího kritéria pro odměňování práce v podnicích.

Proto je otázkou, zda i z hlediska centrálního řízení tarifní soustavy je nutná stávající konstrukce unifikované tarifní soustavy s pevnými tarify pro jednotlivé pracovní činnosti, nebo je žádoucí uplatnit i u dělnických profesí určitá výběrová řešení, obdobná systému dvou tříd pro jednu funkci THP, a případně zda by nebylo vhodné i uplatnění resortních tarifních systémů, odpovídajících charakteru práce v odvětvích, které by pružněji reagovaly na potřeby výrobních podniků, přitom by vycházely z centrálně stanovených poloh pro jednotlivé resorty. Tyto tři přístupy naznačují možnosti řešení soustavy. Úvahy o zcela volném tarifním systému jsou neopodstatněné, protože potom by systém nevytvářel srovnávací základ a byl by vlastně neúčinný.

Potřeba pevnějšího centrálně pojatého diferenciačního základu mezd je nesporná a vychází také z předpokládaného pojetí tvorby mzdových prostředků v organizaci i v pracovních kolektivech v návaznosti na tarifní systém a v souladu s nutným vymezením garance základního minima mzdy při postupně se zvyšující závislosti mezd na hospodářských výsledcích. Avšak je otázkou, zda tuto dosud teoretickou funkci mzdového tarifu mu dále přisuzovat, nebo ji řešit formou minimálních mezd jako v ostatních socialistických státech, případně formou konkrétní tarifní úrovně v podnicích, určené podnikovým ustanovením.

Stávající tarifní soustava dělnických povolání je svou unifikací pro výrobní odvětví národního hospodářství patrně nejpropracovanějším systémem v socialistických zemích, ale nelze ji považovat v tomto srovnání za účinnější nebo objektivnější podklad pro odměňování práce. Pro porovnání je vhodná jednoduchost maďarského modelu tarifního systému, který zřejmě respektuje socialistické zásady odměňování. Nejde ovšem o napodobování cizích modelů, ale o protiklad dvou přístupů ke konstrukci tarifní soustavy, tj. volnějšího, rámcového řešení (dokonce

i s tarify s rozpětím), a naopak našeho pojetí, snažícího se podrobně a jednotně rozlišovat dílčí odlišnosti pracovních činností.

Pokud rozvedeme uvedené přístupy k uspořádání mzdových tarifů, je zřejmé, že současný unifikovaný tarifní systém bude nutno v příštím období upravovat, aby odpovídal novým podmínkám. Na inovovaném systému lze požadovat, aby byl jednak diferenciativním podkladem a jednak aby pro podniky byl jen výchozím podkladem. Požadavek určité pružnosti tarifního systému podporuje i rozdílná úroveň průměrných odměn jednotlivých podniků. Např. v Jihomoravském kraji v roce 1986 činil rozptyl hodnot průměrných měsíčních odměn v JZD 2 250–3 150 Kčs, i když většina podniků dosahovala hodnoty kolem průměru 2 680 Kčs. To znamená, že při uvedeném rozptylu je váha tarifní odměny v podnicích různá a nadtarifní část odměny není vždy jen výsledkem práce podnikového kolektivu v konkrétním roce. Obvykle jsou tyto rozdíly dané i dlouhodobým vývojem hospodaření a odměňování.

Při dalším postupu v ekonomické přestavbě lze předpokládat, že se může rozptyl hodnot rozšířit a četnost hodnot kolem průměru snížit. Uplatnění účinné zainteresovanosti v podnicích by proto neměl bránit systém pevných tarifů, ale soustava musí podnikům umožňovat potřebné struktury odměn, které by měly odpovídat úrovním odměn v podnicích.

Řešení uvedeného problému formou diferencovaných hodnot tarifů bude patrně žádoucí, i když naruší stávající pojetí zásady za stejnou práci stejnou odměnu. V novém pojetí je nutno tuto zásadu chápat nikoliv ve smyslu individuálním, ale v úrovni výsledku práce podnikového kolektivu.

Diferencované pojetí tarifu lze řešit buď formou tarifu s rozpětím, nebo rozdílnou úrovní tarifních stupnic uplatňovaných v podnicích. Vhodnější je zřejmě druhé řešení, protože tarify s rozpětím by vytvořily nepřehledný systém, narušující i oprávněné relace tarifního zařazení mezi jednotlivými kategoriemi pracovníků při podnikové aplikaci.

Výběrová možnost pro podniky v úrovni vertikální diferenciací mzdových tarifů je pro vytváření potřebných podnikových struktur mezd žádoucí a nemusí narušovat centrální řízení tarifního systému. Konkretizace takového řešení by mohla vycházet z určených pásem pro jednotlivé skupiny pracovních činností nebo pro resorty, na jejichž základě by podniky měly možnost výběru tarifních stupnic. Např. pokud by přicházelo pro zemědělskou prvovýrobu v úvahu použití páté tarifní stupnice, měl by podnik možnost uplatnit i nižší stupnici (v rozmezí stupnice č. 3 až 5), především podle svých ekonomických podmínek.

Možnost řešení tarifního systému prostřednictvím resortních stupnic vychází z námětu úprav horizontální diferenciací mzdových tarifů a dále jako vhodnější podklad pro vytvoření společné tarifní stupnice pro pracovníky dělnických povolání a THP. Návaznost stupnic a jejich propojení by bylo žádoucí především na úseku přímořídících pracovníků a předních dělníků, kde může postupně docházet ke sblížování charakteru práce těchto skupin. Propojení by bylo žádoucí i pro vytvoření přiměřených tarifních relací. Vytvoření takové stupnice by vyžadovalo změnu stávajících konstrukcí, protože mají rozdílný relativní růst následných mzdových tarifů – stupnice THP 10 %, dělnická povolání 12,5 %. Dalším důvodem pro uplatnění resortních stupnic by byla možnost využívat v organizaci pouze jedné stupnice (nebo nižšího počtu), do které by byly zařazeny pracovní činnosti z odlišných tarifních stupnic v odpovídající úrovni tarifu.

Horizontální diferenciací mzdových tarifů pro dělnická povolání, vyjádřená devítitřídní stupnicí, není v plné míře využívána. První dvě třídy a poslední třída jsou nevyužívané, třetí třída je využívána v malém rozsahu a osmá třída je využívána sporadicky. Převaha pracovních činností je zařazena ve čtvrté až sedmé tarifní

třídě. Promítnutí diferenciačního působení tarifní soustavy u dělnických profesí ukazuje, že je vytvářena požadovaná diferenciace odměn mezi jednotlivými kategoriemi pracovníků především v zemědělské prvovýrobě (traktoristé — ostatní pracovníci rostlinné výroby, ošetřovatelé dojníc — ošetřovatelé mladého skotu apod.), ale nepromítá se přiměřeně uvnitř těchto kategorií pracovníků.

Jednotné pojetí horizontální diferenciace nemusí vyhovovat všem odvětvím národního hospodářství vzhledem ke specifickým pracovním procesům a potřebě diferenciace pracovníků. Ve strojírenství pracovník zpravidla vykonává stálou pracovní činnost (pokud nepřechází na jiné pracoviště) a pro povolání soustružník je k dispozici šest tarifních tříd (4.—9.), kdežto u traktoristů může být nejen v jednotlivých dnech, ale i v průběhu směny prováděna odlišná pracovní činnost s rozdílným tarifním zařazením, a k dispozici je pátá až sedmá, výjimečně osmá tarifní třída.

Úzké rozpětí využívaných tarifních tříd není podstatným nedostatkem, protože vyjadřuje vyrovnanost náročnosti a složitosti vykonávané práce. Výše tarifně zařazené práce jsou však časově omezené, což vyplývá z biologického charakteru výroby, a to je nevýhodou proti stálosti pracovních činností zmíněné strojírenské profese. Kvalifikovaný pracovník v rostlinné výrobě je nucen ve značnějším rozsahu provádět v průběhu roku řadu i níže zařazených prací než odpovídá jeho osobní třídě. Možnosti dané předpisy k vyrovnání úrovně odměny při vykonávání níže zařazených prací zatěžují mzdovou agendu a přinášejí pouze omezený efekt. Proto je otázkou, zda je funkční stávající systém diferenciace tarifu podle vykonávaných pracovních činností a odměňování podle třídy vykonávané práce.

V dalším období by se mělo upřesnit pojetí, zda je nutno tarifkovat konkrétní činnosti, nebo souhrn pracovních činností odpovídající určitému pracovnímu místu resp. funkci. V živočišné výrobě je zpravidla tarifkován pracovní proces vcelku — jako souhrn pracovních operací. Naopak v rostlinné výrobě zařazujeme do tarifních tříd dílčí pracovní činnosti nebo operace. Avšak i u traktoristů zvláště při sezónních pracích se vytváří diferenciace v souladu s přiznanými osobními třídami. Proto by bylo vhodné vytvořit též podmínky pro uplatnění tarifkace pracovníků na základě kvalifikačních stupňů. Přitom by tarifní stupnice byla převzata z unifikované soustavy a odlišovala by se pouze způsobem využívání tarifních tříd.

Řešení tarifkace by bylo obdobné jako u funkcí THP členěných v několika stupních, s obdobnou gradací ve formě čtyř nebo pěti kvalifikačních stupňů: dělník, odborný dělník, samostatný odborný dělník, dělník specialista příp. předák. Takové řešení by u dělnických povolání mohlo značně zjednodušit kvalifikační katalog, vytvořilo by určitý předpoklad pro postup pracovníků ve funkcích a bylo by i morálním ohodnocením pracovníků.

Uplatňování jednoho tarifu u konkrétní tarifní funkce může v určité míře zjednodušit odměňování práce, i když v případě úkolových mezd při nevyrovnané struktuře pracovníků v podniku může vytvářet i rozdílnost úkolových sazeb. Avšak i v současném systému dochází k rozdílným úkolovým sazbám, když třídu práce u jedné pracovní činnosti vážeme na výkonnost (typ) stroje, nebo zařazujeme výše pracovníky tzv. řídicí technologické linky v živočišné výrobě, i když provádějí shodnou pracovní činnost s ostatními pracovníky.

Způsob uplatnění kvalifikačních stupňů lze schematicky naznačit v rostlinné výrobě zařazením ručních prací do stupně dělník, strojně ruční práce do skupiny odborný dělník a další dva, resp. tři stupně by byly vyhrazeny pracovníkům při mechanizovaných pracích. Uplatnění systému ovšem vyžaduje vnitropodnikově stabilizovat rozmístění dělnických funkcí v souladu s potřebou práce v podniku a diferencované zařazení pracovníků v dělnických funkcích.



Pro uvedený systém kvalifikačních stupňů hovoří i výhrady poukazující na nedostatečnou stimulaci kvalifikace pracovníků. Tohoto nedostatku tarifní soustavy si byli vědomi i její autoři, a proto byla mzdová soustava doplněna osobním ohodnocením, jež mělo tento problém řešit. Zaměření odměny na množství výrobků v živočišné výrobě a na výkon v rostlinné výrobě s potřebnou stimulací v sezónním období však nevytváří prostor pro tuto složku v odměně, a proto je v prvovýrobě sporadicky uplatněna. Pro pracovníky dělnických povolání by bylo žádoucí, aby ocenění kvalifikovaných pracovníků mělo průběžně stálý charakter, zahrnutý přímo v tarifním systému třeba i v zúžené formě, jak to naznačuje uplatnění kvalifikačních stupňů.

Další hledisko, které nezahrnuje tarifní soustava, je perspektiva růstu odměny u pracovníků dělnických povolání. U THP je perspektiva dána postupem v řídicích funkcích i stupňovitým členěním funkcí. Navržený způsob tarifikace na základě kvalifikačních stupňů u dělnických povolání vytváří předpoklady pro sblížení tarifních systémů obou skupin pracovníků.

Řešení tarifní soustavy je nejsložitější částí mzdové soustavy a její úpravy pro období přestavby bude nutno provádět v dílčích časových etapách. Lze však předpokládat, že podstatný rozvoj kolektivních forem mezd a postupně prosazovaná výrazná vazba odměny na výsledky práce může ztlumit váhu detailně pojatého tarifního zařazení jednotlivých pracovních činností při odměňování. Přitom však význam tarifní diferenciacie podle kvalifikovanosti práce musí být i nadále výchozím měřítkem mzdové diferenciacie mezi povoláními a kategoriemi pracovníků.

Soustava příplatků zohledňujících podmínky práce byla od zavedení RPMS jen nepatrně upravena a na rozsahu mzdového předpisu se podílí nejvýrazněji. Proto také snahy zjednodušit mzdovou soustavu většinou vycházely z této složky. Výhrady k příplatkům se zaměřily na jejich podíl v odměně (v rostlinné výrobě 5–8 %, v živočišné výrobě u dojiček 10–15 %). Převážně nemají významný stimulační účinek a značně rozšiřují mzdovou agendu.

Náměty na omezení příplatků vyúsťují v návrh řešení formou jednorázových měsíčních paušálů v určité absolutní výši. Takovým způsobem lze řešit některé příplatky v živočišné výrobě, které jsou dány pevným harmonogramem směn a jsou ovlivněny pouze dílčími výkyvy způsobenými střídáním pracovníků. V rostlinné výrobě však stabilní měsíční paušál v absolutní výši nelze uplatnit, zvýhodňoval by méně výkonné pracovníky.

Omezování této složky musí být řešeno podle jednotlivých druhů příplatků a podmínek organizací. Vhodným řešením je zmíněná možnost přiřazení příplatků v paušalizované formě do pobídkové složky tak, jak je to reálné v JZD. Ve státním sektoru by to bylo podmíněno úpravou pracovněprávního předpisu. Další možnosti je promítnutí zohledněných podmínek práce podle jednotlivých příplatků do tarifního systému.

## SOUSTAVA MZDOVÝCH FOREM

Proti předcházející části jsou mzdové formy a jejich uplatňování v plné pravomoci podnikové sféry, která není omezována normativním mzdovým předpisem. Proto i změny v této oblasti budou mít charakter metodických návodů a doporučení.

Používané systémy odměňování v zemědělství jsou již rozsahem výsledkové zainteresovanosti výrazněji orientovány na výsledky práce než v ostatních odvětvích národního hospodářství. V živočišné výrobě je již základní odměna vázána na naturálně a kvalitativně vyjádřený výsledek výroby (např. množství a kvalita mlé-



ka), v rostlinné výrobě vzhledem k charakteru výrobních procesů převládá vazba odměny na výkon a orientace na výsledek výroby je dosud nízká. Výsledková zainteresovanost formou podílů na hospodářských výsledcích ovšem není účinně uplatňována, protože v převaze vychází jen z celopodnikových výsledků a jednotliví pracovníci, zvláště ve velkých podnicích, postrádají zřetelnou propojenost mezi výsledky svých pracovišť a podnikovými výsledky. Je to odrazem dosud nezvládnutých chozrasčotních vnitropodnikových vazeb.

Odměňování v nastávající etapě by mělo být charakterizováno přechodem na kolektivní formy odměňování, eliminující nedostatky individuálních forem odměňování a vytvářející předpoklady pro žádoucí diferenciaci prostřednictvím rozdělování kolektivního výdělku. Pro uplatnění účinnějších kolektivních forem bude však nutno zajistit předpoklady v oblasti organizace práce vytvářením přiměřených pracovních kolektivů. Tyto kolektivy by měly být propojené na vnitropodnikový chozrasčot, umožňující vazbu odměny na dosažené výsledky kolektivu.

Mzda pracovníků bude i nadále vycházet z tarifních mezd za práci. Proto i její rozsah by měl být dále využíván jako jeden z podkladů pro diferenciaci kolektivních výsledků práce. Průběžnou pobídkovou složku bude nutno chápat odlišně. Prémiování v dnešní podobě je administrativně náročné, ukazatele vesměs nevyjadřují synteticky výsledky práce a složitost premiování není adekvátní podílu této složky na celkovém výdělku. Z tohoto pohledu bude žádoucí přecházet od dílčích premií, vázaných pouze k pracovním činnostem, k odměnám převážně kolektivního charakteru, kvantifikovaných jako zůstatek normativně stanoveného objemu mezd pro kolektiv. Vlastní přínosy jednotlivých pracovníků by měly být zohledňovány při rozdělování těchto odměn. Je ovšem samozřejmé, že i obvyklý způsob premiování nadále bude využíván podle konkrétní potřeby stimulace.

Pojetí termínu „výsledek práce“ nelze ovšem chápat jen ve vztahu k celoročním a hodnotově vyjádřeným výsledkům. Např. v živočišné výrobě je průběžným výsledkem dosažená výroba i v naturálním vyjádření (s podmínkou dodržení kvality výrobku a limitu nákladu). V rostlinné výrobě bude vhodné prosazení průběžného výsledkového odměňování formou normativně stanoveného rozsahu potřeby práce, vyjádřeného i formou vnitropodnikových cen prací. Průběžným výsledkem je potom dosažený objem výkonů pracovní skupiny.

Pro prosazení zásluhovosti v odměňování přispěje tzv. zůstatkový způsob tvorby pobídkové složky při stanovení mezd pro kolektiv. Umožní přejít na zjednodušení mzdových struktur, na snížení počtu složek v odměně, ovšem v závislosti na uplatnění normativů mzdových nákladů. Změna struktur by postupně měla vést k průběžným odměnám globálního, komplexního typu, zahrnujícím současně tarifní mzdu, paušalizované příplatky, prémie a odměny, na které by se vázaly celoroční výsledkové odměny. Snížení počtu složek mzdy by při praktickém uplatnění vyústilo v dvousložkové pojetí odměny — průběžnou mzdu diferencovanou podle dílčích výsledků a celoroční výsledkovou mzdu podle celkových hodnotových výsledků ve vazbě na dosažený zisk.

Celoroční výsledkové odměny především u kolektivů přebírajících pracoviště do hospodářské odpovědnosti by však měly dosahovat vyššího podílu na celkové mzdě než při současné aplikaci těchto forem. Při stanovení rozsahu výsledkové zainteresovanosti je třeba vycházet z empirických poznatků o motivační účinnosti pobídkových forem odměn. Působí jen tehdy, tvoří-li nejméně desetinu výdělku. Výsledková zainteresovanost kolektivu při splnění plánovaných úkolů a ekonomických výsledků by měla být ohodnocována v této úrovni.

Realizace účinných systémů odměňování — uplatňování mzdových forem — bude muset vycházet z potřeb praxe, které v období přestavby zvláště při novém daňovém odvodu z mezd bude vést podniky k optimálnímu využívání živé práce, a tedy i k výraznějšímu podněcování aktivity pracovníků.

Pro zdokonalení tarifní soustavy bude žádoucí provést inovaci analytických metod hodnocení pracovních činností, přitom by měl být kladen důraz na objektivnější zohlednění podmínek práce v zemědělství. Konstrukce tarifní soustavy (stupnic mzdových tarifů) vyžaduje možnost výběrových řešení vzhledem k vytváření vhodných struktur mezd, odpovídajících podnikové úrovni odměny. Možnost výběru by byla řešena v rámci vertikální diferenciací mzdových tarifů z centrálně určených pásem pro skupiny pracovních činností rozdílnými tarifními stupnicemi podle ekonomických podmínek podniků. V oblasti horizontální diferenciací mzdových tarifů a při tarififikaci je vhodné využít možnosti zařazování pracovníků na základě kvalifikačních stupňů, vytvářejících výraznější tarifní diferenciaci mezi pracovníky.

V soustavě mzdových forem při plné podnikové pravomoci je žádoucí výrazněji orientovat odměňování na výsledky práce a kolektivní formy odměn. Přitom je třeba výrazněji zjednodušit jak formy pobídkových složek odměny, tak celé pojetí odměny přechodem na globální formy mezd a výraznou výsledkovou zainteresovanost, tzn. na dvousložkové pojetí mzdy.

Došlo 4. 2. 1988

STOJAR B., Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Brno

### **Možnosti úprav soustavy odměňování při přestavbě hospodářského mechanismu**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, č. 8, s. 589–598. — res. čes., rus., angl., něm.

odměňování, zainteresovanost hmotná, tarify mzdové, příplatky, přestavba, výsledky výzkumu

Práce je zaměřena na zdokonalování stávající mzdové soustavy, zejména na úpravy tarifní soustavy pro dělnická povolání. Náměty se týkají nových přístupů k hodnocení prací pro jejich zařazení v tarifním systému, výběrového uplatnění tarifních stupnic podle rozdílnosti ekonomických podmínek podniků a v rámci horizontální diferenciací tarifů je doporučen tarifní systém na základě kvalifikačních stupňů. Řešení mzdových forem vyžaduje přecházet na typ globálních mezd a zjednodušení struktur mezd na základě dvousložkového pojetí mzdy.

СТОЯР Б., Институт рационализации управления и труда, место работы Брно

### **Возможности совершенствования оплаты труда в условиях перестройки экономического механизма**

Земед. Экон., 34, 1988, № 8, с. 589–598. — рез. чешск., русск., англ., нем.

оплата труда, материальная заинтересованность, тарифные ставки, надбавки, перестройка, результаты исследования

В статье рассматриваются вопросы совершенствования существующей системы оплаты труда и, в частности, проблемы изменения тарифной системы для работников рабочих профессий. Вносятся предложения по реализации новых подходов к оценке труда и его включению в тарифную систему, применению тарифных сеток в зависимости от экономических условий хозяйственной деятельности предприятий. В рамках горизонтальной дифференциации тарифов рекомендуется ввести систему, которая будет исходить из уровня квалификации. С целью совершенствования форм оплаты труда необходимо вводить систему глобальной оплаты труда, упростить структуру оплаты труда путем применения двухканального способа ее формирования.

STOJAR B., Institute of Management and Labour Rationalization, workplace Brno

### **Possibilities of Adjusting the System of Remuneration during the Re-structuring of the Economic Mechanism**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, No. 8, pp. 589–598. — summaries in cs, ru, en, de

remuneration, material interest, wage scales, bonuses, re-structuring of economic mechanism, results of research

The study deals with an improvement of the current wage system, especially with an adjustment of wage scales for the workers' professions. The suggestions concern new approaches to the evaluation of work operations to be included in the wage scales and the selective use of wage scales according to differences in the economic conditions of the farms; a wage scale is recommended within the horizontal differentiation of wages on the basis of qualification classes. As for the wage forms, the type of global wages will be introduced and the wage structures will be simplified in accordance with the two-component wage conception.

**Möglichkeiten zur Bereinigung des Systems der Vergütung bei der Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, Nr. 8, S. 589–598. — Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Vergütung, mater. Interessiertheit, Lohnstarife, Zuschläge, Umgestaltung, Forschungsergebnisse

Die Arbeit zeigt die Vervollkommnung des bestehenden Lohnsystems, insbesondere die Verbesserung des Tarifsystems für Arbeiterberufe. Die Vorschläge betreffen das neue Herangehen an die Bewertung der Arbeit zum Zwecke ihrer Einstufung im Tarifsistem, die auswahlmäßige Anwendung der Tarifestufen entsprechend der Unterschiede der ökonomischen Bedingungen der Betriebe und im Rahmen der horizontalen Differenzierung der Tarife wird ein Tarifsistem auf der Grundlage des Qualifizierungsgrades empfohlen. Die Lösung der Lohnformen erfordert den Übergang auf den Typ von Global-Löhnen sowie die Vereinfachung der Struktur der Löhne auf der Basis der Zwei-Elemente-Auffassung des Lohnes.

---

*Adresa autora:*

Ing. Bohumír Stojár, Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Botanická 68,  
656 01 Brno

---



V súvislosti s aktivizáciou ľudského činiteľa vstupuje do popredia práca s ľuďmi. Kľúčovú úlohu tu majú najmä riadiaci pracovníci, ktorí budú musieť zdokonaľiť vedenie ľudí na základe spolupráce, osobného prístupu ku každému z pracovníkov, zvýšiť efektívnosť a kvalitu riadenia. Dôležitým nástrojom na zdokonalenie riadiacej práce, vedenia ľudí i práce s nimi je pravidelné, priebežné pracovné hodnotenie.

Pracovné hodnotenie chápeme ako neoddeliteľnú, významnú súčasť riadenia, ako dôležitý motivačný nástroj, stimul na zvýšenie efektívnosti a kvality vykonávanej práce. Hodnotenie je jednou z najťažších a najzložitejších prác riadiaceho pracovníka, pretože vyžaduje veľmi dobre poznať nielen pracovné výsledky hodnotených pracovníkov, ale aj ich samých, ich osobné vlastnosti, schopnosti, záujmy, nielen ich pracovné, ale aj osobné problémy. Byť dobrým hodnotiteľom, objektívnym, spravodlivým a pritom náročným, si nutne vyžaduje byť i dobrým psychológom a pedagógom.

Súčasný stav existujúcich foriem hodnotenia sme skúmali v 14 poľnohospodárskych podnikoch. Uvedenú problematiku sme skúmali aj v iných rezortoch národného hospodárstva. Cieľom výskumu bolo na podklade analýzy súčasného stavu vypracovať systém pracovného hodnotenia THP, ktorý by ich stimuloval k vyššej efektívnosti a kvalite vykonávanej práce. Ako výskumné techniky sme použili pološtandardizované rozhovory s vedúcimi pracovníkmi a analýzu kádrovej dokumentácie podnikov výskumnej vzorky.

## VÝSLEDKY ANALÝZY

Najznámejšou formou hodnotenia je komplexné pracovno-politické hodnotenie vybraného okruhu vedúcich pracovníkov. Toto hodnotenie sa týka len malého okruhu THP. Robí sa raz za päť rokov, raz za dva roky sa kontroluje plnenie vytýčených úloh.

Uznesenie Predsedníctva ÚV KSČ zo 6. 11. 1970 ku kádrovej a personálnej práci v súvislosti s komplexným hodnotením požaduje: „Hodnotenie pracovníka sa musí opierať o čo najväčšie množstvo konkrétnych, doložitelných poznatkov vzťahujúcich sa predovšetkým k pracovno-politickému správaniu hodnoteného pracovníka a ku konkrétnym výsledkom jeho pracovnej činnosti. Základným zdrojom je dlhodobé priebežné sledovanie pracovníka v prirodzených pracovných podmienkach...“ (Khol 1975, s. 23).

Prieskum síce ukázal, že komplexné politicko-pracovné hodnotenia sa v podnikoch vykonávajú, nie sú však dosť náročné, dosť podrobné, nie je dostatočný podkladový materiál, neplní sa požiadavka uznesenia ÚV KSČ – dlhodobé priebežné sledovanie pracovníkov, preto sú vo veľkej väčšine formálne, všeobecné, veľmi nedostatočne pôsobiace na zvýšenie efektívnosti a kvality práce vo vykonávaných funkciách. Podobné poznatky z prieskumu zistili i v okrese Gottwaldov (Grep1 a kol. 1985). Ďalej sa ukazuje potreba prepojenia komplexného hodnotenia s hmotnou stimuláciou, presnejšej konkretizácie úloh a ich kontroly, priebežných záznamov výsledkov pracovnej činnosti atď. M. Jakeš na 5. zasadaní ÚV KSČ konštatoval, že „... doterajší spôsob komplexného hodnotenia kádrov nespĺňa súčasné požiadavky“ (Správa . . . 1987).

V rámci prechodu na druhú etapu ZEÚMS sa uskutočňuje osobné ohodnotenie všetkých THP. Ohodnotenie sa vykonáva spravidla raz ročne. V tomto prípade ide o špecifické hodnotenie pracovníkov, ktoré je zamerané na stanovenie výšky osobného ohodnotenia. Výška sa stanovuje na základe výsledkov hodnotenia pomocou piatich až šiestich všeobecných kritérií. Každé kritérium má ešte niekoľko konkrétnych podkritérií, resp. ukazovateľov, na podklade ktorých sa hodnotenie uskutočňuje.

Pri osobnom ohodnotení THP prieskum ukázal, že sa hodnotí predovšetkým plnenie výrobných a ekonomických úloh. Neskúmajú sa príčiny úspechov, resp. neúspechov, rezervy v pracovnej výkonnosti a kvalite vykonávanej práce. Len výnimočne majú i tieto stránky do kritérií osobného ohodnotenia zapracované niektoré podniky (JRD Nová Ves n. Žitavou). Väčšina podnikov sa však usiluje osobné ohodnotenie maximálne zjednodušiť, preto takto praktikované hodnotenia nemajú charakter komplexného pracovného hodnotenia, v dôsledku čoho dochádza k subjektivismu, chybám, nedochádza k diferenciácii medzi THP na základe pracovných výsledkov. Takto praktikované hodnotenie neplní svoj cieľ.

Na základe § 74 Zákonníka práce sa vedúcim pracovníkom ukladá za povinnosť „pravidelne hodnotiť pomer pracovníkov k práci a k pracovnému kolektívu a ich pracovné výsledky“. Toto hodnotenie sa týka všetkých pracovníkov bez rozdielu. Prieskum ukázal, že tento typ hodnotenia sa nevykonáva. V podnikoch, v ktorých sa nepristúpilo k druhej etape ZEÚMS (veľká väčšina), sa u veľkej väčšiny THP (vrátane riadiacich pracovníkov) vôbec nevykonáva žiadne hodnotenie.

Všetky uvedené hodnotenia sú periodické. Okrem týchto hodnotení sa vyskytujú špecifické (príležitostné) hodnotenia, ako napr. pri prechode z jednej organizácie do druhej. Zákonník práce v § 60 ukladá organizáciám vypracovať pracovný posudok. V tomto posudku by malo byť uvedené, o akého pracovníka ide, jeho vzťah k práci, jeho schopnosti, vzťah k spolupracovníkom atď. Posudok by mal pravdivo objektívne zhodnotiť všetky skutočnosti, pozitívne i negatívne, aby nová organizácia vedela, akého pracovníka prijíma, a vedela ho zaradiť na zodpovedajúce pracovné miesto.

Ďalšie špecifické hodnotenia sú: hodnotenie pri preradení na vyššiu funkciu, pri preradení na iné pracovisko, pri udeľovaní hmotných odmien, morálnych ocenení, pri zaradení do kádrových rezerv, pri ukončení adaptačného procesu atď.

Prieskum ukázal, že tieto špecifické hodnotenia (posudky) sú formálne, všeobecné, nespĺňajú svoj cieľ. Pre vypracovanie seriózných posudkov neexistuje dostatočná údajová základňa.

Celkove možno povedať, že sa nedoceňuje význam pravidelného pracovného hodnotenia, že je rozšírená tendencia vyhýbať sa mu, pretože to znamená ďalšiu prácu a často i konflikty s podriadenými. Nechápe sa ako dôležitý nástroj zvyšovania kvality a efektívnosti práce. Pritom však sa slovne uznáva jeho význam, ale v praxi sa robí veľmi málo na jeho realizáciu.

Prieskumom sa zistilo, že i v tých podnikoch, v ktorých prešli na druhú etapu ZEÚMS, cítia potrebu priebežného pracovného hodnotenia všetkých THP, ktoré by objektívne zhodnotilo nielen pracovné výsledky, ale aj schopnosti, možnosti k ďalšiemu zvyšovaniu výkonnosti a kvality práce, potrebu ďalšieho zvyšovania kvalifikácie, osobné vlastnosti, nedostatky v práci, rezervy. Hodnotenie by sa nemalo orientovať na kritiku, ale na rozbor, ktorý by ukázal, ako hodnotený môže zlepšiť svoju prácu, ako mu vytvoriť priaznivejšie podmienky pre plnenie úloh. Hodnotenie by malo motivovať pracovníka k vyššiemu výkonu a kvalite práce.

Najúčinnejší systém hodnotenia má JZD Agrokombinát Slušovice. V tomto družstve už od roku 1975 je zavedený systém pravidelného (štvrtročného) pracovného hodnotenia TH, najmä riadiacich pracovníkov. Systém sa ustavične zdokonaľuje. Hodnotí sa podľa piatich základných kritérií:

- plnenie základných ekonomických ukazovateľov,
- zavádzanie vedeckotechnických poznatkov do praxe,
- plnenie úloh dlhodobého rozvoja,
- starostlivosť o pracovné a životné prostredie,
- plnenie operatívnych úloh.

Tieto kritériá v plnom rozsahu platia len pre riaditeľov závodov. Pre nižšie riadiace stupne, vedúcich nevýrobných útvarov a štábnych pracovníkov sú uvedené kritériá prispôbené z hľadiska ich funkčnej náplne. Každé kritérium má rozpracované ukazovatele. Hodnotenie uskutočňuje bezprostredne nadriadený písomne na základe päťbodového systému hodnotenia. Výsledky hodnotenia sú základom pre kádrové zmeny (získať menej ako tri body znamená odvolanie z funkcie, najlepšie hodnotení majú šancu na povýšenie), pre peňažné odmeňovanie (zvýšenie, zníženie platu, krátenie prémie – rozdiel v platoch medzi najlepším a najhorším riaditeľom bol až 1 375 Kčs), pre rôzne sociálne výhody.

Uvedené hodnotenie vedie k výraznej diferenciacii v odmeňovaní na základe výsledkov práce, umožňuje iniciatívnym a perspektívnym pracovníkom funkčný, spoločenský vzostup, znemožňuje riadiacim pracovníkom upadnúť do sebauspokojenia, umožňuje sa zbaviť tých riadiacich pracovníkov, ktorí nestačia na vykonávané funkcie, a zaradiť ich na funkcie, na ktoré ich schopnosti stačia. Celkove uvedené hodnotenie je veľmi silným stimulom, pôsobiacim na ustavičné zvyšovanie efektívnosti a kvality vykonávanej práce u každého pracovníka.

Aj diskusia k Zákonu o podniku a k Zákonu o poľnohospodárskom družstevníctve ukázala na rozhodujúci význam kádrovej a personálnej práce. V súvislosti s tým sa poukazuje na pozitívne skúsenosti s pravidelným priebežným hodnotením nielen vedúcich, ale všetkých riadiacich pracovníkov.

Skúmali sme aj situáciu v iných odvetviach národného hospodárstva. Komplexné pracovné hodnotenie THP (raz ročne), vychádzajúce z cieľov a úloh podniku, je s úspechom zavedené vo VHJ Slovnaft, odborový podnik (Metodický materiál . . . 1987). Hodnotenie obsahuje spolu 27 kritérií. Taktiež pokusne sa zavádza podobné hodnotenie vo VHJ Hutníctvo železa (Smutek 1985).

Uvedené poznatky nás vedú k záveru o nutnosti vypracovať priebežné, pravidelné (ročné) pracovné hodnotenie všetkých THP. Je to naliehavé najmä v súvislosti s prípravou nového ekonomického mechanizmu, ktorý postaví podniky do tvrdých, náročných podmienok. Tieto podmienky si budú vyžadovať zvýšenie nárokov na kvalitu a úroveň riadiacej práce, na iniciatívu, aktivitu, tvorivý prístup k riešeniu problémov, ochotu brať na seba riziká. Zvýšenie úrovne riadiacej práce, prechod na dôsledný vnútropodnikový chozrasčot vyžaduje presnú, spoľahlivú a včasnú evidenciu, štatistiku, ako dôležité podklady či už pre podnikové rozhodovanie, alebo rozhodovanie na nižších úrovniach. To teda nevyhnutne vyžaduje zvýšenie i kvality práce administratívneho aparátu.



## NÁVRH PRACOVNÉHO HODNOTENIA TECHNICKO-HOSPODÁRSKÝCH PRACOVNÍKOV

Hodnotenie chápeme ako neoddeliteľnú súčasť riadiacej práce (vedenia ľudí). V obecnej rovine je možné hodnotenie charakterizovať ako porovnanie modelu konkrétnej pracovnej funkcie so skutočnosťou, t. j. so zistenými pracovnými výsledkami pracovníka, jeho činnosťou a faktormi jeho osobnosti. Hodnotenie plní celý rad funkcií. Najvýraznejšie z nich sú poznávacia, motivačná a výchovná.

Hodnotenie napomáha poznaniu a pochopeniu jednotlivých pracovníkov. Môže byť význačným motivačným činiteľom pre ďalšiu činnosť hodnoteného, pretože reguluje jeho sebahodnotenie a napomáha mu hľadať cesty ďalšieho pracovného i sociálneho vzostupu.

V časovom rade dáva pravidelné ročné hodnotenie prehľad o vývoji pracovníka a môže včas signalizovať výkyvy v jeho osobnostnej, pracovnej či sociálnej sfére.

Ďalej hodnotenie umožňuje vytvárať predpoklady pre spravodlivé odmeňovanie vhodnou stimuláciou pracovníkov a tým aj pre upevňovanie pracovných kolektívov.

Navrhovaný systém hodnotenia spočíva v stálom pôsobení na motiváciu a aktivitu hodnotených a hodnotiteľov. Je konštruovaný na základe metódy riadenia prostredníctvom podnikových cieľov, ktorá spočíva na kontrole, resp. hodnotení ich plnenia. Preto je nutné pre každého pracovníka vytýčiť ciele a úlohy, ktoré treba v danom roku v súlade s cieľmi a úlohami podniku zabezpečiť. Pracovník má vedieť, ako sa hodnotia výsledky jeho práce a správanie a poznať podmienky a možnosti svojho ďalšieho rastu a spoločenského uplatnenia. Preto súčasťou hodnotenia je tiež stanovenie úloh v oblasti zvyšovania kvalifikácie a osobného rozvoja.

V podnikoch, v ktorých nemajú vypracované cieľové programy, sa môže vychádzať z cieľov a úloh päťročného hospodárskeho a sociálneho plánu.

Nami vypracovaný systém pracovného hodnotenia THP má charakter priebežného systematického hodnotenia. Hodnotenie organizačne zabezpečuje KPÚ. Hodnotenie raz ročne uskutočnia bezprostredne nadriadení pracovníci.

Pre potreby hodnotenia sa vypracovali tri formuláre. Pre komplexné ročné pracovné hodnotenie je vypracovaný Záznamový formulár hodnotenia, obsahujúci hodnotiace kritéria, ciele a úlohy, stanovené pracovníkom, úlohy v oblasti zvyšovania kvalifikácie a osobného rozvoja, celkové hodnotenie pracovníka a závery hodnotenia.

Pre každodenné sledovanie činností pracovníka sa vypracoval Formulár na priebežné záznamy o činnosti pracovníka a plnení jeho cieľov a úloh. V tomto formulári sa tiež zaznačujú výsledky polročnej kontroly plnenia stanovených cieľov a úloh v ročnom hodnotení. Tento formulár je veľmi dôležitý, nemôže sa pokladať za administratívnu záťaž. Tu ide o to, aby za celý rok sa zhromaždili ako pozitívne, tak i negatívne javy v činnosti pracovníka. Formulár má viesť hodnotiteľa k systematickému, priebežnému pozorovaniu činnosti a správania sa pracovníka a práce s ním, aby po roku mal objektívny podkladový materiál pre jeho objektívne a spravodlivé zhodnotenie.

Tretím formulárom je Vyjadrenie pracovníka o svojej činnosti. Pracovník sa v ňom vyjadruje k svojej činnosti, k plneniu stanovených cieľov a úloh, podáva návrhy na zdokonalenie svojej práce, práce nadriadeného a podniku. Tento formulár treba chápať tiež ako formu účasti na riadení. Svedomité a otvorené vyplnenie tohto formuláru (dotazníka) môže poskytnúť podniku bohatý materiál na zlepšenie jeho práce. Preto je dôležité vytvoriť v podniku klímu demokratičnosti, otvorenosti, aby podriadení pracovníci sa otvorene a bez obáv vyjadrovali.



Hodnotenie vychádza zo 100-bodového systému, pričom 40 bodov je možné získať za splnenie stanovených cieľov a úloh v danom roku. Metodika doporučuje stanoviť maximálne päť cieľov, resp. úloh. Ide o najdôležitejšie ciele alebo úlohy. Napr. takýmito cieľmi alebo úlohami by mohli byť: zavedenie plodinového systému (kukurice, repky olejnej atď.), prenos raných embryí, zavedenie výroby komponentov do kŕmnych zmesí, zníženie nákladov o 5 %, zníženie spotreby pohonných hmôt, dosiahnutie zisku vo výške..., zavedenie vnútropodnikového chozrasčotu, zavedenie brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania, vytvorenie KRB na riešenie niektorého problému a jeho vyriešenie atď.

Stanoveniu cieľov a úloh treba venovať veľkú pozornosť, treba dbať o to, aby úlohy boli náročné, ale reálne, splniteľné, aby stanovené úlohy u rovnakej kategórie pracovníkov boli približne z hľadiska náročnosti rovnaké. Keďže stanovené úlohy môžu mať rôzny význam pre podnik, rozdielnu náročnosť, treba ich rozdielnu váhu už pri ich stanovení určiť rozdielnym percentuálnym podielom, pričom všetky stanovené úlohy tvoria 100 %. Stanovenie váhy (významnosti) jednotlivých úloh pri hodnotení ich plnenia umožňuje každú úlohu bodovo rozdielne hodnotiť nielen podľa významu pre podnik, ale aj podľa plnenia. Metodika podáva návod na hodnotenie plnenia úloh pri ich čiastočnom splnení, aj pri prekročení.

Tak napr. ak závažnosť nejakého cieľa (úlohy) bola stanovená podielom 40 % a bola splnená v plnom rozsahu (na 100 %), hodnotený pracovník získa 16 bodov ( $1\% = 0,4$  boda, t. j.  $40 \times 0,4 = 16$ ). Pri prekročení stanovených parametrov jednotlivých cieľov (úloh) sa za každé percento prekročenia pripočíta 0,4 boda. Pri neplnení sa za každé percento nesplnenia odpočíta 1 bod. V tab. I uvádzame konkrétny príklad. Pri splnení troch zo štyroch úloh na 100 % a aspoň jednej úlohy nad 100 % je možné prekročiť stanovený limit 40 bodov.

Pri hodnotení neplnenia úlohy treba zhodnotiť, či neplnenie nebolo ovplyvnené objektívnymi príčinami alebo inými okolnosťami, ktoré stáli mimo právomoci a iniciatívy hodnoteného pracovníka. Pri bodovaní treba tieto skutočnosti zohľadniť tak, aby hodnotenie bolo objektívne a spravodlivé. Navrhovaný bodový systém si môže každá organizácia prispôbiť, stanoviť náročnejšie alebo miernejšie kritéria.

Ďalších 60 bodov možno získať za ostatné kritéria. Pri ich stanovení sa prihliada k rôznym kategóriám pracovníkov. Pre každú z nich sú kritériá, ako aj ich počet rozdielne. Najviac kritérií majú vedúci a riadiaci pracovníci okrem najnižšieho riadiaceho stupňa (majstri a pod.). Táto kategória pracovníkov má stanovené 10 ostatných kritérií:

1. Úroveň odborných znalostí vzhľadom k vykonávanej funkcii
2. Využívanie odborných znalostí v praktickej činnosti
3. Poznanie práv a povinností, ktoré vedúcemu vyplývajú z jeho funkcie, ich uplatňovanie
4. Organizácia a riadenie práce
5. Konceptnosť v práci
6. Ochota brať na seba zodpovednosť a riziko
7. Vedenie podriadených
8. Uplatňovanie princípu zásluhovosti
9. Delegovanie právomoci a zodpovednosti (vrátane výchovy zástupcu)
10. Starostlivosť o bezpečnosť práce, hygienu, PO a zlepšovanie pracovného prostredia

Pre každé kritérium je vypracovaná päťstupňová slovná škála. Jednotlivé kritériá sa hodnotia 0 až 6 bodmi. Každý hodnotený pracovník sa musí dôkladne posúdiť na základe priebežného sledovania (Formulár na priebežné záznamy o činnosti pracovníka a plnení jeho cieľov a úloh), ako aj jeho vlastného vyjadrenia

## I. Vytýčenie cieľov, úloh, stanovenie ich váhy (v %), ich plnenie a bodové ohodnotenie

| Cieľ, úloha                                                                                                                                                                                  | Stanovenie váhy úlohy v % | Počet získaných bodov pri plnení úlohy na 100 % | Rozdielne plnenie jednotlivých úloh |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                                              |                           |                                                 | plnenie úlohy v %                   | počet získaných bodov |
| 1. Zaviesť plodinový systém pestovania kukurice IKR na ploche 100 ha<br>– Zvýšiť priemernú úrodu oproti priemeru predchádzajúcich troch rokov o 5 %<br>– Dosiahnuť rentabilitu vo výške 10 % | 40                        | 16                                              | 98                                  | 14                    |
| 2. Zabezpečiť pásový postrek herbicídov pri sejbe kukurice a cukrovej repy<br>– podľa štátneho cieľového programu zabezpečiť úsporu 0,9 TJ                                                   | 20                        | 8                                               | 103                                 | 9,2                   |
| 3. Vytvoriť BFOPO v skleníkovom hospodárstve (v zmluve stanoviť parametre a podmienky)                                                                                                       | 15                        | 6                                               | 95                                  | 1                     |
| 4. V RV znížiť náklady oproti priemeru predchádzajúcich troch rokov o 2 %                                                                                                                    | 25                        | 10                                              | 102                                 | 10,8                  |
| Spolu                                                                                                                                                                                        | 100                       | 40                                              |                                     | 35                    |

(dotazník Vyjadrenie pracovníka o svojej činnosti). Len na základe dôkladného zváženia je možné pracovníka zaradiť do príslušného stupňa škály a stanoviť mu body. Keď sa ukáže, že v jeho práci sú rezervy, stanovuje sa pre budúce obdobie (rok), aké by mal zaznamenať zlepšenie v tom alebo onom kritériu. To však predpokladá, že sa hodnotenému analyzujú nedostatky a ukáže konkrétna cesta k náprave.

Pre riadiacich pracovníkov na najnižšom stupni, pre štábných pracovníkov, ktorí nemajú podriadených, a tiež pre administratívnych pracovníkov sa stanoví 8 kritérií s rozdielnym obsahom, pričom za každé kritérium možno získať 0 – 7,5 bodov.

Vedľa tohoto variantu hodnotenia sa vypracoval náročnejší variant. U prvej kategórie pracovníkov sa počet ostatných kritérií zvýšil z 10 na 15, u riadiacich pracovníkov na najnižšom stupni z 8 na 12, u ostatných dvoch kategórií pracovníkov z 8 na 10.

Završením hodnotiaceho procesu je celkové slovné zhodnotenie pracovníka, pričom hodnotiteľ uvedie 1–3 kladné vlastnosti a 1–3 záporné vlastnosti hodnoteného. Celkové slovné zhodnotenie musí byť stručné.

Hodnotiteľ vykoná aj súhrnné hodnotenie tým, že pracovníka zaradí podľa počtu dosiahnutých bodov do príslušného kvartilu s týmito stupňami:

|              |             |             |              |
|--------------|-------------|-------------|--------------|
| najvyšší     | tretí       | druhý       | najnižší     |
| výborný      | dobrý       | vyhovujúci  | nevyhovujúci |
| nad 85 bodov | 71–85 bodov | 56–70 bodov | do 55 bodov  |

Uvedené celkové hodnotenie sa môže využiť pri zvyšovaní plátov, ďalej pri osobnom ohodnotení THP v súvislosti s druhou etapou ZEÚMS. Tí THP, ktorí boli zaradení do najnižšieho kvartilu, by nemali dostať osobné ohodnotenie, tí ktorí boli zaradení do najvyššieho kvartilu celkovo by mali dostať plné ohodnotenie, pričom 1–2 pracovníci v organizácii s najvyšším počtom bodov by mohli dostať i mimoriadne osobné ohodnotenie. Pracovníci, ktorí sa dostali do tretieho kvartilu, by mali dostať približne dve tretiny osobného ohodnotenia, do druhého kvartilu jednu tretinu. Samozrejme v každej skupine by sa muselo na podklade dosiahnutých bodov ešte diferencovať. Podniky si na základe vlastných skúseností môžu počty bodov upraviť z hľadiska svojich podmienok a skúseností.

Navrhovaným systémom hodnotenia pri jeho dôslednom uplatňovaní získa hodnotiteľ (organizácia) o každom pracovníkovi dostatočné množstvo poznatkov pre objektívne, spravodlivé a spoľahlivé hodnotenie. Vypracovať takéto hodnotenie je ťažké, pretože pri interpretácii získaných poznatkov môže dôjsť k určitým chybám. Každý hodnotiteľ si musí byť toho vedomý a usilovať sa o maximálne objektívnu interpretáciu poznatkov.

Dôležitou metodickou pomôckou pre objektivizáciu hodnotenia je vzájomné porovnávanie hodnotených a dávanie ich do poradia na základe získaných bodov. Na základe týchto metód je možné objaviť určité chyby pri hodnotení a napraviť ich.

Ďalším vážnym problémom je zabezpečovanie rovnakej náročnosti pri hodnotení zo strany všetkých hodnotiteľov v organizácii. To je možné dosiahnuť dvoma spôsobmi: jednak inštrukciou, ktorá podrobne a jednoznačne stanoví jednotné nároky pre všetkých a zároveň vytvorí v celej organizácii atmosféru náročnosti, a jednak kritikou zo strany nadriadených vedúcich pracovníkov. Hodnotitelia po vypracovaní hodnotenia (Záznamový formulár hodnotenia) ho odovzdajú svojomu najbližšiemu nadriadenému pracovníkovi, ktorý posúdi ich objektivnosť. Nedostatky v hodnotení sa dajú zistiť jeho porovnaním so skutočnými výsledkami práce. Po zistení nedostatkov ho vráti s pripomienkami na opravu alebo prepracovanie. Až po definitívnom schválení hodnotenia nadriadeným pracovníkom hodnotiteľ oboznámi hodnoteného s jeho výsledkami.

V organizáciach, v ktorých sa neprešlo na druhú etapu ZEÚMS, bude môcť slúžiť na zdôvodnenie zvýšenia plátov. V organizáciach, v ktorých je zavedená druhá etapa ZEÚMS, poskytne pre potreby osobného ohodnotenia ďalšie hlbšie poznatky a bude môcť prehĺbiť objektivnosť osobného ohodnotenia. Ďalej ho bude možné využiť pri prehĺbení a zdokonalení komplexného pracovno-politického hodnotenia, pri preraďovaní na vyššiu, resp. nižšiu funkciu alebo na iné funkčné, resp. pracovné miesto, pri navrhovaní morálnych odmien, pri odchode do inej organizácie, pri výbere kádrových rezerv atď. Navrhovaný systém hodnotenia má všestranné uplatnenie.

Od realizácie navrhovaného systému hodnotenia sa očakávajú značné prínosy pre hodnoteného, hodnotiteľa a organizáciu.

Hodnotenie vytvára možnosť u hodnoteného osvojiť si pocit, že organizácia má záujem o jeho prácu, že ho potrebuje, že jej záleží na jeho ďalšom rozvoji, čo už samo o sebe na hodnoteného pracovníka pôsobí motivačne. Umožňuje mu poznať klady a nedostatky v jeho práci, v jeho správaní sa, spôsoby ako ich odstrániť.

Hodnotenie podľa jednotlivých kritérií, rozškálovaných do piatich stupňov, umožňuje hodnotiteľom diferencovať jednotlivých pracovníkov, odkrývať rezervy, nájsť vhodné stimulačné nástroje na zvýšenie kvality a efektívnosti vykonávanej práce. Hodnotenie dáva možnosť organizácii účinnejšie rozmiestňovať pracovníkov, efektívnejšie využívať ich pracovné schopnosti, osobné vlastnosti a pod.

## ZÁVER

Dôsledná realizácia hodnotenia by mala viesť THP k ich aktivizácii, k zvýšeniu efektívnosti a kvality ich práce, čo sa odrazí v lepších výrobných a ekonomických výsledkoch podniku.

Navrhovaný systém hodnotenia sa overuje v troch poľnohospodárskych podnikoch. V JRD Dolné Dubové sa overuje náročnejší variant. Pre úspešný priebeh overovania sa utvorila KRB, ktorej úlohou je získať ľudí pre navrhovaný systém hodnotenia, dôkladne ho pripraviť, zabezpečiť jeho úspešný priebeh a napokon ho vyhodnotiť jednak z hľadiska hodnotiteľov, ale aj z hľadiska hodnotených, a pripraviť plošnú realizáciu na princípe dobrovoľnosti.

## Literatúra

- GREPL, J. – STAVJANIK, J. – BENOLA, C.: Účinnost komplexního hodnocení v systému řízení kádrové práce. Odd. psychologie práce JZD Slušovice 1985.  
KHOL, J.: Hodnocení pracovníků. Praha, Institut řízení 1975.  
SMUTEK, M.: Systém řízení kádrové práce v hutním podniku. Příloha Hodnocení pracovníků. [Závěrečná zpráva.] Výzkumný ústav hutnictví železa Dobrá, pobočka Ostrava 1985.  
Metodický materiál k realizácii hodnotenia THP vo VHJ Slovnaft. Inštitút pre výchovu vedúcich pracovníkov, Slovchémia Bratislava 1987.  
Správa Predsedníctva ÚV KSČ, prednesená členom predsedníctva ÚV KSČ a tajomníkom ÚV KSČ M. Jakešom. Pravda, 20. 3. 1987.

Došlo 4. 2. 1988



**Pracovné hodnotenie ako nástroj aktivizácie technicko-hospodárskych pracovníkov**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, č. 8, s. 599—608. — 1 tab., lit. 5, res. slov., rus., angl., něm.

THP, hodnocení pracovní, hodnocení komplexní, hodnocení specifické, kritéria, motivace, teoretické pojednání

V práci sa analyzujú rôzne formy hodnotenia technicko-hospodárskych pracovníkov. Komplexné hodnotenie ako stimul je neúčinné, pritom sa dotýka len malej skupiny vedúcich pracovníkov. Veľká väčšina THP vôbec nie je hodnotená. Prechod na nový ekonomický mechanizmus vyžaduje pristúpiť k pravidelnému (ročnému) pracovnému hodnoteniu všetkých THP, ktoré by ich motivovalo k vyššej aktivite, efektívnosti a kvalite vykonávanej práce. Pracovné hodnotenie sa chápe ako neoddeliteľná súčasť riadiaceho procesu. V rámci hodnotenia má každý pracovník stanovené ciele, resp. úlohy, ktorých plnenie je pri nasledujúcom hodnotení sledované. Pracovníci sa ďalej hodnotia na základe ďalších kritérií, ktoré sú rozpracované na jednotlivé základné skupiny technicko-hospodárskych pracovníkov. Dôsledne uplatnenie pracovného hodnotenia v praxi by malo viesť k zlepšeniu výrobných a ekonomických výsledkov poľnohospodárskych podnikov.

БАРТО Я., Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Bratislava

**Оценка трудовой деятельности — инструмент активизации деятельности инженерно-технических работников**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, № 8, с. 599—608. — 1 табл., лит. 5, рез. слов., русск., англ., нем.

ИТР, оценка труда, комплексная оценка, специфическая оценка, критерии, мотивировка, теоретический анализ

В статье анализируются различные формы оценки трудовой деятельности инженерно-технических работников. Комплексная характеристика в качестве стимула считается неэффективной, причем она охватывает только небольшую группу руководящих работников. Деятельность большинства ИТР вообще не оценивается. В процессе перехода к новому экономическому механизму необходимо приступить к систематической (годовой) оценке трудовой деятельности всех инженерно-технических работников, мотивирующей их к большей активности, повышению эффективности и качества работы. Характеристика трудовой деятельности считается неотъемлемой составной частью процесса управления. В ее рамках перед каждым работником поставлены определенные цели или задачи, выполнение которых оценивается при последующей характеристике его трудовой деятельности. Характеристика трудовой деятельности осуществляется также на основе других критериев, разработанных для отдельных основных групп инженерно-технических работников. Последовательное проведение оценки трудовой деятельности должно способствовать повышению производственных и экономических результатов сельскохозяйственных предприятий.

**Labour Assessment as an Instrument of Activation for Technical and Administrative Workers**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, No. 8, pp. 599–608. — 1 tabs, refs 5, summaries in sl, ru, en, de

technical and administrative workers, working assessment, complex assessment, specific assessment, criteria, motivation, theoretical treatise

Various forms of assessment of technical and administrative workers are analyzed. Complex assessment is ineffective as a stimulus; in addition, it concerns only a small group of the leading workers. The majority of the technical and administrative workers remain unassessed. Transition to the new economic mechanism requires an introduction of regular (annual) working assessment of all technical and administrative workers, which would encourage them to work more actively, effectively and with a higher quality. Working assessment is considered as an inseparable part of the management process. Within the assessment, objectives or tasks are determined for each worker and their fulfilment is reviewed on the next occasion. Other criteria are also used for the assessment; these criteria are specified for the basic groups of technical and administrative workers. Thorough use of the assessment in practice is expected to lead to an improvement of the production and economic results achieved on the farms.

BARTO J., Forschungsinstitut für die Ökonomie der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Bratislava

**Die Bewertung der Arbeit als Instrument zur Aktivierung des technisch-wirtschaftlichen Personals**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, Nr. 8, S. 599–608. — 1 Tab., Lit. 5, Zus. in Slowak., Russ., Engl., Dtech.

TWP, Bewertung der Arbeit, Komplexbewertung, spez. Bewertung, Kriterien, Motivierung, theoret. Aspekte

Analysiert werden unterschiedliche Formen der Bewertung des technisch-wirtschaftlichen Personals (TWP). Die Komplexbewertung ist als Stimulus unwirksam, da sie nur eine kleine Gruppe von Leitern betrifft. Die Mehrzahl des TWP wird überhaupt nicht bewertet. Der Übergang zum neuen Wirtschaftsmechanismus erfordert auch eine regelmäßige (jährliche) Bewertung der Arbeit des gesamten TWP. Das würde diese zu einer höheren Aktivität, Effektivität und Qualität ihre Tätigkeit anregen und motivieren. Diese Bewertung wird verstanden als unabdingbarer Bestandteil des Leitungsprozesses. In ihrem Rahmen werden jedem Mitarbeiter Ziele gestellt, resp. Aufgaben, deren Erfüllung beim nächsten Bewertungsprozeß kontrolliert wird. Für alle Ebenen gibt es speziell ausgearbeitete Kriterien ihrer Tätigkeit, deren konsequente Berücksichtigung bei der Bewertung zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse der Landwirtschaftsbetriebe führen sollte.

---

*Adresa autora:*

Doc. PhDr. Jaroslav Barto, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava

---

Jedním z určujících, dnes často zdůrazňovaných předpokladů celkové strategie přestavby hospodářského mechanismu je vzájemná provázanost jejich ekonomických a sociálních stránek. Před nutností promítnout tuto zásadu do svých rozvojových programů stojí i zemědělský sektor, zatížený některými dlouhodobými problémy sociálně ekonomické povahy. Z nich čelné místo zaujímá potřeba stabilizace a vyvážené reprodukce pracovních sil, která je již po léta slabým článkem tohoto národohospodářského odvětví.

O tom, že se jedná o úkol komplexní, nezvládnutelný jen čistě ekonomickými prostředky, byly sneseny četné důkazy. Přinesly je mj. negativní zkušenosti s nízkou účinností těch uplatňovaných nástrojů, které se omezují jen na oblast odměňování (různé formy příplatků, finanční zvýhodnění apod.). Vystupňování obtíží se zajišťováním kvalifikačně a sociální skladbou přiměřeného fondu pracovních sil v některých produkčních oblastech se ztíženými podmínkami podtrhlo význam těch stabilizačních faktorů, které mají své zakotvení v mimopracovní sféře a spolu-vytvářejí co nejobecněji chápaný souhrn životních podmínek zemědělských pracovníků a jejich rodin.

Poznatek, že spokojenost s pracovním zaměřením a tím i motivace k dosažení co nejlepších pracovních výsledků má tento širší základ, přinesly mj. četné sociologické studie. Jejich společným jmenovatelem je zjištění, že konstituovat stabilizované a výkonově motivované pracovní kolektivy z lidí, kteří nejsou spokojeni s celkovou úrovní předpokladů k uspokojování základních životních potřeb např. v oblasti bydlení, poskytovaných služeb, kultury apod., je prakticky nemožné. Optimální sociální poměry na pracovišti a dobrá úroveň organizace práce a odměňování mohou v tomto smyslu sehrát roli nezastupitelných, nikoliv však výlučných předpokladů.

Zcela mimořádnou váhu v souhrnu životních podmínek s prokazatelným stabilizačním efektem mají ekologické charakteristiky. Prokazuje to nepřímou nárůst sociálně ekonomických problémů v zemědělských oblastech s extrémně zhoršeným životním prostředím. O vážnosti situace hovoří skutečnost, že na prostředí s výrazně sníženou ekologickou kvalitou je jen v ČSR vázána ekonomická aktivita téměř 200 000 zemědělských pracovníků.

Důsledky zhoršeného životního prostředí na zdraví populace jsou předmětem širokého zájmu odborníků i řadových obyvatel. Zdravotní statistiky jsou samy o sobě výmluvným svědectvím ohrožení, jemuž jsou lidé žijící ve ztížených ekologických podmínkách vystaveni. Daleko menší pozornost je dosud věnována psychosociálním stránkám tohoto problému.

Ekologická determinace společenského vědomí není u nás dosud systematicky zkoumána, ačkoliv se jedná o otázku závažnou a vysoce aktuální. K její podsta-

tě míří např. pojem „identifikační funkce prostředí“, zavedený tzv. ekologickou psychologií. Bylo zjištěno, že to, jak člověk vnímá své fyzické prostředí, má určující vliv na jeho psychickou integritu. Jen místa, s nimiž se člověk identifikuje, tj. taková, která navozují pocit bezpečí, jistoty a v přiměřené míře uspokojují estetické nároky, může člověk přijmout za „svá“ a považovat je za „domov“ v nejužším smyslu tohoto slova. Ztráta těchto hodnot přináší zákonitě zpřetrhání citových vazeb k prostředí a pocit vykořenění, který nepříznivě podbarvuje celkovou životní spokojenost. To má i vážné deformující dopady v rovině sociálního chování.

Je zřejmé, že dlouhodobý pobyt na území, které prochází postupnou ekologickou devastací, navozuje tento stav až dramatickým způsobem. Člověk mu čelí různými způsoby – tím krajním může být odchod do míst, která nabízejí lepší životní podmínky. Lze očekávat, že tak závažný krok uskuteční s větší pravděpodobností lidé s nesníženou mobilitou a schopností adaptovat se na alternativní způsob života. Z pohledu demografa to jsou především mladší domácnosti rodinného typu, na nichž je závislá populační kontinuita zasažených území.

Také náš výzkum potvrdil, že silným motivačním faktorem odchodu těchto věkových skupin jsou skutečné, ale i potenciální zdravotní potíže vlastních dětí předškolního a školního věku. Stabilizační efekt sebevýhodnějších pracovních podmínek ztrácí potom na síle a ve vysokém počtu případů lze očekávat jeho úplné potlačení. Na druhé straně setrvání v místě jen z důvodů atraktivní pracovní příležitosti je vlastně provizoriem a vědomým ochuzením života o řadu jeho určujících, nemateriálních dimenzí, které se nemůže nepromítnout i do sféry profesní realizace člověka.

Růst sociálních problémů v ekologicky problémových oblastech, provázený zhoršováním demografických charakteristik populace dokazuje, že slábnutí identifikační funkce prostředí není pouhou akademickou tezí, ale tvrdou každodenní realitou, která má mnoho podob a tvoří mj. pozadí chronických potíží místních zemědělských podniků se zajišťováním základních sociálně ekonomických cílů. Stále zřetelněji se prokazuje, že stabilizace v úzce pracovním smyslu je závislá i na upevnění těch hodnot, které tradičně poutaly venkovského člověka k místům jeho domova a které se do značné míry odvozují od biologických a estetických charakteristik prostředí, jež ho obklopuje.

Tam, kde je ekologická degradace prostředí provázena i nízkou úrovní technické a společensko-kulturní infrastruktury, nebo tam, kde v objektivně ztížených podmínkách musí zemědělství čelit nabídkové konkurenci pracovních příležitostí v přilehlých průmyslových koncentracích, nabývá problematika stabilizace v přijatém rozšířeném chápání na ostroiti. Analýzy vývoje sociodemografického potenciálu zasažených území dokazují, že v řadě sídelních jednotek (zvláště tam, kde se zmíněné nepříznivé vlivy objevují v kombinaci) již bylo dosaženo stavu, který vyvolává potřebu celkové sociální regenerace.

## **UPLATNĚNÍ SPOLEČENSKOVĚDNÍCH PŘÍSTUPŮ K PROBLÉMU NA PŘÍKLADU VÝZKUMNÉ SONDY V ZEMĚDĚLSKÉM PÁSMU OKRESU MĚLNÍK**

Zmapování formativního vlivu ekologických změn na společenské vědomí a hledání cest k posílení psychosociální zakotvenosti jedince a lidských skupin v prostředí je meritorním úkolem sociálního výzkumu. Praktická potřeba formulace prostředků upevňujících vazby člověka k jeho domovskému prostoru nabízí jedinečnou možnost pro zcela konkrétní sociotechnické vyústění výzkumných poznatků. Tato možnost však není dosud dostatečně využívána a pokusy, které jdou



tímto směrem, jsou spíše výjimkou, přičemž ani šíří, ani hloubkou svého záběru nevystihují rostoucí společenskou potřebu.

Vědomí těchto skutečností vedlo na podzim roku 1985 pracovníky ergonomického útvaru Ústavu racionalizace řízení a práce v zemědělství v Praze k provedení sociologické kvalitativní sondy, zaměřené na názory a postoje obyvatel žijících v ekologicky nejhůře zasažených lokalitách zemědělského pásma okresu Mělník.

Základem sondy bylo reprezentativní tazatelské šetření v devíti vybraných obcích tří základních velikostních kategorií, lokalizovaných v bezprostřední blízkosti tří hlavních přilehlých koncentrací zdrojů znečištění okresu (Neratovice, Kralupy nad Vltavou, Horní Počápley). Respondentský soubor byl sice malý, ale důsledně reprezentativní z hlediska demografické a socioprofesionální struktury. Tvořilo jej 85 trvale bydlících obyvatel.

Kostru dotazovací situace, řízené tazateli, tvořil standardizovaný dotazník v rozsahu 84 otázek. Zároveň byly zaznamenány (často extenzivní) autentické výřoky k různým aspektům problematiky, pronesené „na okraj“ vlastní dotazovací situace. Výzkumný terén byl ve vstupní fázi obsáhle zmapován jak z hlediska svého dlouhodobého historického, ekonomického a sociálního rozvoje, tak co do objektivních, statisticky doložených charakteristik populační struktury. Obsahově byla dotazovací situace orientována nejen na hodnocení bezprostřední situace zemědělského pásma okresu, ale zahrnovala i některé otázky postihující širší celospolečenské aspekty ekologického problému. Dosažené výsledky jsou natolik přesvědčivé a svým způsobem alarmující, že je chceme alespoň v hrubém nárysu zpřístupnit širšímu okruhu odborníků.

Nejprve stručně, proč k danému účelu bylo vybráno právě zemědělské pásmo okresu Mělník. Jedná se o ekologicky nejvíce znehodnocenou část okresu, který byl jako celek v roce 1980 legislativně prohlášen za ohroženou oblast. Na poměrně malé ploše se zde kumulují důsledky vyhraněného konfliktu výrobních odvětví s devastacím dopadem na životní prostředí (těžká chemie, energetika, těžba surovin) s intenzivním zemědělstvím, využívajícím příznivé klimatické podmínky a výjimečně kvalitní (i když dnes již do značné míry degradovaný) půdní fond. Celkovým výrazem tohoto střetu je postupný a v podstatě všestranný rozklad ekosystému území s řadou dopadů na ekonomiku zemědělství.

Neutěšená situace zemědělského pásma okresu Mělník má zřetelné sociální aspekty, které souvisejí se soustavným vyliďňováním venkovských obcí a posunem demografických, sociálních a zdravotních charakteristik setrvávající populace pod úroveň celospolečenských průměrů. Za období mezi oběma posledními sčítáními lidu (tj. 1970–1980) klesl celkový počet trvalých obyvatel území o 10 % a tento trend dále pokračuje. V obcích s nejvyšším stupněm ekologického zasažení žije nyní více než 13,5 tis. obyvatel. Jak je známo, jedná se o území s dlouhodobou sídelní a produkční kontinuitou, jehož úrodnost a bohatství daly kdysi vznik pojmu „zlatý pruh země české“.

Již úvodní část dotazovací situace potvrdila, že negativní dopad ekologické situace území na vědomí jeho obyvatel je hluboký. V percepci ekologických hodnot okresu výrazně převažovaly ty, které utvářejí jeho současný neutěšený stav.

Téměř všichni dotazovaní, a to nejen starousedlíci, poukazovali na obrovskou proměnu, kterou okres prodělal v posledních 20 letech a která do značné míry setřela původní utěšený ráz jeho zemědělské části. Ukázalo se však, že respondenti žijící na území dlouhodobě projevují celkově vyšší stupeň kritičnosti a zřejmě i idealizace původního stavu.

Za indikaci nízké sídelní stability území lze považovat odpovědi na otázku, zda respondenti či jiní příslušníci jejich rodin uvažovali o změně místa bydliště za účelem pobytu ve zdravějším prostředí. I když jsme se setkali s připomínkami, že

takováto zásadní změna životní situace není z různých důvodů jednoduchou záležitostí, pozitivní odpověď jsme získali ve více než polovině zjišťovaných případů.

Je logické, že zdaleka ne všichni obyvatelé území, jejichž úvahy jdou tímto směrem, nastíněnou možnost uskutečnit, přesto však lze i z jiných momentů dotazovací situace vyvodit, že v pozadí současných vysídlovacích tendencí v obcích zemědělského pásma se bude stále významněji prosazovat ekologická motivace. Ta značnou část obyvatel usměrní mimo hranice okresu.

Slábnutí identifikační funkce prostředí bylo možno vystopovat především v doplňujících, spontánně pronášených výrociích, kterým často nechybělo ostré emocionální zabarvení. Opakovaně bylo připomínáno, že na rozdíl od Severočeského kraje jsou okresu upírány společenské preference — ať již se to týká např. subvencí na individuální výstavbu, úrovně zdravotní péče, nebo takových zdánlivých „drobností“, jako jsou bezplatné příděly mléka na školách apod.

Zvláštní pozornost byla v sondě věnována informovanosti obyvatel o ekologické problematice v měřítku domovské lokality i na regionální a celostátní úrovni. Z výpovědí lze vyvodit, že lidé dobře znají a dovedou vystihnout stav životního prostředí pouze v místě svého bydliště a jeho nejbližším okolí. Ze čtyř možných odstupňovaných variant souhrnného hodnocení se přiklonilo ke krajně negativní variantě 85,5 % respondentů. Jen zlomek výpovědí (2,4 %) směřoval k pozitivnímu hodnocení.

Vysoký stupeň kritičnosti se projevil i v detailním hodnocení jednotlivých složek životního prostředí v místě bydliště. Např. současný stav ovzduší a povrchových vod ocenily nejvyšší negativní hodnotící kategorií tři čtvrtiny všech respondentů. Zhruba polovina hodnotila extrémně negativně stav zemědělské půdy a třetina krajinnou zeleň. Mezi jednotlivými obcemi se v hodnocení neprojevil statisticky významné rozdíly.

O tom, zda si obyvatelé zemědělského pásma mělnického okresu uvědomují, že jejich ekologická situace představuje extrém i v republikovém měřítku, jsme se chtěli přesvědčit srovnáním stavu životního prostředí v místě bydliště s celkovým stavem v ČR. Určitým překvapením — a prvním náznakem, že informovanost lidí klesá úměrně se vzdáleností, byla volba hodnotící varianty „asi tak na stejné úrovni“ ve třetině odpovědí na tento dotaz.

V další fázi dotazovací situace bylo prováděno srovnání celkového stavu životního prostředí v ČSSR se stavem v jiných průmyslově vyspělých zemích Evropy. I v tomto srovnání hodnotili respondenti posuzovanou situaci překvapivě příznivě. Jen necelá třetina dotázaných prohlásila životní prostředí v ČSSR za horší, malý počet dokonce za lepší. Fakt, že ve většině měřitelných parametrů znehodnocení životního prostředí zaujímáme přední místo nejen v Evropě, ale i ve světě, se do výpovědí promítl podstatně slaběji než jsme očekávali.

Vypozorovali jsme, že posuzování obecnějších aspektů ekologické problematiky přináší vedle ztráty informační hodnoty výpovědí i jakýsi progresivní útlum osobní zaujatosti, provázený tendencí k vyšší smířlivosti a bagatelizaci problému. Zřetelná zaměřenost na čistě lokální rámec ekologické problematiky a nedostatečná orientovanost v otázkách s obecnějším zaměřením není pravděpodobně něčím, co je výjimečné pro sledované území, a bezesporu souvisí s dosud celkově nízkou úrovní ekologických znalostí naší populace. Podobné výsledky bychom zřejmě získali na srovnatelných strukturách i jinde. V podmínkách tak vyhrčené situace, kdy prakticky každý obyvatel území ví, že všechny zásadní lokální ekologické problémy jsou nevydělitelné z obecnějšího kontextu, však dosažené výsledky poněkud zarážejí.

V rámci tohoto okruhu otázek jsme se pokusili zachytit i názor na vývoj budoucí ekologické situace v ČSSR. Zde již respondenti prokázali podstatně vyšší stupeň realismu. Z výpovědí bylo možno vysledovat převládající víru v jen postupné a velmi pomalé zlepšování. Není však bez zajímavosti, že do výpovědí se promítl věkový faktor: nikdo z mladších respondentů nebyl přesvědčen o zlepšení stavu životního prostředí v ČSSR ani po roce 2000 a přes čtyři pětiny příslušníků této věkové skupiny daly najevo, že očekávají další zhoršení.

To, že situace ve sledovaných lokalitách je skutečně vážná a hluboce se vписuje do podvědomí lidí, kteří zde žijí, potvrdila i pohotovost, s níž uváděli případy ekologicky calamitních situací, k nimž došlo v poslední době. V našem případě bylo 60 % respondentů schopno okamžitě konkretizovat celkem 68 příkladů. Vzhledem k tomu, že většina ekologicky negativních jevů není jednorázovým, nýbrž trvalým znakem území, byly zaznamenány i případy dlouhodobého nebo opakovaného charakteru.

Uvedené příklady ekologických kalamiť lze rozlišit do těchto tří základních skupin:

1. Znehodnocování ovzduší — emise, prach, pachy a jiné vzdušné příměsi produkované ve výrobních zařízeních (chemický průmysl, energetika, potravinářský průmysl, zemědělské podniky). Bylo získáno celkem 33 příkladů.

2. Znehodnocování povrchových a podzemních vod vlivem úniku škodlivin (odpady z průmyslu, zemědělských velkochovů — silážní šťávy, splašky), vlivem chemického hnojení (zemědělské podniky i jednotlivci), znehodnocení zdrojů pitné vody apod. Bylo získáno celkem 20 příkladů.

3. Ostatní — havárie výrobního zařízení, přírodní kalamiťy, hluk z letadel, požáry, poruchy v rozvodu plynu, práškování z letadel, vojenské manévry. Bylo získáno celkem 15 příkladů.

Důležitou dimenzí ekologického vědomí je i schopnost vymezit odpovědnost za situace, které přinášejí negativní ekologický efekt. Odpovědi na přímý dotaz, kdo za zmíněné calamitní situace nese přímou odpovědnost, byly v tomto ohledu silně inkonzistentní. Vedle odpovědí typu „nevím“, „proti tomu se nedá nic dělat“ se nejčastěji objevovaly názvy jednotlivých podniků a institucí. Adresnější určení typu „ředitel podniku“, „vedoucí pracovníci“, „ten, kdo uvedl do provozu nedomyšlenou technologii“ byla výjimkou. Na otázku, zda uvedená ekologicky kritická situace vyústila do nějakého zásahu vedoucího k nápravě, v souboru zřetelně převážily odpovědi typu „nic“, „o ničem nevím“. Pozitivní konstatace se prakticky nevyskytly. Tyto výsledky je ovšem nutno posuzovat ve světle celkově nízké úrovně informací, které dotazovaní mají k dispozici.

Informovanost obyvatel o ekologické situaci domovského okresu, která tvoří bázi, na níž vyrůstá složitá struktura zachycených postojů a názorů, byla v sondě zjišťována jak přímým, tak i nepřímým způsobem. Zajímalo nás, jak svou zasvěcenost do jednotlivých aspektů i pozadí celého problému hodnotí sami respondenti. Získané údaje nejsou právě povzbuzující. Naprostá většina (63 %) odpovědí hodnotila dostupné informace jako pouze částečné a jen pětina dotázaných prohlásila svou informovanost za dostatečnou. Muži hodnotili svou informovanost podstatně výše než ženy. U těch, kteří se považují za alespoň částečně informované, byly zjišťovány zdroje informací.

Z výpovědí jasně vyplývá, jak marginální roli hrají v tomto ohledu masové sdělovací prostředky, tj. denní tisk, rozhlas a televize. Jistá informační hodnota byla v této souvislosti připisována okresním novinám (v 55 % případů) a občanským schůzím (v 43 % případů). Nebyla ovšem zjišťována frekvence a typ těchto informací. Nejvyšší informační hodnota byla připisována neformálním zdrojům, představovaným známými, sousedy a kolegy v zaměstnání (70 % případů).



Celkově lze říci, že lidé zaměstnaní v přilehlých průmyslových centrech jsou samozřejmě informovanější; za skutečně zasvěcené, byť převážně jen v úzkém rámci vlastního pracovního prostředí, můžeme však považovat pouze ty, kteří pracují v provozech výslovně ekologického charakteru (čističky odpadních vod, lapače nečistot apod.). Je signifikantní, že nejméně informovanou skupinou jsou zemědělci, jimž zcela zřetelně chybí vědomí spolupodílnictví na celkové ekologické situaci okresu.

Ukázalo se, že informace o stavu, vývoji a způsobech možné regenerace životního prostředí okresu, které mají obyvatelé k dispozici, jsou zcela nedostatečné. Výtka na adresu nedostatečné působnosti oficiálních sdělovacích prostředků se týká především okresního tiskového orgánu, jehož úroveň a informační hodnota byly kritizovány. Respondenti dali výslovně najevo, že aktuálním a adresně kritickým informacím ekologického charakteru by měla být poskytnuta podstatně širší publika. Radikální zlepšení v tomto směru je možno považovat za zcela nezbytný první krok v přesvědčování lidí o snaze decizních orgánů nastolit žádoucí obrát situace. Jinak také nebude možno účinně čelit psychologickému účinku různých „chýr“ a „senzací“, na něž je neoficiální informační síť území dnes tak bohatá. Pokud nebude mezi lidmi dostatek úplných a nezkreslených informací z oficiálních zdrojů, bude tato síť sycena stále novými, společensky negativními impulsy.

Jakými „rubem“ všeobecně nízké informovanosti je i nedostatečná znalost ozdravných opatření, která již byla na okrese uskutečněna nebo se připravují. Znalost těchto opatření prověřovala zvláštní otázka. Pouze necelá polovina souboru (44 %) byla schopna uvést nějaký případ. Tato otázka naopak poskytla příležitost k četným glosám a komentářům, z nichž bylo možno vyčíst hlubokou skepsi v možnost zásadní nápravy situace.

V rámci dotazovací situace byl předkládán i seznam 22 vybraných činností, které mohou mít negativní vliv na životní prostředí venkova. Závažnost každé z činností měla být určena zařazením na pětistupňové škále s krajními póly: nezávažné – vysoce závažné. Ačkoliv dotazovaní byli výslovně vybídnuti, aby posuzovali ve zcela obecné rovině, bez ohledu na specificky „místní“ zkušenost, nejvyšší závažnost byla připisována především činnostem charakteristickým pro situaci ve sledovaném území. Naznačuje to mj. intenzitu, s jakou se tato situace wpisuje do podvědomí dotazovaných.

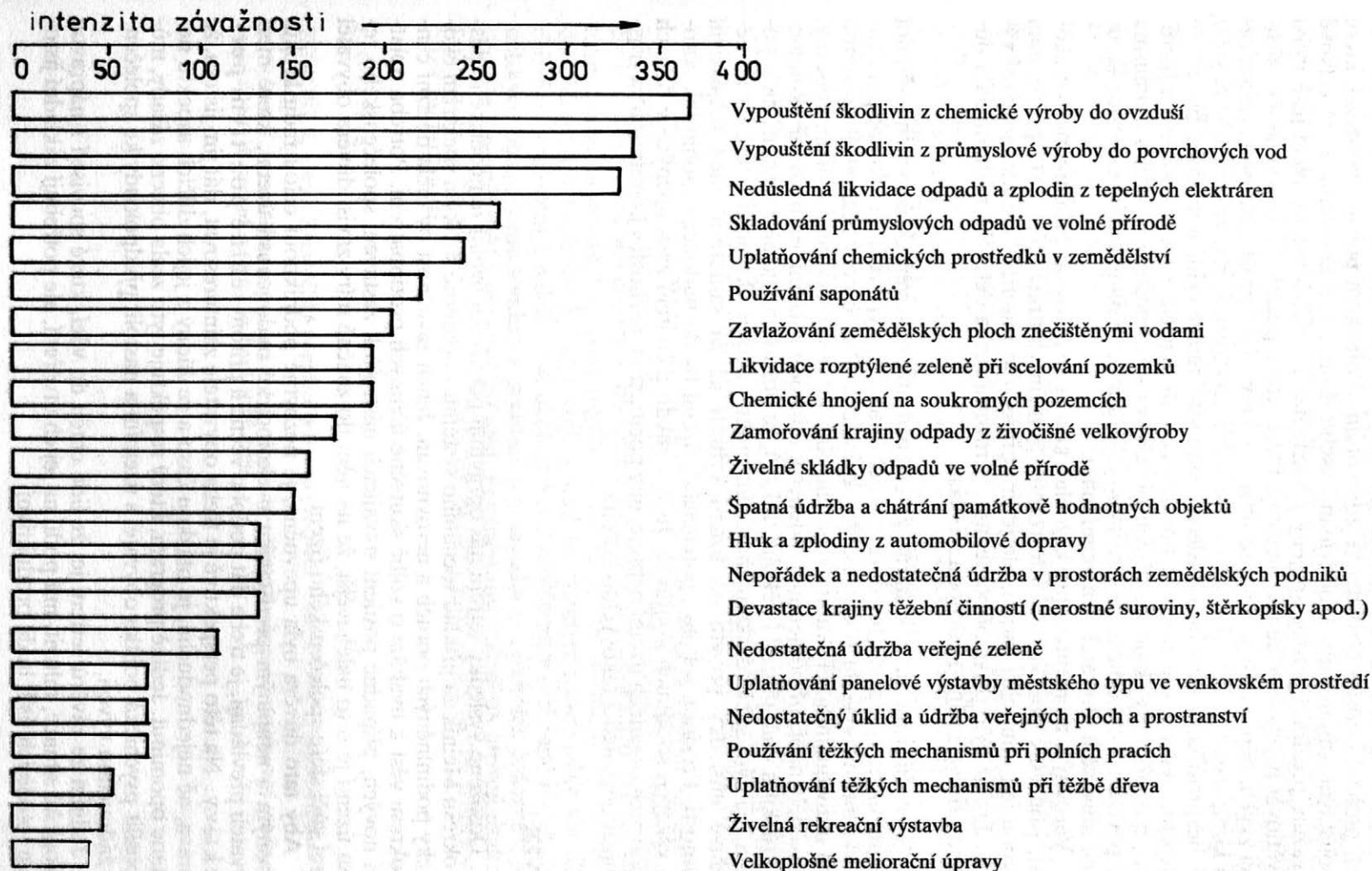
Uspořádání jednotlivých činností podle syntetického skóre závažnosti, zkonstruovaného pro celkový soubor, vyjadřuje obr. 1.

Šetření zachytilo množství příznaků, že „ekologické vědomí“ obyvatel žijících v podmínkách, které lze bez nadsázky označit za „stav trvalého ohrožení“, je na relativně nízké úrovni. Zároveň se nepřímou potvrzovala domněnka, že v situaci, kdy společnost bezohledně uplatňuje své výrobní cíle na úkor ekosystému i zdraví obyvatel, nelze očekávat od jednotlivců vysoký stupeň občanské uvědomělosti v rovině individuálního ekologického chování.

Výmluvně se to prokázalo např. při vyhodnocení otázky, která zjišťovala, zda lidé prodávající své vlastní zemědělské výpěstky (což je v kraji všeobecně rozšířeno) uplatňují na vlastních pozemcích jinak vehementně odsuzovanou chemizaci. To, že si uvědomují, že tímto způsobem dále podlamují beztak již narušený ekosystém území (a nezdědka tím znehodnocují vlastní zdroje pitné vody), potvrdily jejich četné připomínky na toto téma.

Statistická analýza výpovědí k tomuto okruhu otázek přinesla poznatek, že čtyři pětiny těch, kteří deklarují, že nehnojí chemicky, konzumují své výpěstky výhradně sami. Na druhé straně jen třetina těch, kteří přiznávají použití chemikálií za účelem dosažení vyšších výnosů, sestává z pěstitelů orientovaných výhradně na vlastní spotřebu.





1. Posuzování závažnosti ekologicky škodlivých činností (souhrn za celek respondentů na základě bodového skóre závažnosti 0 – 400)

V průběhu šetření se víceméně „na okraj“ standardizovaného pohovoru s tazateli projevil i postoj obyvatel ke zdravotním důsledkům pobytu na území, které je soustavně zasahováno škodlivinami všeho druhu. Lze konstatovat, že celkově převažuje přezíravý postoj, spojený s bagatelizací a zlehčováním. Není jistě třeba vysvětlovat psychologické mechanismy, které stojí v pozadí. Lidé jsou na danou situaci zvyklí, nepřipouštějí si ji a se svým „domovským“ prostorem jsou svázáni celým komplexem pragmatických i emotivních závislostí. Ledacos se sice ví či spíše tuší, bezprostřední zdravotní důsledky mají však téměř výlučně podobu nanejvýše častějšího výskytu onemocnění horních cest dýchacích a lehčích očních zánětů. Často naznačovaný sklon důvěřovat obranným schopnostem vlastního organismu jistě povvrzuje i skutečnost, že o zdravotních důsledcích dlouhodobé expozice škodlivých imisí vědí obyvatelé jen velmi málo.

Varovným momentem pro každého, kdo by se takovým zjištěním nechal uko-  
lébat, jsou však postoje vůči zdravotním potížím vlastních dětí. Tyto potíže mají většinou jen onu lehčí formu, ale je jim připisován mnohem vyšší subjektivní význam. Jak již bylo dříve připomenuto, zdravotní rizika dětí jsou rozhodujícím důvodem při uvažování o odchodu z oblasti.

Naznačili jsme již několikrát, že celkově nízká úroveň ekologického vědomí byla určujícím rysem většiny dotazovacích situací. Z výpovědí a reakcí respondentů bylo možno vyvodit poznatek, že ekologická situace není běžnou dominantou jejich individuálního či skupinového chování. Že tento stav není zdaleka konečný, napověděly např. připomenuté tendence k odchodu z území, motivované ekologicky. Průzkum však přinesl i několik důkazů, že dosud převládající distanci mezi postoji a reálným společenským chováním mohou zkrátit okolnosti, které trvale nepříznivé důsledky pobytu na území vyhroťí až za samotnou mez subjektivní únosnosti. Přezírání tohoto „potenciálu“ území by do budoucna mohlo být zdrojem vážných sociálních konfliktů. Jistě si nikdo z činitelů zastoupených v řídicích a správních orgánech území nepřeje, aby pocit „sounáležitosti s komunitou“ vyrůstal mezi obyvateli z takovýchto kořenů.

## ZÁVĚR

Dosažené výsledky šetření nás opravňují považovat území zemědělského pásma okresu Mělník za příklad sociálního systému s poměrně širokým spektrem ekologicky podmíněných poruch a nerovnováh. Jejich závažnost by měla decizní centra okresu vést k úvahám o volbě skutečně účinných protipatření. Potřeba uplatnění nových, případně posílení stávajících nástrojů k zastavení společenského regrese území je o to naléhavější, že na něm do značné míry závisí důvěra obyvatel území vůči sféře společenského řízení.

Aby tato důvěra byla upevněna, je nezbytné podniknout celou řadu kroků. Nejasným a neúplným představám o ekologické budoucnosti území, které mezi obyvateli převládají, je třeba dát podobu věcné a přitom reálné pozitivní perspektivy. Na této perspektivě je třeba obyvatele zainteresovat, dát jim jistotu, že náprava, ač nejednoduchá, je otázkou času a že žádný z jejich dílčích aspektů nezůstane opominut. Jedině program, který respektuje tyto zcela obecné zásady, může posílit psychická pojítka obyvatel s územím a nastolit předpoklady ke společenské žádoucím vývoji.

Jedním ze závěrů šetření je, že lidé chtějí do věcí, které souvisejí s nápravou ekologické situace, mluvit, mít podíl na jejich utváření, ale potřebují základní jistotu, že toto jejich úsilí bude produktivní.

Zásadním a nepominutelným předpokladem účinnosti jakýchkoliv nápravných opatření je dostatečná informovanost obyvatelstva. Informace o jednotlivých detailech ekologické problematiky území by měly nalézt širší prostor v médiích s okresní i širší působností. Škody ve vědomí lidí, způsobené zlehčováním, „přikršlováním“ či zamlčováním některých tzv. „nepopulárních“ skutečností budou vždy převažovat nad riziky, která přináší věrný a úplný obraz situace. Značné rezervy vidíme v působnosti „ekologické osvěty“, vychovávající ekologicky uvědoměle jednající občany.

V každém případě by kroky k nápravě měly být promítnuty do komplexních programů sociální regenerace území. Ty by měly být propracovány na úroveň konkrétních, místně specifikovaných sociotechnických opatření. V tom je možno spatřovat úkol dlouhodobý.

Aktuálním úkolem by mělo být legislativně podložené posílení a rozšíření systému preferencí, zvýhodňujících obyvatele území.

Právě popisovaný výzkum, uskutečněný na relativně malém vzorku populace, přinesl značné množství poznatků. Je to mj. tím, že se dotkl otázek, jejichž palčivost si uvědomuje téměř každý obyvatel území. Ochota a zájem, který respondenti projevovali, svědčila o tom, že se jedná o záležitosti, které zde — obrazně řečeno — udávají puls veřejnému mínění. Je poněkud skličující, že pro většinu dotazovaných to byla vlastně první příležitost se k daným otázkám komplexně vyslovit, a pro mnohé vůbec první příležitost se nad nimi hlouběji zamyslet.

Původním cílem sondy bylo připravit půdu pro rozsáhlé šetření na velkém souboru obyvatel, na které by metodologicky navázaly analogické komparatistické studie zemědělských oblastí s různým stupněm ekologického poškození. Snad se nám podařilo doložit, že již z této výzkumné fáze je možno vyvodit řadu zobecňujících závěrů.

Smyslem stati je dokumentovat na příkladu zemědělského pásma okresu Mělník význam ekologické situace jako jednoho z mimoekonomických stabilizačních činitelů. Na výsledcích empirického šetření jsme se pokusili přiblížit, jak se tato situace podílí na utváření sociálně psychologického profilu území, tj. jak se promítá do vědomí lidí, kteří zde žijí a pracují, a modeluje některé formy jejich sociálního chování. Vzhledem k naléhavosti ekologického problému v celé řadě jiných zemědělských oblastí jsme sondou v podstatě jen zavádili o „vrcholek ledovce“, jehož skutečný rozměr můžeme zatím jen tušit. Povznést toto tušení na úroveň exaktního poznání je podle našeho názoru důležitým úkolem společenskovědní fronty v nejbližší budoucnosti.

## Literatura

PŠTROSS, T. a kol.: Zemědělská populace a životní prostředí — etapa 1984. [Pracovní zpráva.] Praha, ÚRŘP 1984.

PŠTROSS, T.: Zemědělská populace a životní prostředí — Výsledky empirické výzkumné sondy, sociologická část. [Pracovní zpráva.] Praha, ÚRŘP 1986.

Došlo 4. 2. 1988

PŠTROSS T., Ústav racionalizace řízení a práce, Praha

### **Ekologický faktor a jeho význam pro stabilizaci pracovních sil v zemědělství**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, č. 8, s. 609–620. — 1 graf, lit. 2, res. čes., rus., angl., něm.

pracovní síly, stabilizace, faktory ekologické, šetření sociologické, analýza, syntéza

Článek se zabývá významem ekologické situace v souhrnu mimopracovních činitelů, podmiňujících stabilizaci pracovních sil v zemědělství. Váha ekologického faktoru v komplexu širších podmínek, na nichž závisí naplňování výrobních a sociálních cílů zemědělských podniků, je dokumentována výsledky empirické výzkumné sondy, provedené pracovníky ÚRRP Praha v devíti vybraných lokalitách zemědělského okresu Mělník s kriticky znehodnoceným životním prostředím. Sonda zaměřená na dopady ekologické situace ve vědomí obyvatel území přináší četné důkazy, že ekologický faktor významně ovlivňuje stávající sociální regres zemědělského pásma okresu Mělník. Sonda zjišťuje postoje jednak k lokálním, jednak k obecnějším souvislostem ekologického problému regionu. Prokazuje se celkově nízká úroveň ekologického vědomí místní populace, která souvisí i s nedostatečnou informovaností a dosud nízkým zapojením řadových obyvatel do ozdravných procesů. Jsou formulována východiska k sociotechnickému řešení problému, jehož hlavním úkolem by mělo být posílení identifikační funkce území.

ПШТРОСС Т., Институт рационализации управления и труда, Прага

### **Экологический фактор и его значение для стабилизации рабочей силы в сельском хозяйстве**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, № 8, с. 609–620. — 1 граф, лит. 2, рез. чешск., русск., англ., нем.

рабочая сила, стабилизация, экономические факторы, социальные опросы, анализ, синтез

В статье в рамках внутрудовых факторов характеризуется значение экологической ситуации, обуславливающей стабилизацию рабочей силы в сельском хозяйстве. Значение экологического фактора в комплексе условий, оказывающих воздействие на достижение производственных и социальных целей сельскохозяйственных предприятий, документируется на результатах эмпирического исследовательского опроса, проведенного Институтом рационализации управления и труда, Прага в девяти избранных сельскохозяйственных микрорайонах района Мельник с критическим загрязнением окружающей среды. Проведенное определение воздействия экологической ситуации на сознание людей путем данного опроса показало, что экологический фактор оказывает значительное влияние на существующее неблагоприятное социальное положение в сельскохозяйственной зоне района Мельник. Формулируются предложения по улучшению существующего положения. Они заключаются в большей информированности и включении широкой массы населения на данной территории в перспективные оздоровительные процессы.

PŠTROSS T., Institute of Management and Labour Rationalization, Praha

### **The Ecological Factor and its Importance for Labour Stabilization in Agriculture**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, No. 8, pp. 609–620. — 1 graph, refs 2, summaries in cs, ru, en, de

labour, stabilization, ecological factors, sociological survey, analysis, synthesis

An importance of the ecological situation is analyzed within the complex of out-of-work factors underlying the stabilization of labour in agriculture. The weight of an ecological factor within the wider context of conditions, on which the fulfilment of farms' production and social objectives depends, is documented by the results of an empirical probe into nine selected sites of the Mělník district with critically deteriorated environment (investigation performed by the Institute of Management and Labour Rationalization, Prague). The probe surveying the views of the people living in the given territory concerning the ecological situation furnished evidence that the ecological factor shares much of the responsibility for the current social regress in the agricultural zone of the Mělník district. Proposals to remedy the situation are put forward: these include thorough information to the people living in the territory and their greater involvement in the promising improvement processes.



**Der ökologische Faktor und seine Bedeutung für die Stabilisierung der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, Nr. 8, S. 609–620. — 1 graph. Darst., Lit. 2, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Arbeitskräfte, Stabilisierung, ökolog. Faktoren, soz. Untersuchungen, Analyse, Synthese

Behandelt wird die Bedeutung der ökologischen Situation im Zusammenhang mit Faktoren, die außerhalb der Arbeit liegen, von denen aber die Stabilisierung der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft wesentlich mitbestimmt wird. Das Gewicht der ökologischen Bedingungen im breiten Kontext, von denen die Erfüllung der sozialen und der produktionstechnischen Aufgaben der Landwirtschaftsbetriebe bedingt wird, zeigen die Ergebnisse empirischer Untersuchungen der Mitarbeiter des Prager Instituts ÚRRP von neun ausgewählten Standorten des Landwirtschaftskreises Mělník. Dabei wurden die dort bis zum kritischen Punkt belasteten Umweltbedingungen besonders sorgfältig untersucht, insbesondere der Einfluß des ökologischen Faktors auf das Bewußtsein der Bevölkerung. Es zeigte sich, daß dieser den bestehenden sozialen Niedergang der Landwirtschaftszone wesentlich beeinflußt. Es werden Vorschläge formuliert zur Verbesserung der Lage durch bessere Information der Bevölkerung und deren Einbeziehung in perspektivische Gesundheitsprozesse.

---

*Adresa autora:*

PhDr. Tomáš Pštross, Ústav racionalizace řízení a práce, Křížová 60, 150 00 Praha-Smíchov

---

192002 T. Institut für die Naturgeschichte der Fische und der Aquariaristik, Berlin, 1. 12. 1920

Der Herr Herrmann, Berlin, hat mir die Fische, die er in der Naturgeschichte der Fische und der Aquariaristik, Berlin, 1. 12. 1920

Kamden, Essex, 14. 12. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Am 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020. - 1. 1. 1920, Nr. 2. 000-020.

Podstata a hlavní cíle brigádní formy organizace práce a odměňování byly uvedeny v Zásadách vlády ČSSR a ÚRO pro rozvoj brigádní formy organizace práce a odměňování v roce 1985. Vlastní rozvoj brigádní formy organizace práce a odměňování probíhal v národním hospodářství od začátku 80. let a lze ho rozdělit do několika etap.

V letech 1982–1984 probíhalo experimentální ověřování a aplikace brigádní formy organizace práce a odměňování. V odvětví zemědělské výroby řešil tyto otázky Haspra (1983), Bernát (1984) a další. V pracích uvedených autorů bylo metodicky řešeno začlenění pracovních kolektivů – brigád uplatňujících brigádní formu do chozrasčotní struktury zemědělského podniku, byla charakterizována jejich struktura, velikost, postavení a funkce provozního technika v brigádě, analyzována organizace práce a formy odměňování v kolektivu a další otázky.

V letech 1984 až 1986 docházelo k postupnému rozšiřování a realizaci brigádní formy ve všech odvětvích národního hospodářství. I v zemědělství bylo využíváno zkušeností ze Sovětského svazu (Makedonskij 1985, Piskunov 1985, později Gorin 1987 a další) a zkušenosti z BLR (Christova a Christov 1984, Haspra 1986 a další). Zhodnocení úrovně rozvoje brigádní formy na úrovni národního hospodářství ČSSR provedla v tomto období Munková (1987). Zhodnocení stavu realizace brigádní formy v zemědělství ČSSR publikoval Böhm (1987) a v zemědělství SSR Blaas (1987). Šťastný (1987) uvádí výsledky z analýzy brigádní formy v organizacích řízených národními výbory. Metodické materiály pro uplatňování a další rozvoj brigádní formy pro podmínky národního hospodářství zpracoval Hrdlička (1986) a pro zemědělství ČSR Maršík a kol. (1986).

Od konce roku 1987 nastává nová etapa v realizaci brigádní formy, a to období jejího zdokonalování a prohlubování s výhledem do roku 1990, kdy by mělo dojít k širokému a masovému uplatnění brigádní formy s přizpůsobením a úzkou propojeností na nastoupenou přestavbu hospodářského mechanismu. Liška (1987, s. 3) uvádí: „... Brigádní forma organizace práce je socialismu vlastní metodou vnitropodnikového řízení pracovních kolektivů a formou jejich hospodaření, která urychluje proces intenzifikace sociálně ekonomického rozvoje naší společnosti.“ Šťastný (1987, s. 5) tuto tezi rozvádí: „... Zásady, které se týkají i dalšího rozvoje brigádní formy organizace práce, bude potřebné rozpracovat na podmínky jednotlivých kolektivů a v tomto směru formovat nové postavení brigádní formy organizace práce a odměňování v novém systému ekonomického řízení... Na základě zkušeností z uplatňování brigádní formy můžeme upozornit na problémy, které nás budou v přestavbě hospodářského mechanismu, ale i v současné přípravné fázi tlačit, pokud je nebudeme včas řešit nebo pokud dostatečně nepřipravíme pracovní kolektivy, podniky i centrum na nové podmínky řízení.“

Cílem příspěvku je na základě získaných poznatků z provedeného průzkumu vyjádřit současný stav v realizaci brigádní formy organizace práce a odměňování, podat návrhy na opatření uplatnitelné v řídicí a podnikové sféře i návrhy pro další výzkumnou a vývojovou činnost a zjištěné zkušenosti srovnat s poznatky získanými v našich i zahraničních podmínkách.

Šetření probíhalo ve 3. čtvrtletí roku 1987 dotazníkovou formou. Průzkum byl proveden v souboru 65 náhodně vybraných zemědělských podniků v ČSR uplatňujících brigádní formu organizace práce a odměňování.

Průzkum byl zaměřen na následující okruhy:

- I. Všeobecná charakteristika podniku
- II. Všeobecná charakteristika pracovního kolektivu
- III. Vnitropodniková organizace a řízení pracovního kolektivu
- IV. Organizace práce pracovního kolektivu
- V. Úroveň vnitropodnikového chozrasčotu a jeho uplatnění v pracovním kolektivu
- VI. Podmínky odměňování pracovního kolektivu
- VII. Úroveň ekonomických výsledků dosažených pracovním kolektivem v roce 1986 a v 1. pololetí 1987

Jednotlivé okruhy průzkumu byly členěny na dílčí otázky.

## VÝSLEDKY A JEJICH ZHODNOCENÍ

Z průzkumu provedeného ve sledovaných zemědělských podnicích vyplynulo, že 67 % pracovních kolektivů uplatňujících brigádní formu organizace práce a odměňování bylo v živočišné výrobě, 12 % v přidružené výrobě, 9 % v technických službách, 6 % v rostlinné výrobě a 6 % v pomocné výrobě.

Velikost pracovních kolektivů je uvedena v tab. I. Nejvyšší četnost byla dosažena u pracovních kolektivů s počtem členů menším než 10 (56 % sledovaného souboru). Druhou nejčetnější skupinou byly kolektivy s 10–20 pracovníky (20 %).

Výrobní zaměření pracovních kolektivů odpovídá současnému trendu rozvoje brigádní formy uvedenému Böhmem (1987), kdy převládá její realizace v živočišné výrobě. V podmínkách SSR (Piskunov 1985) však převládá realizace brigádní formy v rostlinné výrobě (60 %), kde jsou uplatňovány pracovní kolektivy v rámci celých osevních postupů.

Velikost pracovních kolektivů je ovlivňována výrobním zaměřením a technologií výroby. Katorgin (1985) uvádí, že nejlepší výsledky jsou dosahovány v kolektivech do 20 pracovníků. U kolektivů s více než 30 členy nejsou dosahovány plánované výsledky. V BLR (Christova a Christov 1984) jsou vytvářeny kolektivy různých velikostí, převažují početně velké kolektivy, tzv. výrobní jednotky na úrovni oborového podniku, podniku a závodu, a menší výrobní kolektivy na úrovni farmy nebo stále či dočasné pracovní skupiny.

Z hlediska organizační struktury zemědělského podniku byly pracovní kolektivy uplatňující brigádní formu na úrovni jednotky organizace práce (76 %) a na úrovni provozu (19 %). Uplatnění brigádní formy nevedlo ke změně v organizační struktuře (80 %), pouze ve 14 % došlo ke změně organizační struktury provozu.

Vedoucím pracovního kolektivu byl dělník z původního kolektivu (72 %) nebo THP rovněž z bývalého kolektivu (26 %). Zbývající vedoucí (2 %) byli z jiných pracovních kolektivů. Vedoucí pracovních kolektivů byli přímo podřízeni příslušným provozním technikům nebo vedoucím provozů (11 %).



## I. Velikost pracovních kolektivů uplatňujících brigádní formu organizace práce a odměňování

| P. č. | Počet       |                      | %   |
|-------|-------------|----------------------|-----|
|       | osob        | pracovních kolektivů |     |
| 1.    | méně než 10 | 36                   | 56  |
| 2.    | 10–20       | 13                   | 20  |
| 3.    | 21–30       | 7                    | 10  |
| 4.    | 31–40       | 2                    | 3   |
| 5.    | 41–50       | 2                    | 3   |
| 6.    | 51–100      | 3                    | 5   |
| 7.    | 101 a více  | 2                    | 3   |
| 8.    | celkem      | 65                   | 100 |

Rada brigády jako poradní orgán vedoucího brigády byla zvolena u 32 % pracovních kolektivů (nad 10 členů) a četnost členů rady se pohybovala mezi 3–6 pracovníky.

V uzavřené socialistické dohodě, která tvoří základ smluvního vztahu mezi pracovním kolektivem a hospodářským vedením, byla ve 32 % ze sledovaného souboru zakotvena zlepšení výrobních výsledků. Ve 28 % byla upřesněna vzájemná odpovědnost smluvních stran za neplnění podmínek dohody. Pouze u 5 % bylo uvedeno odvolání na vnitropodnikovou směrnici, která řeší vzájemné předávání výrobků, prací a služeb.

Uplatnění brigádní formy u pracovních kolektivů tedy nezpůsobuje podstatné změny v organizační struktuře podniku či provozu. To odpovídá i současným zkušenostem u nás (Bernát 1984, Haspra 1983) i v zahraničí (Piskunov 1985). Problematickou otázkou stále zůstává vyřešení vzájemné odpovědnosti smluvních stran za neplnění podmínek uzavřené dohody mezi pracovním kolektivem a hospodářským vedením, kdy dochází především k neplnění závazků hospodářského vedení způsobenému nedostatkem v dodavatelsko-odběratelských vztazích, na které upozorňuje i Blaas (1987, s. 108).

V souvislosti s realizací brigádní formy u 69 % pracovních kolektivů nedošlo ke změnám v organizaci práce. V 9 % byla dosavadní organizace práce změněna na základě provedené analýzy a vypracovaného projektu. U 22 % byly pro pracovní kolektivy objektivizovány normy spotřeby práce při současném využití předností kolektivní organizace práce.

Při sledování uplatnění pokrokových prvků organizace práce 77 % zemědělských podniků vykazovalo zastupování chybějících pracovníků, 20 % pravidelné střídání pracovišť, 12 % úpravu režimu práce a odpočinku, 9 % vícestrojovou obsluhu a pouze 2 % snižování přesčasové práce. Uvedené pokrokové prvky v organizaci práce se v 70 % uplatňují na základě individuálních schopností někte-

ých pracovníků kolektivu a v 30 % na základě plánovitého zvyšování kvalifikace a rozšiřování odborných znalostí pracovníků.

Z dosažených výsledků tedy vyplývá, že při realizaci brigádní formy není důsledně využíváno faktorů zdokonalení organizace práce, které vedou ke zvýšení dosahovaných pracovních výsledků. Rovněž Hrdlička (1986) uvádí, že v odvětví zemědělství je těchto prvků brigádní formy využíváno pouze ojediněle.

V ekonomické struktuře podniku bylo 46 % pracovních kolektivů na úrovni hospodářského střediska a 43 % na úrovni nákladového střediska. Komplexní plán stanovený až do konečného hospodářského výsledku má 48 % pracovních kolektivů a 48 % má stanovené pouze vybrané ukazatele plánu. Vyhodnocení plánovaných úkolů se v 66 % provádí měsíčně, v 27 % čtvrtletně, u zbývajících kolektivů pololetně nebo po etapách. Vyhodnocování úkolů se v 50 % provádí kombinací výpočetní techniky a ručního zpracování a ve 42 % pomocí výpočetní techniky, z toho ve 3 % výhradně výpočetní technikou umístěnou v podniku.

Z vnitropodnikových ekonomických nástrojů řízení jsou pro pracovní kolektivy využívány především vnitropodnikové ceny, a to pouze u 37 % sledovaného souboru.

Přidělení základních prostředků do vlastní péče pracovních kolektivů bylo provedeno u 28 % v plném rozsahu, u 20 % pouze částečně a u zbývajících kolektivů základní prostředky přiděleny nebyly.

Postavení pracovních kolektivů v ekonomické struktuře zemědělského podniku je různorodé a odpovídá konkrétním podmínkám v podnicích. Obdobný stav uvádí i Blaas (1987). V činnosti pracovních kolektivů vyvstává potřeba důsledného uplatňování vnitropodnikového chozrasčotu, a to především při stanovení a vyhodnocování plánovaných úkolů v návaznosti na odměňování při maximálním využití výpočetní techniky.

Z hlediska využívání vnitropodnikového chozrasčotu při realizaci brigádní formy uvádí Makedonskij (1985), že je nutno dořešit řadu důležitých metodických otázek. V našich podmínkách lze tento okruh rozšířit o otázky přidělování základních prostředků do péče pracovních kolektivů.

V pracovních kolektivech uplatňujících brigádní formu jednoznačně převládala úkolová forma mzdy (68 %). 65 % pracovních kolektivů uplatňovalo průběžné prémie podle plnění plánovaných ukazatelů a podle kvality práce. Kolektivní pobídková složka se v kolektivech rozdělovala ve 46 % bodovým systémem a ve zbývajících případech subjektivně na základě rozhodnutí vedoucího brigády nebo na návrh rady brigády. Ve 43 % bylo využíváno fondu vedoucího brigády, a to za splnění mimořádných úkolů. Vedoucí brigády z řad dělnických profesí byli odměňováni jako ostatní členové kolektivu, pouze v 7 % byli vedoucí zvýhodněni příplatkem. Průměrná měsíční mzda členů pracovních kolektivů uplatňujících brigádní formu byla v porovnání s podnikem ve 46 % vyšší cca o 200 Kčs.

Z provedeného šetření vyplynuly rezervy v různorodosti využívání progresivních forem mezd a odměn za práci. Celkový trend v odměňování odpovídá i výsledkům uvedeným Hrdličkou (1986).

Munková (1987) uvádí, že 68,5 % kolektivů dosahovalo vyšší průměrné mzdy než byla průměrná mzda v podniku. Tento nárůst mezd však vždy neodpovídal růstu produktivity práce. Při hodnocení dosažených ekonomických výsledků pracovních kolektivů uplatňujících brigádní formu organizace práce a odměňování v porovnání s dosahovanými výsledky podniku došlo u 40 % pracovních kolektivů k vyššímu nárůstu produktivity práce a u 30 % k výraznějšímu snížení materiálových nákladů. Při komplexním hodnocení výsledků byly sledované pracovní kolektivy vyhodnoceny jako nejlepší v podniku (42 %), jako vynikající (16 %) a jako

průměrné (42 %). Podprůměrných výsledků nebylo pracovními kolektivy uplatňujícími brigádní formu dosahováno.

Vyhodnocování ekonomických výsledků vycházelo ze základních cílů uplatňování brigádní formy. Předpokládalo se, že kolektivy uplatňující brigádní formu by měly dosahovat nejlepší výsledky. Průzkum tento předpoklad potvrdil, i když se očekávalo daleko vyšší zastoupení kolektivů ohodnocených jako nejlepší a vynikající. Jejich podíl činil 58 %, a to odpovídá dosažené úrovni pracovních kolektivů v národním hospodářství. Hrdlička (1986) uvádí 55 % zjištěných případů a Munková (1987) 50–60 %. V námi provedeném průzkumu v převážné míře odpovídá dosahovaný růst produktivity práce pracovních kolektivů (u 40 %) růstu odměn a mezd (u 46 %).

## PRÍNOS ZÍSKANÝCH POZNATKŮ

Získané poznatky z provedeného šetření je možné zobecnit a lze doporučit následující opatření: Pro zemědělskou praxi lze doporučit další uplatňování brigádní formy organizace práce a odměňování, jejíž důsledná realizace a správně volené zásady hmotné zainteresovanosti na konečných výsledcích vedou ke zvýšení dosahovaných ekonomických výsledků pracovních kolektivů. K tomu bude nutno:

- Volit vhodné pracovní kolektivy pro další realizaci a prohloubení brigádní formy a věnovat zvýšenou pozornost přípravě pracovních kolektivů k dalšímu uplatňování zásad brigádní formy.

- Další realizaci brigádní formy orientovat na pracovní kolektivy v rostlinné výrobě.

- Zlepšovat organizaci práce pracovních kolektivů, využívat pokrokových prvků v organizaci práce, pro tyto potřeby rozpracovat návrhy technicko-organizačních opatření s časovým harmonogramem a dosahované výsledky průběžně vyhodnocovat.

- Více využívat zásad chozrasčotu vč. vnitropodnikových ekonomických nástrojů řízení v činnosti pracovních kolektivů.

- Podrobně vyhodnocovat dosažené výsledky pracovních kolektivů v návaznosti na odměňování se vzrůstajícím využíváním výpočetní techniky.

- Využívat progresivní formy odměňování podle dosažených výsledků pracovních kolektivů a podle zásluhovosti jednotlivce v návaznosti na Výnos FMPSV ze dne 30. 11. 1987, čj. 51-37608-6116, rozpracovaný FMZVž.

Nadpodnikové řídicí sféře lze doporučit:

- legislativně vyřešit závaznost dohody uzavírané pracovním kolektivem a hospodářským vedením,

- legislativně dořešit pracovní právní vztahy při uplatňování brigádní formy.

Výzkumná a vývojová základna bude muset metodicky dořešit otázky přidělování základních prostředků pracovním kolektivům vč. celé problematiky předávání pracovišť do hospodářské odpovědnosti (socialistické péče).

## Literatura

- BERNÁT, J.: Aplikácia vnútropodnikového chozrasčotu v podmienkach brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania. [Záverečná správa.] Bratislava, VÚEPP 1984.
- BLAAS, G.: Brigádna forma v poľnohospodárstve – možnosti a perspektívy uplatnenia. In: Rozvoj brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania. Bratislava 1987.
- BŮHM, P.: Současný stav v realizaci brigádních forem organizace práce a odměňování v zemědělství. Ekon. Čas., 35, 1987, č. 11, s. 1034–1043.

GORIN, V.: Vnutrichozjastvennyj rasčet — osnova vysokoefektivnogo proizvodstva. Ekon. sel'. Choz., 66, 1987, č. 2, s. 86–87.

HASPRÁ, R.: Overenie typových projektov brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania. [Záverečná správa.] Bratislava, VUEPP 1983.

HASPRÁ, R.: Skúsenosti z brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania v BLR. Ekon. Poľnohosp., 25, 1986, č. 9, s. 429–431.

HRDLÍČKA, L.: Sborník k brigádním formám organizace práce. 1. vyd. Praha 1986.

CHRISTOVA, S. — CHRISTOV, CH.: Riadenie pracovných kolektívov v poľnohospodárstve BLR. Ekon. Poľnohosp., 23, 1984, č. 1, s. 46–47.

KATORGIN, A.: Razmer kolektiva na podryade. Ekon. sel'. Choz., 64, 1985, č. 7, s. 20–25.

LIŠKA, M.: Súčasný stav a perspektívy rozvoja brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania. In: Riadenie kolektívov uplatňujúcich brigádnú formu organizácie práce a odmeňovania. Bratislava 1987.

MAKEDONSKIJ, A.: Organizacija vnutrichozjastvennogo rasčeta pri kollektivnom podryade. Ekon. sel'. Choz., 64, 1985, č. 7, s. 26–28.

MARŠÍK V. et al.: Metodický návrh ďalšieho rozvoje brigádní formy organizace práce a odmeňování. Praha, ÚRŘP 1986.

MUNKOVÁ, M.: Výsledky prieskumu kvalitatívnej úrovne rozvoja brigádnej formy. In: Rozvoj brigádnej formy organizácie práce a odmeňovania. Bratislava 1987.

PISKUNOV, V. T.: Besedy o sel'skom podryadě. 1. vyd. Moskva, Politizdat 1985.

ŠTASTNÝ, Š.: Úvodní vystoupení na odborném semináři. In: Nové podmienky chozrasčotu a odmeňovania výrobných brigád (BFOPO) v procese prestavby hospodárskeho mechanizmu. Bratislava 1987.

Došlo 4. 2. 1988



BÖHM P. — HANÁK P., Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Brno

### **Průzkum uplatňování brigádní formy organizace práce a odměňování v zemědělství ČSR**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, č. 8, s. 621–628. — lit. 15, res. čes., rus., angl., něm.

brigádní forma organizace práce a odměňování, pracovní kolektiv, chozraschot vnitropodnikový, ekonomické výsledky, analýza

Článek seznamuje s výsledky při uplatňování brigádní formy organizace práce a odměňování v zemědělských podnicích. Zabývá se vnitropodnikovou organizací a řízením pracovního kolektivu, organizací práce, úrovní vnitropodnikového chozraschotu, podmínkami odměňování pracovního kolektivu a úrovní dosažených ekonomických výsledků pracovního kolektivu. Na základě provedené analýzy jsou pak navrženy rámcové okruhy dalšího rozvoje a prohlubování brigádní formy organizace práce a odměňování.

БЕМ П. — ХАНАК П., Институт рационализации управления и труда, место работы Брно

### **Характеристика бригадного подряда в сельском хозяйстве ЧСР**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, № 8, с. 621–628. — лит. 15, рез. чешск., русск., англ., нем.

бригадный подряд, трудовой коллектив, внутрихозяйственный расчет, экономические результаты, анализ

В статье приводятся результаты применения бригадного подряда в сельскохозяйственных предприятиях. Рассматриваются вопросы внутрихозяйственной организации и управления трудовым коллективом, организации труда, внутрихозяйственного расчета, условия оплаты труда трудового коллектива, экономические результаты деятельности трудового коллектива. На основе проведенного анализа предложены определенные сферы дальнейшего развития и углубления бригадного подряда.

BÖHM P. — HANÁK P., Institute of Management and Labour Rationalization, workplace Brno

### **The Research on Applying the Brigade Form of Labour Organization and Remuneration in Agriculture in the CSR.**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, No. 8, pp. 621–628. — refs 15, summaries in cs, ru, en, de

brigade form of labour organization and remuneration, working collective, enterprise khozraschot, economic results, analysis

The results are given of applying the brigade form of labour organization and remuneration in agricultural enterprises. The enterprise organization and management of working collectives, organization of labour, quality of enterprise khozraschot, conditions of remunerating working collectives and level of the economic results of working collectives are dealt with. On the basis of the analysis, general outlines for further development and enhancement of brigade forms of labour organization and remuneration are proposed.

**Untersuchung der Anwendung der Brigadeform der Arbeitsorganisation und der Vergütung in der Landwirtschaft der ČSR**

Zeměd. Ekon., 34, 1988, Nr. 8, S. 621–628. — Lit. 15, Zus. in Tschech., Russ., Engl., Dtech.

Brigadeform der Arbeitsorganisation und der Vergütung, Arbeitskollektiv, innerbetriebl. wirtschaftliche Rechnungsführung, Wirtschaftsergebnisse, Analyse

Der Artikel bringt die Ergebnisse aus der Anwendung der Brigadeform der Arbeitsorganisation und Vergütung in Landwirtschaftsbetrieben. Dargelegt wird die innerbetriebliche Arbeitsorganisation und die Leitung des Arbeitskollektives, das Niveau der wirtschaftlichen Rechnungsführung im Betrieb, die Vergütungsbedingungen usw. Ausgehend von den Analyseergebnissen werden Vorschläge unterbreitet für die weitere Entwicklung und Vertiefung dieser Formen in unterschiedlichem Bereichen.

---

**Adresa autorů:**

Ing. Petr Böh m, ing. Petr Han ák, Ústav racionalizace řízení a práce, pracoviště Botanická 68a, 656 01 Brno

---

## ÚKOLY VYŘEŠENÉ VE VÚEZVŽ V PRAZE V ROCE 1987

### Z výzkumné problematiky věcného rozvoje ZPoK

Kochlíková B., Froněk P.: *Makroproporce a vybrané aspekty efektivnosti ZPK ve vztahu k tvorbě a užití národního důchodu*. Závěrečná práce se zabývá rozбором faktorů ovlivňujících vývoj objemu a proporcí národního důchodu v zemědělství a jeho podílu na vytvoření čisté produkce v národním hospodářství celkem. Obsahuje podrobný popis metodiky výpočtu národního důchodu v zemědělství užívané FSÚ, vč. časové řady podle této metodiky propočtených složek společenského produktu a národního důchodu v letech 1960–1986, několik variant orientačního a předběžného výpočtu národního důchodu, mezinárodní srovnání vývoje národního důchodu a hrubého domácího produktu a posléze analýzu vlivu specifických rysů čs. zemědělství a užívané metodiky výpočtu na objem společenského produktu, výrobní spotřeby a národního důchodu. Součástí práce je také modelová formulace dílčí statistické struktury národního důchodu v zemědělství.

Štiková O., Sekavová H.: *Konkretizace podkladů pro zpřesnění výhledu a prognózy spotřeby potravin do r. 2000*. Závěrečná zpráva přináší návrh výhledu a prognózy spotřeby potravin a nápojů pro roky 1990, 1995 a 2000. Tento návrh je rovněž nutričně zhodnocen. Z navržené 1. varianty vyplývá nutnost snížení vysokých temp růstu všech živočišných zdrojů potravin, snížení hlavních energetických zdrojů potravin a zvýšení spotřeby ovoce, zeleniny a relativně brambor, luštěnin a ryb. Pro realizaci navržených změn ve struktuře výživy je nutno tímto směrem zaměřit potravinovou politiku, aktivizovat zájmy centrálních orgánů při vypracovávání koncepce směřující k racionalizaci výživy, inovační aktivitu potravinářských oborů zaměřit tak, aby výroba a následně i spotřeba odpovídala současným požadavkům racionální výživy i způsobu života konce 20. století, a přitom důsledně umožňovala ekonomickou efektivnost výroby.

Prokopec J., Hrubý J.: *Racionalizace vztahů mezi potravinářským průmyslem a obchodem ke zkvalitnění nabídky potravin na vnitřním trhu*. Závěrečná zpráva řeší problémy, existující ve vztazích mezi potravinářským průmyslem a vnitřním obchodem v oblasti oběhu potravinářského zboží. Řešení vychází z analýzy současné úrovně uspokojování požadavků trhu potravinářskými výrobky, věcných a systémových problémů, které existují ve sféře potravinářské výroby a oběhu, jakož i z možností uplatnění zásad přestavby hospodářského mechanismu. Vypracované návrhy na zdokonalení spolupráce mezi oběma partnery zahrnují oblast dodavatelsko-odběratelských vztahů, racionálního pohybu potravinářského zboží, jakož i uplatňování zásad jednotné socialistické obchodní politiky.

Kašánková J., Jokl Z., Králová V., Silná J., Štěpánková H.: *Podíl VTR na růstu efektivnosti výroby a zpracování rostlinných a živočišných výrobků*. Závěrečná zpráva vychází z hodnocení ekonomické efektivnosti stěžejních výzkumných úkolů 7. pětiletky v zemědělské praxi. Je provedena analýza vykazovaných účinků za období 1981–1986, jsou zhodnoceny skutečné efekty vybraných realizačních výstupů vykazovaných v letech 1984–1986 a plošná realizace výsledků VTR v zemědělské praxi. Dále je provedeno hodnocení plánu ekonomické efektivnosti výzkumných úkolů řešených v letech 8. pětiletky. Na základě syntézy poznatků z praktického uplatnění VTR, jež vyplynula z provedeného výzkumného šetření ve vybraných zemědělských podnicích, je provedena

konfrontace s řešením současných výzkumných úkolů a naznačeny současné možnosti urychlené realizace výsledků VTR v zemědělské a potravinářské praxi. Dále jsou shrnuty požadavky zemědělské a potravinářské výroby na zaměření výzkumu do roku 2000.

Tuček P., Vološin J.: *Rozvoj SEI včetně nové efektivní orientace zahraničního obchodu ZPoK*. Zpráva obsahuje zhodnocení vývoje světových cen, cen mezinárodního trhu a cen placených výrobci zemědělsko-potravinářských komodit, zhodnocení reálných směnných relací zahraničního obchodu zemědělsko-potravinářskými produkty, dále rozbor a zhodnocení vývoje subvenční cenové politiky v zemědělství vyspělých nesocialistických zemí se zvláštním zřetelem na EHS, vývoj nominální míry ochrany zemědělství v jednotlivých vyspělých zemích a důsledky růstu soběstačnosti a nadprodukce potravin ve vyspělých zemích. Dále obsahuje rozbor a zhodnocení realizace přímých vztahů mezi výrobními a výzkumnými organizacemi ZPK v rámci RVHP se zvláštním zřetelem na čs.-sovětskou spolupráci na tomto úseku. Přináší některé návrhy na opatření a stanoviska čs. zahraničního obchodu a návrhy na zdokonalení řízení přímých vztahů.

Klečka M., Dušek J., Němec J., Matějka J.: *Zdokonalování a aktualizace bonitačního informačního systému pro řešení rentových vztahů a oblastního rozmístění zemědělské výroby ČSR*. Zpráva obsahuje popis výsledků, dosažených při kvantitativním upřesňování údajů obsažených v bonitační datové bázi (výměry bonitačních půdně ekologických jednotek, zemědělské a orné půdy při ověření změn v metodice propojení REN s registrem bonitace, při ověřování správnosti klasifikace některých hlavních půdních skupin, při kategorizaci zemědělských podniků podle obtížnosti hospodaření). Dále obsahuje popis aplikace aktualizace parametrů naturálních výnosů zemědělských plodin na rok 1990 a hodnocení rostlinné výroby pomocí energetických ekvivalentů produkce a inputů. Bonitační datová báze byla průběžně doplňována a zpřesňována o údaje o rozložení limitních a intenzifikačních vlivů. Je popsáno rozpracování výsledků bonitace do produkčně ekonomických skupin pro kvantifikaci a alokaci pozemkové daně a diferenciálních příplatků.

Němec J., Klečka M., Dušek J., Matějka J.: *Oblastní rozmístění zemědělské výroby ČSSR za účelem racionálního využívání ZPF a zvyšování jeho produkční schopnosti*. Na základě využití výsledků výzkumu bonitace čs. zemědělského půdního fondu jsou vypracovány výrobně plánovací skupiny půd pro ČSSR, dále kritéria a hlavní směry rozvoje využití zemědělského půdního fondu a rostlinné výroby a modelově stanovena energetická náročnost zemědělské výroby ve výrobně zemědělských oblastech ČSSR.

Vacek J.: *Objektivizace zásad reprodukce zemědělské techniky*. Výzkumná zpráva je zaměřena na ověření a zdokonalení metodických přístupů, vytvářejících předpoklady k objektivizaci zásad reprodukce zemědělské techniky pomocí řady ekonomických charakteristik s cílem vymezit optimální tempa a struktury reprodukce základních fondů. V práci byl odvozen předpokládaný vývoj strojních základních fondů do roku 2000 (postupné zvyšování podílu těchto investic) a prověřovány možnosti optimálního vymezení koeficientu likvidace.

Novák J.: *Kvantifikace základních ekonomických kritérií pro posuzování účelnosti modernizací a rekonstrukcí v zemědělské investiční výstavbě*. Zpráva řeší teoretické, ale i praktické přístupy k vyjadřování a hodnocení ekonomické efektivnosti zemědělské investiční výstavby s orientací na volbu konkrétního způsobu reprodukce základních fondů. Těžiště přístupů spočívá v konfrontaci očekávaných efektů nové výstavby a rekonstrukcí. Byly doporučeny postupy a ukazatele vedoucí k nalezení výhodnější investiční varianty z hlediska provozních i investičních nákladů i očekávaných efektů. V práci je vyčíslena celková náročnost investičních potřeb v chovu skotu v ČSSR.



Dvořák J.: *Zajištění plánované ekonomické efektivity při realizaci investiční výstavby v potravinářském průmyslu*. Výzkumná zpráva hodnotí problematiku efektivity investiční výstavby v potravinářském průmyslu. Při dokumentaci očekávané a skutečně dosažené efektivity staveb nad 10 mil. Kčs rozpočtových nákladů realizovaných v nejdůležitějších oborech potravinářského průmyslu ČSSR po roce 1975 analyzuje úroveň návratnosti vynaložených investic, výši rozpočtových nákladů a jejich věcnou strukturu, ekonomické výsledky provozu hodnocených závodů, dobu výstavby, objem kapacitních možností, časové využívání realizovaných staveb apod. Jsou diskutovány některé problémy spojené se zajišťováním plánované ekonomické efektivity staveb i strojů nezahrnovaných do rozpočtu staveb. Z analýzy vyplývá řada doporučení ke zlepšení stávající situace.

Jelínková V., Červinková D., Ehrenbergerová E., Marková C., Trnková V.: *Stanovení reprodukční potřeby pracovních sil podle studijních a učebních oborů ve vazbě na územní rozmístění potravinářské výroby*. Výzkumná zpráva se zabývá reprodukční potřebou kvalifikovaných pracovníků v potravinářském průmyslu v jednotlivých studijních a učebních oborech ve vazbě na strukturu výroby, účinnosti vzdělání a využíváním odbornosti ve vystudovaném oboru. Vychází z Mimořádného šetření o počtu pracovníků podle vzdělání a oborové struktury v zemědělství a potravinářském průmyslu k 30. 9. 1987 a z dalších statistických materiálů FMZVŽ a FSÚ. Hlavní metodou zpracování je metoda srovnávací analýzy. Výsledky práce se uplatní při plánování pracovních sil v potravinářském průmyslu.

Majerová V., Červinková D.: *Návrh na zlepšení pracovních a životních podmínek žen ekonomicky činných v zemědělství v 8. a 9. 5LP*. Výzkumná zpráva obsahuje analýzu pracovních a životních podmínek zemědělských žen, zejména pracovního zařazení, zdravotních rizik v některých profesích, pracovních perspektiv a péče podniků o zaměstnané ženy a navrhuje způsoby odstraňování negativních pracovních a životních podmínek žen.

Blažek K. a kol.: *Návrh směrů zlepšování pracovního prostředí a návrh priorit odstraňování současných zdravotních rizik práce v zemědělství a potravinářském průmyslu*. Zpráva obsahuje soubor námětů na opatření směřující ke zlepšování a ochraně pracovního prostředí v zemědělství a potravinářském průmyslu a na odstraňování rizikových a nepříznivých faktorů, zejména nadměrné hluchosti, vysokých nebo nízkých teplot a nedostatečného osvětlení. Těžištěm zprávy je návrh systému rekondiční péče o pracovníky vybraných profesí ZPoK, které jsou vykonávány ve zvlášť nepříznivých podmínkách. Jsou uvedeny návrhy na organizaci rekondiční péče, na uspořádání a vybavení rekondičních zařízení, na náplň rekondičních pobytů. Vyústění zprávy tvoří Návrh směrnic pro systém rekondiční péče o pracovníky ZPoK ČSSR.

Marková C., Trnková V., Ehrenbergerová E.: *Zhodnocení sociálně ekonomických důsledků rozvoje zemědělské výroby pro další rozvoj venkovského prostoru*. Zpráva obsahuje zhodnocení současného stavu oblastního rozmístění pracovních sil v zemědělství ve vztahu k potřebám perspektivního rozvoje zemědělské výroby. Ukazuje, jaké podmínky je třeba vytvořit pro stabilizaci pracovníků ZPoK a venkovského obyvatelstva.

Němcová E., Bočková I., Majerová V.: *Návrh základních směrů zabezpečení sociálního rozvoje v organizacích ZPoK pro další období*. Závěrečná zpráva obsahuje vyhodnocení vývoje podnikové společenské spotřeby v organizacích ZPoK mezi roky 1981–1986, je zde předložen návrh orientačních nákladových sociálních normativů pro JZD a státní statky s návodem na jejich použití a dále návrh jednotné ukazatelové základny pro řízení personálního a sociálního rozvoje v ZPoK. V závěru jsou probrány hlavní problémy a prioritní úkoly v řízení sociálního rozvoje ZPoK i návrhy na jejich řešení.

## Z výzkumné problematiky soustavy plánovitého řízení ZPoK

Dolek J. a kol.: *Návrh soustavy plánovitého řízení ZPK a ZPoK pro období 9. pětiletky (výzkumná varianta)*. Práce se zabývá problematikou věcného rozvoje ZPoK v podmínkách intenzivního typu rozvoje, analýzou účinnosti soustavy plánovitého řízení ZPoK ve vazbě na ZPK a návrhy na její zdokonalení pro 9. pětiletku.

Ferencová M., Mezera J., Juna V.: *Návrh na zdokonalení tvorby a obsahu plánů ZPoK a ZPK pro období 9. pětiletky*. Zpráva shrnuje základní poznatky z analýzy současného systému plánování ZPoK a ZPK. Jsou v ní uvedeny návrhy na zdokonalení soustavy plánů ZPK a ZPoK, plánování vědeckotechnického rozvoje, soustavy ukazatelů, limitů a kritérií ekonomické efektivnosti a uplatňování dodavatelsko-odběratelských vztahů v plánovacím procesu v podmínkách přestavby hospodářského mechanismu.

Krajíček J., Popelka J., Vaňková M., Niklová D.: *Návrh jednotných metodik normativních výpočtů hmotných a pracovních vstupů pro zemědělství na 9. pětiletku*. Obsahem zprávy je návrh na zdokonalení metod a metodiky sestavování plánu pro období 9. pětiletky na úrovni centrálního, středního a podnikového článku řízení. Navržené metodiky obsahují návrh výpočetních postupů a algoritmů pro výpočet normativní potřeby průmyslových hnojiv, chemických ochranných prostředků, pohonných hmot, paliv a energie, zemědělské strojové techniky a pracovních sil pro zabezpečení plánu zemědělství s využitím počítačů, matematických metod a modelů a budované normativní základny.

Pavlásek A.: *Zdokonalení metodiky systému modelů pro tvorbu a rozmístění plánu zemědělské výroby v nadpodnikové sféře s využitím mikropočítače*. Ve zprávě je řešena problematika tvorby a rozmístění plánu zemědělské výroby a CFK na úrovni centra pomocí systému modelů a mikropočítače Olivetti. Podstatnou část zprávy proto zaujímá metodika tvorby výchozí informační základny a konstrukce koeficientů a hodnot pro naplnění pravicích stran a matic modelů.

Bubík S., Sklenář L., Kundrát J.: *Návrh komplexní databáze normativů a její využití pro plánování v zemědělství v 9. pětiletce*. Zpráva obsahuje systematicky uspořádané číselníky jednotlivých souborů normativů, normativních skupin půd a technologií a dále způsob ukládání a aktualizace normativů. Je doplněna přílohou, ve které je zpracována agroekologická charakteristika vytvořených normativních skupin půd. Řešení směřuje k zdokonalení systému jednotné normativní základny a k jejímu uplatnění v plánování s využitím výpočetní techniky.

Knížková H., Prachařová M.: *Aktualizace nákladových normativů zemědělských výrobků a metody normativního plánování nákladů a zisku k využití pro tvorbu plánu na rok 1988*. Práce obsahuje aktualizovanou soustavu orientačních nákladových normativů pro automatizované výpočty normativní varianty plánu výkonů, nákladů a hospodářského výsledku zemědělských organizací ČSSR na rok 1988.

Knížková H., Mrkvánková Z., Doležal V.: *Hodnocení nákladovosti a efektivnosti zemědělské výroby za rok 1986*. Zpráva obsahuje hodnocení nákladovosti a efektivnosti zemědělské výroby na základě svodných ekonomických sestav výsledných kalkulací vlastních nákladů a rozhodujících ukazatelů ekonomické efektivnosti zemědělské činnosti v rámci reprezentativního vybraného souboru JZD v ČSSR a sborník sestav o vlastních nákladech a výnosech za hlavní rostlinné a živočišné výrobky v třídění podle výrobních oblastí v ČSR, SSR a ČSSR.

Vaníček F., Štolbová M., Mlčák J., Trubičková J.: *Návrh úprav v soustavě cen a cenových nástrojů v zemědělství pro období 9. 5LP*. Práce se zabývá metodologickými problémy tvorby cen v ZPoK a ZPK v souladu se Zásadami přebudování hospodářského mechanismu, zejména možnostmi využití vnějších kritérií úrovně a relací cen. Analyzuje současnou situaci na úseku tvorby cen průmyslových krmiv a průmyslových hnojiv a přináší náměty na její zdokonalení. Předkládá výzkumnou variantu s nově stanovenou hladinou a relacemi nákupních cen pro KPVNC k 1. 1. 1989.

Šlaisová J.: *Náměty na úpravu ekonomického mechanismu VHJ Zemědělské stavby*. Ve zprávě byla provedena analýza účinnosti ekonomického mechanismu ve VHJ Zemědělské a Poľnohospodárske stavby, vč. vymezení struktury činností a jejich podílu na tvorbě hospodářského výsledku. Bylo posouzeno působení jednotlivých nástrojů úhradového a odvodového charakteru na žádoucí rozvoj účelových činností VHJ i odlišnosti od soustavy ekonomických nástrojů ve stavebnictví. Náměty se staly východiskem pro řešení změn v soustavě ekonomických nástrojů v ZPoK.

Havlíček J. a kol.: *Hodnocení vývoje výroby a efektivnosti v zemědělství a ZPoK na výsledcích roku 1986*. Na základě modifikace metody bilance finančních přínosů pro podmínky ZPoK byla provedena analýza těchto přínosů a užití zdrojů za jednotlivé složky ZPoK za léta 1985 a 1986. Dále byla posouzena úroveň a struktura zálohovaných fondů, tj. zdrojů na financování výroby. Součástí jsou také tabulkové přílohy o výsledcích hospodaření JZD a státních statků v roce 1986.

Bečvářová V. a kol.: *Rozpracování a ověření možností pro uplatnění kritériálních odvodů ve vztahu k využívání výrobních činitelů v zemědělství, organizacích služeb a potravinářského průmyslu*. V práci jsou analyzovány přístupy k řešení odvodové politiky, zejména zavedení kritériálních odvodů jako jednotných nástrojů finanční politiky v národním hospodářství, a problémy, které vznikají při aplikaci v konkrétních podmínkách ZPoK. Současně jsou řešeny otázky přerozdělovacích procesů v rámci VHJ potravinářského průmyslu a služeb. Výsledky výzkumu jsou doloženy řadou kvantifikací a simulačních propočtů na podmínky přestavby hospodářského mechanismu.

Stibůrek V., Mužík V., Havlíček J., Bečvářová V.: *Ověření východiskových přístupů a náměty ke zdokonalení soustavy mimocenových ekonomických nástrojů ve vzájemných vazbách*. Výzkum byl zaměřen na vymezení kritérií a výpočty zatřídění podniků do produkčně ekonomických skupin (PES). Zpráva obsahuje dále variantní návrhy sazeb daně z pozemků, diferenciálních příplatků a kvantifikace ověřovaných změn ekonomických nástrojů ve vzájemných vazbách a uvádí příklady zpracovaných sestav.

Saivanský I., Benešová V., Klapková H.: *Regulace mzdového vývoje v potravinářském průmyslu pro 9. pětiletku*. Zpráva obsahuje hodnocení ekonomické účinnosti ukazatelů podnikové hmotné zainteresovanosti v podmínkách komplexní přestavby hospodářského mechanismu a náměty na zdokonalení společenského usměrňování mzdových prostředků s přihlédnutím ke specifickým podmínkám výrobního procesu v jednotlivých oborech potravinářského průmyslu. Část zaměřená na pracovní motivační účinnost mzdy obsahuje vyhodnocení a analýzu výsledků šetření realizovaného ve vybraných závodech potravinářského průmyslu. Dále práce obsahuje náměty na opatření v mzdové oblasti, vedoucí ke zvýšení pracovní motivační účinnosti mzdy v 9. pětiletce.

Smetana T., Jambor V., Ouředník J., Fejková V.: *Organizační, ekonomické a právní předpoklady uplatnění kombinátních forem organizace výrobní základny a integračních vztahů v ZPoK*. Zpráva se zabývá organizačními, ekonomickými a právními před-



poklady nových forem organizace výrobní základny, založených na kombinaci a diverzifikaci. Řeší teoretická východiska organizace výrobní základny v ZPoK a spolu se zahraničními zkušenostmi a poznatky z ČSSR je využívá pro roztrídění nových forem organizace výrobní základny. Ve zprávě je provedena ekonomická analýza nezemědělských činností, v omezené míře se věnuje i problematice zemědělsko-potravinářské spolupráce, zejména integračním vztahům. Přináší soubor návrhů k rozvoji integrace a kombinace v podmínkách přestavby hospodářského mechanismu.

Štěpán M., Trávníček Z., Ouředník J.: *Perspektivní formy mezipodnikové spolupráce a organizace výrobní základny v ZPoK*. Ve zprávě je zhodnocen dlouhodobý vývoj formování výrobní základny JZD a státních statků v procesu koncentrace a specializace zemědělské výroby ve vazbě na rozvoj kooperačních forem horizontální mezipodnikové spolupráce. Na základě analýzy dosavadního vývoje a výsledků mezipodnikové kooperace, koncentrace a specializace výrobní základny ZPoK a ekonomických podmínek dalšího vývoje byly vymezeny perspektivní formy mezipodnikové horizontální kooperace při předpokládaném docílení vzájemné ekonomické výhodnosti spolupráce a zkvalitňování společenské dělby práce v nových podmínkách přestavby hospodářského mechanismu.

Bašek V. a kol.: *Racionální uspořádání organizačních a řídicích struktur v ZPoK při přestavbě hospodářského mechanismu československé ekonomiky*. Ve zprávě jsou navrženy změny v systému řízení a organizace ZPoK, které se týkají centrální sféry, územních řídicích orgánů, potravinářského průmyslu, služeb a státního dozoru a kontroly. Navrženy byly i změny v organizaci a řízení VTR a jeho transferu. Důraz je kladen zejména na zjednodušení centrální sféry, její nacílení na strategii, koncepci a řízení podnikání, na demonopolizaci organizací služeb a zpracovatelského průmyslu a na inovaci postavení organizací státní péče, dozoru a kontroly, které plní nikoli resortní, ale celospolečenské úlohy ochrany státního území, zdraví obyvatelstva, životního prostředí. VTR je postaven ve smyslu zásad přestavby jako součást řízení výroby s odpovědností vědeckovýzkumné základny za transfer.

Kadlec K. a kol.: *Analýza a projekt metainformačního systému při rozvoji řízení na úrovni centra*. Zpráva řeší otázky spojené s procesem integrace postupu budování ASŘ v zemědělsko-potravinářském komplexu. Těžiště je v řešení subsystému Metainformační systém ASŘ FMZVŽ, který bude poskytovat zásadní a aktuální informace v obsahu racionalizované datové základny ASŘ FMZVŽ. Oblast projektování obsahuje návrh na programové řešení úlohy Propojení hmotné a finanční částí plánu. Metodologická oblast je zastoupena metodicko-organizačním materiálem, který aktualizuje podmínky pro jednotné budování ASŘ v ZPoK.

Daňko J. a kol.: *Rozvoj automatizace systému řízení FMZVŽ při rozborové činnosti, tvorbě plánu a kontrole plnění úkolů v sekretariátu ministra*. Práce řeší projektování úloh ASŘ FMZVŽ s cílem urychlit proces zavádění automatizace a výpočetní techniky do řídicí praxe uživatele, zejména odborných útvarů FMZVŽ. Orientuje se na zabezpečení větší pružnosti v systému řízení z hlediska jeho reakce na proměnlivé společenské požadavky uvnitř ZPoK, jeho okolí a přechodu na ZPK.

Daňko J. a kol.: *Analýza a projekt budování datové základny informačního systému na úrovni centra v souladu s návrhy soustavy plánovitého řízení ZPoK a ZPK pro období 9. 5LP*. Výsledky řešení jsou popsány v projektu budování datové základny informačního systému na úrovni centra. Cílem je rozvoj a zdokonalení informačního systému FMZVŽ, odvětví zemědělství a výživy vč. integračních prvků a propojení jednotlivých databází. Práce obsahuje též koncepční a metodická východiska pro další postup budování informačního systému v závislosti na přestavbě hospodářského mechanismu na databankovém principu.

Jana Pecáková, VÚEZVŽ Praha



## FÉLIX HUTNÍK ŠEŠŤDESIATROČNÝ

Dňa 16. 9. 1988 sa dožíva šesťdesiati rokov významný poľnohospodársky ekonóm prof. Ing. Félix Hutník, DrSc.

Hoci ide o relatívne „mladého“ človeka, patrí Félix Hutník, spolu so Štefanom Fišerom a ešte hŕstkou ďalších odborníkov, k zakladateľskej generácii poľnohospodárskej ekonomiky na Slovensku. To preto, že v predvojnovom období neexistovala na Slovensku — až na nepatrné pokusy — žiadna „spravodlivá“ alebo iná škola, výskum atď.

Poľnohospodárska ekonomika a politika sa na Slovensku začali tvoriť až na prelome štyridsiatych a päťdesiatych rokov. A jedným z prvých priekopníkov tohto tvorivého procesu bol aj mladý Felix Hutník.

Prof. Ing. F. Hutník, DrSc., sa narodil v Dobšinej. Vyrastal v prostredí mnohohodetnej rodiny baníka. Živý, vnímavý a nadaný chlapec od útleho veku spoznával údel drobného pracujúceho človeka — jeho útrapy, radosti i nádeje. Osvojil si cnosti tohto človeka — skromnosť, istú dávku pokory, ale aj húževnatosť a vytrvalosť v práci.

Tieto cnosti zmnožil mladý chlapec usilovným štúdiom na ľudovej a meštianskej škole, neskôr na Obchodnej akadémii v Banskej Bystrici. Patril vždy medzi žiacku „elitu“, spájajúcu prednosti materiálnej chudoby s dychtivou túžbou po bohatosti duchovného vzdelania.

Vysokú školu študoval v rokoch 1947–1951, počas búrlivých premien, akými boli poznačené vysoké školy vôbec a vysoké školy spoločensko-ekonomického typu zvlášť. Dá sa povedať, že starý typ vysokej školy mu už veľa nemohol dať; a nový rodiaci sa typ ešte mu toho mnoho dať nemohol.

Ako mladý asistent nastupuje na Katedru politickej ekonómie a so zápalom sa doslova vrhá do prednášateľskej činnosti na škole aj mimo nej a začína publikovať svoje ekonomické prvotiny.

Vnútorne akosi stále viac cíti, že jeho povaha skôr vyhovuje poľnohospodárska ekonomika — premostená však do širších národohospodárskych až medzinárodných súvislostí. Preto roku 1956 definitívne prechádza na Katedru ekonomiky poľnohospodárstva VŠE v Bratislave, kde pôsobí nepretržite až doposiaľ. Možno plným právom povedať: bolo to šťastie pre rodiacu sa poľnohospodársku ekonomiku, že získala v osobe F. Hutníka vzácnu tvorivú osobnosť.

Félix Hutník preukázal počas takmer už štyridsaťročnej vedecko-pedagogickej činnosti osobitný dar spojiť induktívne s deduktívnym, abstrakciu s konkrétnymi znakmi mnohoročnej a mnohostrannej pragmatickej praxe. Stal sa tak jedným zo spoluzakladateľov socialistickej poľnohospodárskej ekonomiky a agrárnej politiky československého typu, ktorá sa teší uznaniu v spoločenstve socialistických krajín, ba aj mimo tohto spoločenstva.

Veľmi rýchly bol vzostup Félixu Hutníkovi po rebríčku vedeckých a pedagogických hodností, publikačnej a vedeckovýskumnej činnosti v rôznych akademických, spoločenských a iných funkciách. A oprávnené, lebo on bol a zostal až doposiaľ mimoriadne pracovitý. Dar talentu spojený s pracovitosťou zaiste vydá svoje ovocie.

Vedeckú aspirantúru ukončil Félix Hutník už v roku 1957 obhajobou kandidátskej dizertácie *Rozvoj základných výrobných fondov JRD na Slovensku*, ktorá vyšla knižne toho roku; stal sa tak prvým kandidátom ekonomických vied v oblasti poľnohospodárskej ekonomiky na Slovensku.

Habilitačnou prácou *Príspevok k riešeniu diferenciálnej pozemkovej renty* sa roku 1960 habilitoval za docenta.

V oboch týchto prvotinách sa už vtedy preukázal F. Hutník ako originálny, nekonformný mysliteľ a výskumník. Koncom päťdesiatych a začiatkom šesťdesiatych rokov sa prof. Hutník zúčastnil na tvorbe metodiky sledovania vlastných nákladov v socialistických družstevných poľnohospodárskych podnikoch. Bola to prvá priekopnícka metodika spomedzi všetkých socialistických krajín. Ďalej bol v pracovnej skupine expertov, ktorá navrhla nový systém jednotných nákupných cien platných v ČSSR od roku 1960. Išlo o konštrukciu nákupných cien na základe rozsiahleho výskumu vlastných nákladov.

Stále viacej F. Hutníka upútavala historická aj súdobá interakcia a kombinácia výrobných faktorov v československom poľnohospodárstve a ich vyústenie do určitého špecifického

kého modelu československého socialistického poľnohospodárstva. Usilovne zbiera materiály, študuje domácu a zahraničnú literatúru. Publikuje množstvo vedeckých štúdií i odborných článkov o tejto problematike.

Výsledkom tejto viacročnej intenzívnej práce je priekopnícke dielo – doktorský spis *Kombinácia výrobných faktorov v poľnohospodárstve*, ktorý obhájil v roku 1969 a ktorý ako monografiu vydal v roku 1970 v nakladateľstve Epoque. Na základe toho bol menovaný za riadneho profesora, keď už predtým od roku 1965 bol mimoriadnym profesorom.

Publikačná, vedeckovýskumná, pedagogická, osvetová, poradenská, expertízna a iná činnosť F. Hutníka je taká pestrá a bohatá, že možno len isté veci v syntetickej skratke naznačiť.

Spomedzi monografií, kolektívnych knižných publikácií či učebníc spomenieme ešte aspoň tie najdôležitejšie: spolu s Ing. Markušom vydali monografiu *Poľnohospodársko-potravinárske prognózovanie* (Bratislava, Príroda 1980). Spolu s doc. Zoborským vydali monografiu *Služby v poľnohospodárstve* (Bratislava, Príroda 1983), ktorá vyšla v roku 1987 v ruskom preklade. S Ing. Markušom spracoval monografiu *Hospodársky mechanizmus riadenia agrokomplexu* (Bratislava, Príroda 1988).

Félix Hutník popri menovaných i bližšie nemenovaných publikáciách je známy verejnosti aj ako tvorivý autor kratších prác; napísal veľké množstvo vedeckých štúdií, odborných, populárnych i propagandistických článkov.

Všetky publicistické aj ústne prejavy F. Hutníka sa popri vysokom stupni odbornosti vyznačujú aj veľkou kultivovanosťou, vybrúseným štýlom, literárnym prejavom. Patrí medzi tú nie až tak početnú vrstvu ľudí, ktorí sa popri vysokej profesionálnej odbornosti vyznačujú aj všestrannou vzdelanosťou.

Prichodí nám na záver – zdôrazňujúc raz ešte aj osobné ľudské kvality Félixu Hutníka – skromnosť, vytrvalosť v práci a talent – zaželať jubilantovi veľa zdravia a pracovných úspechov do budúcnosti.

P. J.

## MAJETKOVÁ ÚČAST PRACUJÍCÍCH A VLASTNICKÉ VZTAHY V ČINNOSTI MAĎARSKÝCH ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ

Maďarský zemědělsko-potravinářský komplex (ZPoK) je výrazně orientován na export. Téměř jedna pětina jeho výrobků je určena pro zahraniční trh a tento podíl se má dále zvyšovat. V současnosti zabezpečuje ZPoK více než 20 % celkového vývozu maďarského hospodářství a jeho úlohu v devizovém hospodářství státu nedokáže zatím nahradit žádné jiné národohospodářské odvětví. V nejbližší době se očekává jen minimální růst domácí spotřeby potravin, zato se počítá s výrazným zvyšováním zemědělské výroby pro export.

Plánovaný dvouprocentní roční růst výroby se má dosáhnout při současném přizpůsobování výrobové struktury požadavkům mezinárodního trhu a zvyšováním úrovně zpracování výrobků.

Úkoly stojící před maďarským zemědělstvím nejsou zvládnutelné starými metodami a neobejdou se bez nejširší morální i materiální podpory pracujících.

Zemědělskou výrobou v MLR se zabývají nejen pracovníci státních a družstevních zemědělských podniků, ale i další pracující, kteří v souladu se svými zájmy, potřebami a možnostmi vyrábějí vedle své hlavní pracovní činnosti i zemědělské produkty.

Počet pracovníků státních statků a JZD (zemědělských velkovýrobních podniků) se pohybuje kolem 700 – 750 tisíc, ale ještě dalších 1 700 000 lidí vykonává malovýrobní zemědělskou činnost, většinou pod přímým řízením velkovýrobních podniků. Složení této početné skupiny malovýrobců je velmi heterogenní. Patří sem ti, kteří se živí zcela nebo převážně touto zemědělskou malovýrobou, ale i další výrobci, kteří produkují výrobky pro trh s cílem získat doplňkové příjmy, nebo vyrábějící pro vlastní spotřebu, a konečně ti, pro něž tato činnost má jen rekreační a odpočinkovou funkci.

Příspěvek malovýrobců k celkové produkci zemědělských výrobků je obrovský. Vyrábějí až jednu třetinu hrubé zemědělské produkce MLR. Tento podíl je v rostlinné výrobě nižší (27 %), ale v živočišné výrobě tvoří až 40 % hrubé produkce veškeré živočišné výroby. Výrobky rostlinné výroby, nejnáročnější na ruční práci, pocházejí většinou z malovýroby (např. 70 % zeleniny, 55 % hroznů a ovoce).

Z malovýroby pochází i 54 % hrubé produkce chovu prasnic a 40 % hrubé produkce chovu drůbeže.

Lze si položit otázku, jaké příčiny vedly k takovému rozšíření zemědělské malovýroby v některých výrobových odvětvích. Nejde o ústup socialistického sektoru v tradičním pojetí? Již samo postavení takovéto otázky je nesprávné, protože malovýroba a soukromý sektor nejsou totožné pojmy.

Malovýroba jako forma organizace výroby a práce se stala životaschopnou jen díky existenci velkovýrobních podniků a v úzkém integračním spojení s nimi. Velkovýrobní podnik tuto integrační funkci nevykonává nezištně, ale ve svém nejvlastnějším zájmu: výrobní činnosti, jejichž zabezpečování v rámci velkovýrobního podniku je problematické a nedostatečně rentabilní, se „delegují“ drobným malovýrobcům současně s celým nebo s částečným podnikatelským rizikem. Tato dělba úloh a odpovědností mezi velkovýrobním podnikem a malovýrobou může mít širší nebo užší obsah.

Ve většině případů nakupuje malovýrobce od velkovýrobního podniku množitelství a chovný materiál, hospodářská a zejména průmyslová krmiva, mechanizační a jiné služby.

S nakoupeným materiálem a službami hospodáří na vlastní riziko a vyrobené produkty zpeněžuje na volném trhu prostřednictvím nákupních organizací nebo prostřednictvím integrujícího velkovýrobního podniku – podle vlastní úvahy.

V takovém případě je integrační funkce velkovýrobního podniku relativně omezená, poněvadž celý výrobní proces financuje malovýrobce a nese také veškerá rizika. Vazba mezi zemědělským velkovýrobním podnikem a malovýrobou je zde volná, omezuje se jen na nákup materiálu a služeb a na případnou realizaci prostřednictvím zemědělského velkovýrobního podniku.

Druhý extrém může teoreticky nabýt takové podoby, kdy každá fáze malovýroby (zásobování základními materiály a výrobními prostředky, použitá technologie, realizace atd.) je bezprostředně určována a stanovena integrujícím velkovýrobním podnikem. V takovém případě je rozhodování o výrobním procesu plně v rukou velkovýrobního podniku. Malovýrobní partner neparticipuje na příslušné výrobní činnosti ani majetkovým podílem, ani hospodářským rizikem.

Maďarské velkovýrobní podniky hledají konkrétní řešení mezi uvedenými dvěma extrémními modely, což nabízí celou škálu možností, nekonečný počet variant. V našem příspěvku prezentujeme dvě typická řešení.

### **Smluvní chov hospodářských zvířat**

Ustájovací kapacity v maďarských velkovýrobních podnicích jsou zpravidla nižší než početní stavy zvířat na chov nebo na výkrm. Při současných omezených investičních možnostech nelze zabezpečit rozšíření kapacit a část existujících ustájovacích prostorů je zastaralá a neumožňuje efektivní velkovýrobu. Bylo tedy nutno vytvořit model, v němž se malovýrobci svěruje péče o ustájení zvířat, jejich ošetřování a produkci příslušných živočišných výrobků, které jsou předmětem smlouvy. Smluvní malovýrobci tedy zabezpečují z vlastních prostředků (nebo z úvěrů) obnovu, modernizaci nebo i výstavbu stájí.

Na základě smlouvy uzavřené mezi zemědělským velkovýrobním podnikem a malovýrobcem dodává podnik kromě zvířat (na chov nebo na výkrm) podle potřeby i krmiva a jiný materiál. Malovýrobce se zavazuje ošetřovat svěřená zvířata a odevzdávat vyrobenou produkci podniku. Ve smlouvě jsou zakotveny ceny poskytovaných krmiv, materiálu a služeb i ceny, za které podnik odkoupí od malovýrobce vyrobenou produkci. Po skončení výrobního cyklu dochází k vyúčtování vzájemných nároků.

Při smluvní formě odchovu (výkrmu) zvířat se uplatňuje oboustranná zainteresovanost podniku i malovýrobce na maximalizaci produkce při nejnižších nákladech. O úspěšnosti této formy svědčí, že v posledních letech se zvýšily stavy zvířat chovaných touto formou u hovězího dobytka o 43 %, u prasnic o 27 %, u ovcí o 150 %, ve výkrmu brojlerů o 100 %.

V roce 1986 se smluvní formou chovalo 5,4 % celkových stavů hovězího dobytka (z toho 17,3 % na výkrm), 6,7 % prasnic, 10,3 % jatečných prasat, 10,7 % ovcí a 15,3 % slepic.

### **Samostatná výrobní skupina**

Vzniká v rámci zemědělského podniku k vykonávání výrobní činnosti v některém odvětví zemědělské výroby. Hospodaří částečně s výrobními prostředky podniku a na jeho půdě, ale i s vlastními základními a oběžnými prostředky. Výrobní prostředky podniku používá za úhradu. Tuto činnost lze vykonávat jako hlavní, ale i vedlejší zaměstnání. Samostatná výrobní skupina je integrovanou součástí zemědělského podniku, ale má relativní podnikatelskou samostatnost. Skupina plně odpovídá za hospodářský výsledek (nese podnikatelské riziko), ale svoji produkci závazně přenechává podniku za předem dohodnutou cenu.

Z počátku hospodařily tyto skupiny výlučně se základními prostředky, které si pronají-maly od zemědělského velkovýrobního podniku. V posledních letech se však rozšiřuje



vlastní investování (z osobních úspor nebo osobních úvěrů). Takto se realizuje např. zakládání vinogradů, sadů, budování závlahových zařízení, farem apod.

Nabízí se otázka majetkoprávních vztahů k těmto zařízením. Nemůžeme tu uvádět podrobnosti, ale je třeba konstatovat, že užívací právo zemědělských velkovýrobních podniků k půdě zůstává netknuté, avšak užívací právo vůči investicím na ní realizovaným patří po dobu amortizace členovi nebo členům, kteří investici financovali. Takto jsou členové zainteresováni nejen na výrobě (krátkodobě), ale i na efektivním využívání výrobních fondů (dlouhodobě).

Průměrnou skupinu tvoří 80 až 100 členů. Nejvíce skupin je specializováno na vinohradnickou, zelinářskou a ovocnářskou výrobu. Např. v roce 1986 se ze 238 samostatných výrobních skupin plných 142 zabývalo pěstováním hroznů a ovoce nebo zeleniny. Je charakteristické, že v roce 1986 se nové vinice a sady zakládaly převážně touto formou a s využitím vlastních finančních prostředků členů.

K tomu třeba dodat, že výnosy na pozemcích obhospodařovaných samostatnými skupinami byly všude vyšší o 20 až 80 % než při tradičních formách zainteresovanosti. (Strojové práce dodávaly podniky za úhradu, členové skupin vykonávali veškeré ruční práce.) Usuzujeme, že lepší výsledky samostatných skupin jsou důsledkem kvalitnější a intenzivnější práce.

Závěrem lze uvést ještě několik údajů dokazujících, že tyto organizační formy, které jen z nedostatku vhodnější terminologie nazýváme malovýrobními, jsou dnes již významnou a organickou součástí velkovýrobních zemědělských podniků, družstev a státních statků: v roce 1985 tvořily výrobky vyprodukované v nových organizačních formách „velkovýrobou integrované malovýroby“ 18 % objemu tržeb všech zemědělských velkovýrobních podniků. Od malovýrobců nakoupily výrobky v hodnotě přes 32 mld forintů!

Vykoupené výrobky se po zpracování a balení dostávají do oběhu a ke spotřebitelům prostřednictvím velkovýrobních organizací. Tím drobní výrobci významně přispívají k rozvoji potravinového hospodářství Maďarské lidové republiky.

*Dr. András Iváncs, Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest*



## VĚDECKOTECHNICKÝ ROZVOJ V ZEMĚDĚLSKO-PRŮMYSLOVÉM KOMPLEXU

*A. Slabý a kol.: Vědeckotechnický rozvoj v zemědělsko-průmyslovém komplexu. Praha, SZN 1987, 272 stran*

Kniha vyšla ve sbírce ekonomických a encyklopedických publikací a je určena pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky zemědělství a průmyslu. Byla dlouhou dobu připravována a živý zájem o ni spolu s nízkým nákladem způsobily, že byla okamžitě rozebrána. Recenze tedy není psána pro propagační účely, ale její závažnost si vyžaduje, aby zájemci o problematiku VTR se s obsahem mohli seznámit v knihovnách a u šťastných vlastníků této publikace. Publikace má sloužit k poučení a k aktivnímu využívání v práci, výchovně vzdělávací činnosti a v propagandistickém působení při zabezpečování strategických cílů a úkolů XVII. sjezdu KSČ. Z toho také vycházel autorský kolektiv publikace, který byl sestaven z vedoucích pracovníků na úseku vědeckotechnického rozvoje v odvětví zemědělství a výživy, z předních pracovníků jeho výzkumné a vývojové základny i z vysokých škol ČSR a SSR.

Obsah publikace je rozvržen do devíti kapitol.

V první kapitole je *věda jako výrobní síla při zabezpečování výživy charakterizována jako politický a ekonomický faktor*. Správně je chápáno, že VTR nemůže být pouze záležitostí výzkumných a vývojových pracovišť, ale současně obsahem veškeré organizátorské a řídicí práce; vzhledem k inputovému charakteru odvětví zemědělství a výživy nemůže být ani záležitostí jen těchto odvětví, ale musí se týkat všech odvětví národního hospodářství, s nimiž zemědělství a potravinářský průmysl tvoří zemědělsko-průmyslový komplex. VTR má zajistit nepřetržitý a efektivní růst zemědělské a potravinářské výroby a zdokonalovat materiálně technickou základnu. Přitom je třeba orientovat VTR na prioritní úkoly rozvoje společnosti — co největší sepětí všech účastníků realizace VTR, zdokonalení řízení vědeckotechnických procesů a prohloubení integrace vědy v mezinárodním měřítku. V zemědělství a výživě nutno hledat zvyšování účinnosti vědy ve vědě samé, ve zvýšení úrovně řízení VTR a v integraci vědy a výroby. Podrobně jsou rozebrány rozhodující oblasti zvýšení účinnosti VTR při zabezpečování výživy lidu po 8. zasedání ÚV KSČ.

Druhá kapitola se zabývá *zkušenostmi z uplatňování VTR v zemědělské a potravinářské praxi*. Vychází z toho, že ZPK dokázal v procesu socialistické zemědělské velkovýroby rozvíjet vědecký a technický pokrok a realizovat jeho poznatky v zemědělské i potravinářské výrobě. VTR má ve vztahu k účinnosti výrobních sil v ZPoK stále determinovanější vazby k celému širokému rámci inputové a outputové sféry ZPK. Krátce se hodnotí vývoj VTR od roku 1960 a poté široce a konkrétně rozsah a struktura realizačních výstupů v 6. a 7. pětiletce v jednotlivých odvětvích zemědělství a oborech potravinářského průmyslu včetně ekonomiky, organizace a řízení.

Ve třetí kapitole *Vědeckotechnický rozvoj — hlavní nástroj programového zabezpečení výživy lidu* je kvalifikována struktura ZPoK a ZPK, klasifikovány intenzifikační zdroje a jejich začlenění do výrobních resortů. Dále je charakterizován Dlouhodobý program rozvoje odvětví zabezpečujících výživu lidu a jeho zajištění vědeckotechnickým rozvojem a uváděny některé jeho údaje do roku 1995, návazná a související programová opatření realizační povahy, dále pak VTR v soustavě plánovitého řízení ZPoK a rozhodující progresivní inovační zdroje včetně problematiky životního a pracovního prostředí.

Čtvrtá kapitola se zabývá *programováním a projektováním VTR v ZPK*. Rozebírá komplexní socialistickou racionalizaci, inovace, inovační řady a inovační toky, životní cyklus a inovační vývoj výrobku. Na základní údaje prognóz zpracovaných od roku 1971 navazuje plánování rozvoje vědy a techniky. Zde je široce rozebrána úloha Jednotného plánu VTR ZPK, jeho struktura na 8. pětiletku včetně realizace (tato část je bohatě ilustrována grafy). Je zde úplný přehled vybraných zemědělských podniků při plánovité realizaci výsledků vědy a techniky v zemědělské praxi a přehled o rozvoji jednotlivých vědeckovýrobních sdružení v ZPoK, včetně účasti dodavatelských odvětví.

Pátá kapitola *Vybrané zdroje a komponenty v zemědělství a potravinářském průmyslu* obsahuje úkoly ve šlechtění rostlin a zvířat jako zvláštní formu vývoje, vybrané výsledky mezinárodní vědeckotechnické spolupráce vyjádřené základními oblastmi a organizačními formami, jako jsou koordinační centra, jejichž přehled je uveden, dále společné provádění výzkumných a vývojových prací, staté o dočasných kolektivech, společných laboratořích, mezinárodních dohodách a smlouvách a vědeckotechnické spolupráci. Jdou zde i zásady pro provádění licenční politiky s přehledem uplatněných akcí.

Další část tvoří stať o objevech, vynálezech, zlepšovacích návrzích, průmyslových vzozech a ochranných známkách. Pozornost je věnována poradenské, expertizní a inženýrské službě v odvětví zemědělství a výživy, odvětvovému systému VTEL, vědeckotechnické propagandě, zkušebnictví, kontrole a řízení jakosti a normalizaci.

Šestá kapitola *Člověk a vědeckotechnický rozvoj v zemědělství a potravinářském průmyslu* je věnována některým otázkám lidského činitele ve výrobě při využívání VTR, výchovně vzdělávací soustavě, programu profesní přípravy pracovníků v ZPoK, výchově vědeckých pracovníků, motivaci jako nástroji řízení VTR v reprodukčním procesu a tvůrčím potenciálu v odvětví zemědělství a výživy a cestám k jeho všestrannému rozvoji.

Sedmá kapitola *Zabezpečení VTR v organizační a řídicí struktuře ZPoK a ZPK* je věnována úkolům ministerstev zemědělství a výživy při zabezpečování VTR, gescím VHJ služeb pro zemědělství v inovačním procesu, principům dalšího zdokonalování zemědělských služeb, všeobecným principům plánování a řízení VTR ve VHJ, úkolům krajských a okresních zemědělských správ při zajišťování VTR, Československé akademii zemědělské a výzkumné a vývojové základně v ZPoK a ZPK ve vybraných ukazatelích. Je doplněna přehlednými grafy.

Osmá kapitola *Progresivní metody tvůrčí práce* je věnována racionalizační, hodnotové a systémové analýze a její aplikační metodologii, interdisciplinární, syntetické a cílové programové tvůrčí práci a jejím exaktizačním a racionalizačním metodám.

Závěrečná kapitola *Metody hodnocení ekonomické efektivnosti vědeckotechnického rozvoje* je věnována praxi jako kritériu ekonomické efektivnosti vědeckotechnického rozvoje, věcným a metodickým otázkám měření ekonomické efektivnosti VTR, kritériím a ukazatelům v zemědělsko-potravinářském komplexu a na závěr specifickým problémům měření ekonomické efektivnosti v zemědělství. Tato část bude zřejmě pro ekonomy na všech úrovních ZPK nejpřitažlivější.

V doslovu se pak autoři podělili se čtenáři o několik závěrečných myšlenek a doporučení. Upozornili na to, že ze širokého spektra problémů a komponent VTR byly zahrnuty pouze nejdůležitější informace a doplněny instruktivními příklady. Publikace mohla věnovat pozornost pouze některým, v současné době nejdůležitějším složkám VTR s přáním, aby motivovala čtenáře k dalšímu hlubšímu studiu problematiky systémového řízení VTR. Současně upozornila čtenáře na účelově vydaný přehled hmotných a nehmotných výstupů ze 7. pětiletky a na specializovaný transferový časopis k doplňování údajů této publikace.

Autoři v publikaci správně přešli od statického pojetí VTR k pojetí dynamickému. Přežívá zde však ještě určitá preference vědy a transferu před odpovědností řídicích pracovníků zemědělských a potravinářských podniků za plné uplatňování VTR ve výrobě potravin. Této otázce mohla být věnována větší pozornost. Nutno však vzít za vděk, že jim publikace poskytla informace a podněty.



Publikace přináší ucelený pohled na problematiku VTR v ZPK, analyzuje nedostatky a ukazuje východiska a úkoly pro další urychlování VTR. Jde o náročnou publikaci, která pokrývá řadu dosud bílých míst v ediční činnosti a uceleně informuje o složité problematice VTR. Cenná je především svým informačním a instruktivním charakterem. Plně využívá grafického vyjádření a zachycuje podrobně mnohé jevy, které by mohly být předmětem samostatné publikace.

Výrazný je systémový přístup především vedoucího autorského kolektivu. Tento systémový přístup přivítají i pracovníci vědeckovýzkumné základny k získání úplnějších představ o návaznostech jimi řešených dílčích problémů. Zvláštní význam má i pro ekonomy, a to nejen pro závěrečnou kapitolu (metody hodnocení ekonomické efektivity VTR), ale i pro získání celkového přehledu o problematice VTR.

Kniha informuje o tom, co se v nejbližší minulosti a současnosti děje ve všech oblastech VTR v ZPK a tedy o konkrétních upotřebitelných výsledcích pro praxi i o nositelích VTR, na něž je možno se obrátit. Obsahuje také příslušná rozhodnutí řídicích orgánů, úřední vyhlášky a metodické materiály, které plánovitě zaměřují praktickou činnost na všech úsecích procesu tvorby a uplatňování VTR. Jsou zde části, ve kterých jsou rozpracovány obecně platné směrnice pro jejich uplatnění v ZPK.

Kriticky možno připomenout, že v knize jsou uvedena poučná fakta, avšak méně dalších východisek pro uplatňování VTR v období přestavby ekonomického mechanismu řízení. K tomu nebylo u autorů dosti odvahy, nehledě k tomu, že rukopis byl odevzdán dříve, než byly otázky přestavby konkrétněji nastoleny. Tento nedostatek bude zřejmě odstraněn v dalších vydáních, která by na sebe nemusela nechat dlouho čekat. Proporcionality kapitol a jejich částí vyplynula spíše z pohotovosti příslušných materiálů i rozpracovanosti jednotlivých problémů. Podrobné členění publikace umožňuje rychlou orientaci čtenáře.

*Ing. Jaroslav Kunc, CSc.*

## **ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA č. 9/1988**

bude obsahovat tyto články:

Kaštánková J., Silná J.: Hodnocení ekonomické efektivity úkolů VTR v resortu zemědělství a výživy

Prachárová M., Oberhaeser J.: Pyramídová analýza a její využití v hodnotění ekonomiky poľnohospodárskych podnikov

Žatkovič J.: Hodnotenie medzipodnikovej ekonomickej diferenciacie rôznymi metódami

Lipták J.: Rozvoj výrobných síl v čínskom poľnohospodárstve

Jung I.: Ekonomicko-organizačné zhodnotenie mechanizovaného zberu hrozna v ČSSR

Hronská Z., Dančík J.: Rozbor vlastných nákladov na lucernu v porovnaní s viacročnými krmovinami v súboroch JRD za r. 1982 – 1985

### *Z vedeckého života*

Robeš B.: K 25. výročiu založení Komise Československé akademie věd pro komplexní výzkum rozvojových zemí

### *Příloha*

Statistické přehledy a čs. a zahraničním zemědělství

(Hektarové výnosy hlavních plodin a užitkovost hospodářských zvířat).

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ваха В.: Совершенствование системы стимулирования в рамках перестройки экономического механизма . . . . .               | 557 |
| Буриан А.: К возможностям мотивировочного воздействия социального плана сельскохозяйственного предприятия . . . . .     | 559 |
| Новотны Й.: Регулирование развития оплаты труда в сельском хозяйстве в условиях перестройки . . . . .                   | 569 |
| Клапкова Х.: Регулирование образования средств по оплате труда в пищевой промышленности . . . . .                       | 579 |
| Стояр Б.: Возможности совершенствования оплаты труда в условиях перестройки экономического механизма . . . . .          | 589 |
| Барто Я.: Оценка трудовой деятельности — инструмент активизации деятельности инженерно-технических работников . . . . . | 599 |
| Пштосс Т.: Экологический фактор и его значение для стабилизации рабочей силы в сельском хозяйстве . . . . .             | 609 |
| Бем П. — Ханак П.: Характеристика бригадного подряда в сельском хозяйстве ЧСР . . . . .                                 | 621 |

### Из научной жизни

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Пецакова Я.: Задания, разработанные в НИИЭПд в Праге в 1987 г. . . . . | 629 |
| Феликс Гутник шестьдесятрочный . . . . .                               | 635 |

### Из за рубежа

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Иванитз А.: Имущественное участие трудящихся и отношения собственности в деятельности венгерских сельскохозяйственных предприятий . . . . . | 637 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

### Из новой экономической литературы

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Кунц Й.: А. Слабы — Научно-техническое развитие в агропромышленном комплексе . . . . . | 641 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## CONTENTS

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Vácha V.: Improvement of the System of Stimulation during the Restructuring of the Economic Mechanism . . . . .                                                              | 557 |
| Burian A.: Possibilities of Using Farm Social Plans as a Motivative Factor . . . . .                                                                                         | 559 |
| Novotný J.: Regulating the Development of Wages and other Forms of Remuneration in Agriculture under the Conditions of the Restructuring of the Economic Mechanism . . . . . | 569 |
| Klapková H.: Regulating the Formation of Wage Means in Food Industry . . . . .                                                                                               | 579 |
| Stojar B.: Possibilities of Adjusting the System of Remuneration during the Re-structuring of the Economic Mechanism . . . . .                                               | 589 |
| Barto J.: Labour Assessment as an Instrument of Activation for Technical and Administrative Workers . . . . .                                                                | 599 |
| Pštross T.: The Ecological Factor and its Importance for Labour Stabilization in Agriculture . . . . .                                                                       | 609 |
| Böhm P., Hanák P.: The Research on Applying the Brigade Form of Labour Organization and Remuneration in Agriculture in the CSR . . . . .                                     | 621 |

### From the Life of Science

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Pecáková J.: Research Projects Solved in the Economic Research Institute for Agriculture and Food in 1987 . . . . . | 629 |
| Sixtieth Birthday of Felix Hutník . . . . .                                                                         | 635 |

### From Abroad

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ivanicz A.: Property Share of the Working People and Ownership Relationships in the Activity of Hungarian Agricultural Enterprises . . . . . | 637 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

### New Economic Literature

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Kunc J.: A. Slabý — Technological Progress in the Agro-Industrial Complex . . . . . | 641 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## INHALT

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Vácha V.: Vervollkommnung des Stimulierungssystems im Rahmen der Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus                                     | 557 |
| Burian A.: Zu den Möglichkeiten der motivierenden Wirkung des Sozialplanes im Landwirtschaftsbetrieb                                         | 559 |
| Novotný J.: Bestimmung der Richtung der Entwicklung der Löhne und der Vergütung in der Landwirtschaft unter den Bedingungen der Umgestaltung | 569 |
| Klapková H.: Bestimmung der Richtung der Bildung des Lohnfonds in der Nahrungsgüterindustrie                                                 | 579 |
| Stojar B.: Möglichkeiten zur Bereinigung des Systems der Vergütung bei der Umgestaltung des Wirtschaftsmechanismus                           | 589 |
| Barto J.: Die Bewertung der Arbeit als Instrument zur Aktivierung des technisch-wirtschaftlichen Personals                                   | 599 |
| Pštroš P.: Der ökologische Faktor und seine Bedeutung für die Stabilisierung der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft                         | 609 |
| Böhm P., Hanák P.: Untersuchung der Anwendung der Brigadeform der Arbeitsorganisation und der Vergütung in der Landwirtschaft der CSR        | 621 |

*Aus dem wissenschaftlichen Leben*

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Pecáková J.: Aufgaben, die im Forschungsinstitut für die Ökonomik der Landwirtschaft und Ernährung in Prag im Jahre 1987 gelöst wurden | 629 |
| Zum 60. Jubiläum von Felix Hutník                                                                                                      | 635 |

*Aus dem Ausland*

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Iwanicz A.: Eigentumsanteil der Werktätigen und die Eigentumsbeziehungen in der Tätigkeit der ungarischen Landwirtschaftsbetriebe | 637 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

*Neue ökonomische Literatur*

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Kunc J.: A. Slabý — Die wissenschaftlich-technische Entwicklung im Agrar-Industriekomplex | 641 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

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 1988.

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, Gottwaldova tř. 206, 709 90 Ostrava 9. Objednávky do zahraničí vyřizuje PNS — ústřední expedice a dovoz tisku Praha, závod 01, administrace vývozu tisku, Kafkova 19, 160 00 Praha 6.