

ÚLOHA ZDOKONALOVANIA ČINNOSTI PREDSTAVENSTIEV JRD V ROZVOJI DRUŽSTEVNEJ DEMOKRACIE

G. Blaas

BLAAS, G. (Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava): *Úloha zdokonaľovania činnosti predstavenstiev JRD v rozvoji družstevnej demokracie*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (2) : 81-90.

Jednou zo základných podmienok fungovania družstevnej demokracie ako metódy riadenia JRD je správna realizácia riadiacich funkcií kolektívnych družstevných orgánov v podnikovom riadení JRD. Medzi nimi má kľúčové postavenie predstavenstvo. Príspevok analyzuje činnosť predstavenstiev vybraného súboru JRD v SSR, a to z hľadiska riadiacich činností a fáz riadenia. Navrhuje presnejšie vymedziť pôsobnosť predstavenstva v rozhodovaní o výrobnohospodárskych a spoločenských otázkach života JRD a ďalšie opatrenia na zvýšenie účinnosti práce predstavenstiev.

družstevná demokracia; riadenie; kolektívne riadenie; účasť pracujúcich na riadení

V podmienkach socialistických výrobných vzťahov je neoddeliteľnou súčasťou úloh hospodárskeho riadenia vytváranie stále širších predpokladov pre účasť pracujúcich na riadení. To platí v plnej miere aj pre vnútorné riadenie poľnohospodárskych podnikov. Snaha o zvyšovanie účinnosti vnútropodnikového riadenia je záležitosťou nielen zdokonaľovania organizačných, informačných, rozhodovacích a iných vzťahov, ale súčasne aj vzťahov vyplývajúcich zo spoločensko-ekonomického postavenia výrobcov, ktoré zohrávajú významnú motivačnú úlohu v ich pracovnej aktivite a realizujú sa významným podielom vo formách účasti pracujúcich na riadení.

Pre jednotné roľnícke družstvá má realizácia týchto foriem osobitný význam, pretože riadenie hospodárskeho a spoločenského života družstiev samotnými družstevníkmi je podstatným znakom vnútrodružstevnej demokracie, ktorá je zásadou i metódou vnútorného riadenia družstiev.

Uplatnenie princípu družstevnej demokracie vo vnútornom riadení JRD kodifikuje zákon č. 122/1975 Zb. o poľnohospodárskom družstevníctve a nadväzujúce Vzorové stanovy JRD a Vzorový rokovací poriadok.

Postupná premena väčšiny JRD na veľké výrobné organizácie s rozsiahlou vnútornou deľbou práce (urýchlená vlnou zlučovania družstiev začiatkom sedemdesiatych rokov), spolu s rozšírením uplatňovania pracovných a výrobných postupov priemyslového typu, viedla v uplynulých rokoch k tomu, že pozornosť hospodárskej praxe, štátneho riadenia a výskumu sa venovala hlavne zdokonaľovaniu sústavy technicko-or-

ganizačného riadenia, budovanej na princípe jedného zodpovedného vedúceho.

Činnosť kolektívnych družstevných riadiacich orgánov sa dostávala do úzadia, čomu nasvedčuje aj to, že ich práca v mnohých okresoch SSR je nesústavná a často poznačená formálnosťou. Tento vývoj je nežiadúci, pretože ako sa uvádza v správe ÚV KSČ XVI. zjazdu prednesenej G. Husákom „Utvorenie veľkých výrobných celkov a racionalizácia riadenia v poľnohospodárstve nesmú viesť k oslabovaniu vnútrodružstevnej demokracie, ale k jej posilňovaniu“.

Preto je potrebné, aby sa vývoju materiálnej výrobnnej základne družstiev a jej organizácii plynule prispôboval obsah a formy riadiacej činnosti družstevných riadiacich orgánov, a to na základe objektívnej vedeckej analýzy a poznania reálnych problémov praxe. V súčasnej etape hospodárskeho a spoločenského rozvoja sa kladú „vyššie nároky na uplatňovanie princípu družstevnej demokracie a na prehlbovanie účasti pracujúcich na riadení a správe“. [Z referátu tajomníka ÚV KSČ J. Pitru na 4. plenárnom zasadaní ÚV KSČ 28. 11. 1981].

POSTAVENIE A ÚLOHY PREDSTAVENSTVA V RIADENÍ JRD

Pri prehlbovaní účinnosti družstevnej demokracie ako zásady vnútro podnikového riadenia JRD pripadá zefektívneniu činnosti predstavenstiev kľúčový význam. Predstavujú totiž ten článok sústavy vnútro podnikového riadenia, ktorého úlohou je realizovať „skĺbenie zásady družstevnej demokracie so zásadou jediného zodpovedného vedúceho“ (VS čl. 20, odst. 2). V jeho činnosti sa realizuje zásada účasti družstevníkov na riadení, zásada kolektívnosti rozhodovania spolu s funkciami výkonného riadenia. Predstavenstvo je teda kolektívnym a výkonným riadiacim orgánom družstva so všeobecnou právomocou. Vzorové stanovky v článku 26 vymedzujú postavenie predstavenstva takto: „Predstavenstvo je štatutárnym a výkonným orgánom družstva, ktoré v období medzi členskými schôdzami (schôdzami zboru zástupcov) riadi hospodársku i spoločenskú činnosť družstva a zabezpečuje a kontroluje plnenie prijatých uznesení; je v dennom styku s členmi družstva, opiera sa o ich skúsenosti a rozhoduje o všetkých veciach, ktoré nie sú vyslovene vyhradené iným orgánom družstva“.

V praxi pri rozsiahlej a bohato štrukturovanej hospodárskej a spoločenskej činnosti JRD rozhodovanie o otázkach operatívneho charakteru, ktoré súvisia so zabezpečovaním chodu výroby (organizácia pracovných a technologických procesov, operatívne rozhodnutia zootechnickej a agronomickej služby, aplikácia všeobecne platných predpisov v hospodársko-administratívnej sfére, atď.), zabezpečujú odborní vedúci pracovníci (funkcionári) družstva, podriadení predsedovi na základe princípu jediného zodpovedného vedúceho.

Stanovisko k tejto otázke zaujíma Vzorový organizačný poriadok čl. 4, odst. 2: „Prehlbovanie družstevnej demokracie predpokladá z hľadiska organizácie a riadenia JRD trvalé zvyšovanie tak priamej, ako aj nepriamej účasti všetkých členov na správe a riadení JRD, najmä však pri posudzovaní a rozhodovaní zásadných otázok rozvoja a činnosti JRD“.

V každodennej riadiacej praxi však často nie je jednoznačne vyjasnené, čo patrí medzi koncepcnejšie a zásadnejšie otázky riadenia výroby a spoločenskej činnosti JRD (ktoré by mali byť vyhradené predstavenstvu) a čo sú prípady bežnej operatívy. Neujasnenosť kompetencií vedie k privlastňovaniu právomoci predstavenstva hospodárskym vedením, pričom predstavenstvo iba formálne schvaľuje rozhodnutie predsedu a hospodárskeho vedenia alebo naopak, predstavenstvo sa vo svojom rokovaní zbytočne zaoberá rozličnými nepodstatnými detailami výrobnnej operatívy, patriacimi do kompetencie technikov na najnižšom stupni riadenia.

V mnohých JRD sa náplň riadiacej činnosti predstavenstva posúva do oblasti riešenia sociálnych problémov a požiadaviek členov, otázok spoločenského a kultúrneho života JRD, rozvoja pracovnej iniciatívy a pod. Táto prax však nie je v súlade so zákonom o poľnohospodárskom družstevníctve, ktorý vychádza zo zásady jednotnej pôsobnosti družstevných orgánov tak v hospodárskej, ako aj v spoločenskej činnosti družstva.

Vyňatie rozhodovania o výrobnno-hospodárskej činnosti z pôsobnosti predstavenstva by znamenalo oslabenie účasti družstevníkov na riadení a bolo by v rozpore s princípmi družstevnej demokracie.

MATERIÁL A METÓDA

Riešiteľský kolektív VÚEPP v Bratislave vykonal analýzu činnosti vybranej vzorky predstavenstiev v SSR s cieľom vypracovať návrhy na zdokonalenie ich činnosti, a to predovšetkým v oblasti vymedzenia úloh predstavenstva v podnikovom riadení, v oblasti metód práce predstavenstiev a vo sfére formovania ich personálnej štruktúry.

Výberový súbor tvorilo 59 predstavenstiev družstiev okresov Trnava (Zsl. kraj), Prievidza (Ssl. kraj) a Poprad (Vsl. kraj).

Zdrojmi informácií boli:

- zápisnice zo zasadnutí predstavenstiev jedného kalendárneho roka,
- záznamový nárok o personálnom zložení predstavenstiev,
- pološtandardizované rozhovory s vybranými členmi predstavenstiev.

Informácie zo zápisníc sú spracované metódou obsahovej analýzy dokumentov, záznamový nárok a pološtandardizované rozhovory štatistickou metódou. Predložený príspevok sa opiera predovšetkým o interpretáciu kvantitatívnych faktov, získaných uvedeným metodickým postupom.

OBSAH RIADIACEJ ČINNOSTI PREDSTAVENSTIEV

Rozsah riadiacej a rozhodovacej pôsobnosti predstavenstva rozvádza jú Vzorové stanovy JRD v čl. 26, odst. 2 a Vzorový rokovací poriadok JRD čl. 14. Ide pravda len o orientačné upresnenie obsahu všeobecnej obmedzenej právomoci tohoto orgánu.

„Predstavenstvo zodpovedá najmä za plnenie vykonávacieho plánu a uznesení členskej schôdze (zboru zástupcov), za upevňovanie a prehlbovanie družstevnej disciplíny, za rozvoj pracovnej iniciatívy, za bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, za starostlivosť o zlepšovanie pracovných a životných podmienok členov, prípadne pracovníkov družstva, za utváranie podmienok pre zvyšovanie politickej a odbornej kvalifikácie členov, prípadne pracovníkov družstva“. (VS čl. 26).

Vo vzorovom rokovacom poriadku sú úlohy predstavenstva formulované takto: „Predstavenstvo je štatutárnym a výkonným orgánom, ktorý aj v období medzi členskými schôdzami (schôdzami zboru zástupcov) v súlade so strednodobým plánom a vykonávacím hospodárskym plánom a plánom sociálneho rozvoja riadi hospodársku a spoločenskú činnosť JRD, zabezpečuje riadnu prípravu členských schôdzí, koordinuje činnosť komisií, vedúcich funkcionárov a vedúcich odborných pracovníkov družstva bez toho, aby obmedzoval ich iniciatívu, vlastnú pôsobnosť a zodpovednosť, rozhoduje o všetkých veciach, ktoré nie sú výslovne vyhradené iným orgánom družstva.“

Ako vyplynulo z výsledkov analýzy, (tab. I) v činnosti skúmaných predstavenstiev najvyšší podiel riadiacich rozhodnutí pripadá na kádrovú a personálnu činnosť (36—43 %). Kvantitatívna váha rozhodovacích prípadov v tejto oblasti vyplýva z právomoci predstavenstva podľa VS čl. 12 rozhodovať o prijatí a uvoľnení z členstva v JRD. Takmer 40 % prípadov, rozhodnutých predstavenstvom v okruhu kádrovej a personálnej činnosti, pripadá na prijímanie a uvoľňovanie členov. Druhou najfrekvencovanejšou skupinou rozhodnutí pri realizácii riadiacich úloh predstavenstva v kádovo-personálnej oblasti je priznávanie členom tried tarifno-kvalifikačného katalógu, určovania mesačných plátov, schvaľovanie prémieových poriadkov a výplaty prémie a odmien (rokovalo sa o nich priemerne na každom druhom zasadnutí predstavenstva). Prerokúvanie opatrení na zlepšenie pracovnej disciplíny, predovšetkým ukladanie kárnych opatrení, tvorí zhruba 10 % predstavenstvami riešených prípadov v uvedenej oblasti a priemerne sa ním zaoberá každé tretie zasadanie predstavenstva.

Druhou najfrekvencovanejšou skupinou prerokúvaných prípadov sú otázky výrobnéj činnosti JRD (25—28 %). V tejto skupine okrem prerokúvania vykonávacieho plánu a kontroly stavu jeho plnenia v jednotlivých výrobných odvetviach tvorilo ťažisko práce predstavenstiev prerokúvanie a schvaľovanie politicko-organizačných opatrení na zabezpečenie sezónnych prác a kontrola ich plnenia. Z kontroly plnenia plánov a priebehu hlavných pracovných etáp vychádzal rad ďalších rozhodnutí operatívneho charakteru, týkajúcich sa napr. využívania mechanizačných prostriedkov, rozmiestnenia výroby, organizačného zabezpečenia priebehu prác a pod.

Účasť radových členov predstavenstva na prerokúvaní výrobných otázok (pripomienkami, návrhmi, podnetmi, kritikou) mala v jednotlivých družstvách zaradených do prieskumu rôznu intenzitu. V celom rade družstiev sme zistili, že sa radoví členovia správajú pasívne. V iných podnikoch zas prejavuje určitý okruh členov predstavenstva pravidelnú aktivitu (väčšinou z radov traktoristov a opravárov, bývalých funkcionárov JRD, ale aj žien zo živočíšnej výroby). Obsahom ich vystúpení bývajú najčastejšie konkrétne pripomienky k organizácii práce, spolu-

I. Štruktúra rozhodnutí predstavenstiev podľa podnikových činností a fáz riadenia
— Structure of managerial board decision-making according to farm production and phases of management

Okres	Rozhodnutia		Podniková činnosť					Spolu		
			výr.	ekon.	obch.	sociál.	KaP			
Trnava	spolu		abs	393	159	79	241	495	1367	
			%	28,8	11,6	5,8	17,6	36,2	100	100
	fázy riadenia	plánovanie	abs	67	27	28	45	79	246	18,0
			%	27,2	11,0	11,4	18,3	32,1	100	
		realizácia	abs	130	24	27	14,6	381	708	51,8
			%	18,4	3,4	3,8	20,6	53,8	100	
	kontrola	abs	196	108	24	50	35	413	30,2	
		%	47,5	26,1	5,8	12,1	8,5	100		
Prievidza	spolu		abs	159	97	22	121	233	632	
			%	25,2	15,3	3,5	19,1	36,9	100	100
	fázy riadenia	plánovanie	abs	14	9	6	10	27	66	10,4
			%	21,2	13,6	9,1	15,2	40,9	100	
		realizácia	abs	61	22	10	104	201	398	63,0
			%	15,3	5,5	2,5	26,2	50,5	100	
	kontrola	abs	84	66	6	7	5	168	26,6	
		%	50,0	39,3	3,5	4,2	3,0	100		
Poprad	spolu		abs	230	94	123	259	525	1231	
			%	18,7	7,6	10,0	21,0	42,7	100	100
	fázy riadenia	plánovanie	abs	40	16	16	33	52	157	12,7
			%	25,5	10,2	10,2	21,0	33,1	100	
		realizácia	abs	123	22	54	195	461	855	69,5
			%	14,4	2,6	6,3	22,8	53,9	100	
	kontrola	abs	67	56	53	31	12	219	17,8	
		%	30,6	25,5	24,2	14,2	5,5	100		

práci jednotlivých úsekov (napr. zásobovanie ŽV krmivami), zistené prípady nehospodárnosti a strát, nedostatočného využívania pracovného času a podobne. Stretli sme sa aj s požiadavkou väčšej informovanosti predstavenstva o práci hospodárskeho vedenia.

Tretou skupinou prerokúvaných prípadov podľa frekvencie boli otázky zapadajúce do okruhu sociálnych činností (10—15 %, resp. 21 %). Podnetom pre rozhodovanie sú tu prevažne žiadosti členov o poskytnu-

tie príspevkov z fondu stabilizácie pracovných síl (novomanželský, nástupný, stabilizačný), pôžičky z FKSP na výstavbu rodinných domov a ich zariadenie, sociálne výpomoci, pridelenie bytu z podnikovej družstevnej výstavby, odpredaj naturálií družstevným dôchodcom a pod.

Práca predstavenstiev v tejto oblasti je málo systematická. Príležitosť pre zásadnejší prístup k riešeniu otázok vytvára prerokúvanie a kontrola plánu kádrového, personálneho a sociálneho rozvoja, prerokúvanie správy o činnosti komisie OBP a sociálnej komisie.

Účasť predstavenstva v riadení ekonomických činností (ktoré pravda súvisia s výrobnými) je väčšinou informačného charakteru (7 až 15 % prerokúvaných prípadov). Predstavenstvá v podstate berú na vedomie dosiahnutý hospodársky výsledok v termínoch rozborov hospodárenia a raz do roka rozdelenie hospodárskeho výsledku.

Rokovacie prípady z oblasti obchodnej činnosti bývajú v rokovaní predstavenstva zastúpené len sporadicky. Ide väčšinou o otázky materiálno-technického zásobovania, reklamácie odberateľov a dodávateľov a predaj výrobkov iným, ako monopolným zmluvným odberateľom. Rozsah angažovanosti predstavenstva v obchodnej činnosti však medzi jednotlivými JRD značne kolíše.

PRÁCA PREDSTAVENSTIEV Z HLADISKA FÁZ RIADENIA

Predstavenstvo je vo výkonnom riadení hospodárskej a spoločenskej činnosti JRD riadiacim orgánom na vrcholnom stupni riadenia. Z jeho kompetencie vyplýva, že zasahuje do všetkých fáz riadiaceho procesu, aj keď podstatnú časť riadiacich úkonov deleguje.

Na triedenie riadiacich rozhodnutí skúmaných predstavenstiev sme použili známu klasifikáciu fáz riadenia plánovanie — realizácia (organizovanie) — kontrola. Pretože sa riadenie odohráva v hierarchizovanej štruktúre, na vrcholoch hierarchie by sa mali realizovať predovšetkým plánovanie a kontrola. Najmä fáze plánovania, ktorá implicitne obsahuje rozhodovanie o cieľoch, zodpovedá zásada, že predstavenstvo rozhoduje predovšetkým o zásadných koncepčných otázkach hospodárenia a spoločenskej činnosti družstva. Podľa nášho zistenia v práci predstavenstva kvantitatívne prevládajú realizačné rozhodnutia (približne 2/3 všetkých uznesení). Úkony spadajúce do kontrolnej fázy riadenia vykonávajú v približne štvrtine bodov rokovania (v rozpätí od 17 do 32 %). Plánovacia činnosť je v práci predstavenstiev zastúpená 10 až 18 %. Prípravu plánov zabezpečuje odborný riadiaci aparát, v predstavenstvách sa pripravené plány väčšinou len s malými pripomienkami schvaľujú. Hlavnú náplň riadiacej činnosti predstavenstiev teda predstavuje prijímanie opatrení k realizácii plánov a kontrola ich plnenia.

Činnosti realizačnej fázy prevládajú v sociálnej a kádrovej a personálnej oblasti, kým kontrolná fáza dominuje v oblasti ekonomickej a výrobnej.

PODNETY PRE ROZHODOVANIE PREDSTAVENSTIEV

Obsah rokovaní predstavenstiev podmieňujú podnety z okolia, najmä od nadriadených hospodárskych a štátnych orgánov. To zodpovedá stále

intenzívnejšiemu zapájaniu JRD do spoločenskej delby práce a posilňovaniu úlohy štátneho riadenia v hospodárení družstiev. Najvýznamnejšie sa tento vplyv prejavuje už pri samotnom zostavovaní hospodárskych plánov (rozpisom úloh, limitov, distribúciou výrobných prostriedkov, úverovou politikou atď.) a ich realizácii. Okrem uvedeného vplyvu, prostredníctvom nástrojov sústavy plánovitého riadenia, predstavenstvá prijímajú rozhodnutie aj na základe rôznych nesystémových podnetov od vonkajších subjektov, najčastejšie nadriadených orgánov. Ako sme zistili, predstavenstvá rokovali približne na každom 4. zasadnutí aj z priameho podnetu nadriadeného orgánu. Takmer 2/3 týchto podnetov prichádzalo z OPS, asi pätina z prokuratúry, okolo 10 % z OV ZDR a sporadicky aj z iných orgánov (ONV, MPVŽ SSR, atď.).

Podnety pre rozhodovanie predstavenstva prichádzajúce od členov JRD a samotných členov predstavenstva sa pre nejednotný spôsob vedenia zápisníc nepodarilo spoľahlivo kvantifikovať. Možno však odhadnúť, že intenzita vnútorných podnetov je v jednotlivých JRD veľmi diferencovaná. Často sa im nevenuje dostatočná pozornosť (neodrážajú sa v konkrétnych uzneseniach predstavenstva). V niektorých JRD úplne chýbajú — tieto predstavenstvá sa vyznačujú pasivitou radových členov, čo súvisí aj s formálnosťou prípravy a vedenia zasadnutí. Na základe uskutočnených pološtandardizovaných rozhovorov možno posúdiť, že intenzita vnútorných podnetov je vyššia v menších družstvách (okolo 1000 ha) a v družstvách nezlučených, príp. družstvách hospodáriacich v chotári malého počtu (2—3) obcí, spojených už dávnejšie. Veľmi dôležitú úlohu zohráva intenzita sociálnych kontaktov funkcionárov družstva a ďalších odborných vedúcich s kolektívmi družstevníkov, ich účasť vo verejnom živote obce, dôvera radových pracovníkov k vedeniu. Intenzita vnútorných podnetov ďalej závisí od zloženia predstavenstva a postojov predsedu a ďalších funkcionárov družstva.

PERSONÁLNE ZLOŽENIE PREDSTAVENSTIEV

Jedným z najdôležitejších činiteľov ovplyvňujúcich účinnosť práce predstavenstiev JRD je personálne zloženie tohoto orgánu. Kolektívne rozhodovanie vyžaduje, aby členovia predstavenstva boli schopní kvalifikovane posúdiť prerokúvané otázky, zaujať k nim stanovisko. Aktívny prístup k práci v predstavenstve okrem odbornej pripravenosti vyžaduje širšiu spoločenskú aktivitu, vedomie zodpovednosti za výkon funkcie voči kolektívu družstva, osobnú angažovanosť za dosahovanie čo najlepších výsledkov a osobné stotožnenie sa s úlohami družstva. Člen predstavenstva by mal byť na svojom pracovisku vzorom pre ostatných v práci, lebo len tak môže získať pre výkon svojej funkcie nevyhnutnú osobnú autoritu.

Okrem uvedených znakov, ktoré možno súhrnne označiť ako osobné predpoklady pre výkon funkcie, je pri výbere členov predstavenstva potrebné zachovať (pretože ide aj o zastupiteľský orgán) aj princíp reprezentativity, čím rozumieme zabezpečenie zastúpenia členov podľa sídelných jednotiek, výrobných odvetví, profesijných a demografických skupín. Pravda, rešpektovanie oboch požiadaviek sa môže dostávať aj do protikladu, a preto v praxi je riešenie obyčajne kompromisom medzi oboma kritériami. Ako ukázal náš prieskum, podniková prax pomerne

dôsledne dbá najmä o zachovanie kritéria reprezentativity. Nejde však o jeho mechanické uplatňovanie, ale o podiely vážené „sociálnou váhou“ jednotlivých sociodemografických skupín v družstve. Takto vzniká síce mechanická nevyváženosť, ale súčasne organická symetria v miere vplyvu jednotlivých skupín na riadenie družstva. Základom tejto symetrie je vyššia participácia v JRD členov s vyššou mierou pracovnej aktivity, členov vykonávajúcich zložitejšiu, kvalifikovanú prácu a členov s vyšším stupňom spoločenskej (vrátane politickej) aktivity na riadiacej práci.

Prístupy k formovaniu personálneho zloženia predstavenstiev sú v jednotlivých družstvách dosť odlišné. V predstavenstvách sledovaného súboru majú absolútnu prevahu muži (75 %). Vek ich členov sa najčastejšie pohyboval v rozpätí 35 až 60 rokov. Podiel pôvodne jednotlivo hospodáriacich roľníkov tvorí 3 až 7 % členov predstavenstiev. Významný podiel členov predstavenstiev tvoria družstevníci, ktorí svoju pracovnú dráhu začínali ako robotníci v nepoľnohospodárskych profesiách (30 až 60 %).

Spomedzi družstevníkov robotníckych povolání najvyšším podielom sú zastúpení pracovníci živočíšnej výroby (okolo 30 %). Veľmi aktívnou a v predstavenstvách významne zastúpenou profesijnou skupinou sú traktoristi, ktorí tvoria približne pätinu až štvrtinu členov predstavenstiev. Pracovníci dielní a remeselníci, ako aj vodiči nákladných vozidiel sú zastúpení v predstavenstvách približne 1/8 (okolo 12 %).

Tieto profesijné skupiny svojim významným početným zastúpením, ale aj aktivitou vďaka prevažne vyššiemu stupňu odbornej prípravy a lepšiemu zapojeniu do informačných tokov v družstve sa môžu kvalifikovanejšie a objektívnejšie vyjadrovať k otázkam riadenia družstva.

Technicko-hospodárski pracovníci sú zastúpení v predstavenstvách pomerne početne — tvoria 40 % členov predstavenstiev (ich podiel na počte trvale činných pracovníkov JRD sa pohybuje medzi 10 až 13 %). Vedúci výrobných úsekov sú však členmi predstavenstiev iba výnimočne.

Členov predstavenstiev charakterizuje vysoký stupeň spoločenskej aktivity, vyjadrený členstvom a funkciami v politických a spoločenských organizáciách a zastupiteľských orgánoch verejnej správy. Takmer tri štvrtiny (72 %) členov sa aktívne zúčastňujú na práci zastupiteľských zborov na miestnej a vyšších úrovniach.

O pomerne vysokej intenzite obmeny členov predstavenstiev svedčia údaje o dĺžke vykonávania funkcie v tomto orgáne. Takmer polovica (46 %) súčasných členov pracuje v predstavenstve menej ako 5 rokov, asi tretina vykonáva tieto funkcie do 10 rokov. Pamätníci zakladania a upevňovania JRD tvoria len malý podiel členov predstavenstva.

ZÁVER

Ako ukázal prieskum vykonaný v 59 JRD, ďalšie prehlbovanie účinnosti práce predstavenstva v zmysle zákona č. 122/75 Zb. o poľnohospodárskom družstevníctve vyžaduje, aby sa v praxi odstraňovalo preberanie právomoci predstavenstva hospodárskym vedením, formalizmus v rozhodovaní a zafažovanie rokovania predstavenstiev technicko-operatívnymi záležitosťami. Je potrebné posilniť pôsobenie predstavenstiev v oblasti riadenia výroby a ekonomiky JRD, a to predovšetkým v plánovaní

a kontrole, zvýšiť plánovitosť v práci predstavenstiev s komisiami, podnetmi z výrobných porád organizačných útvarov JRD a zložkami vnútornej zväzovej štruktúry ZDR. Viac využívať podnety z pracovísk a pracovných kolektívov pre prípravu rozhodnutí.

Zefektívnenie činnosti predstavenstiev vyžaduje aj zdokonalenie metód ich práce. Hlavným nedostatkom je v mnohých prípadoch formalizmus, ktorý ovplyvňuje aj postoje členov, funkcionárov a vedúcich pracovníkov k tomuto orgánu a vyplýva z chybných prístupov k obsahu i forme jeho práce.

Žiada sa zlepšiť informačné spojenie predstavenstva s členskou základňou. Ukazuje sa, že časť predstavenstva je o problémoch družstevných kolektívov málo informovaná, a naopak družstevníci nemajú informácie o činnosti predstavenstva.

Na zlepšenie metód práce predstavenstva navrhujeme:

— Doručovať členom predstavenstva písomné podklady v časovom predstihu pred zasadaním, čím sa rokovanie predstavenstva stane operatívnejšie.

— Podľa praxe niektorých popredných JRD organizovať tzv. „výjazdové“ zasadania predstavenstiev na pracoviskách vnútrodružstevných organizačných jednotiek, aby sa predstavenstvo zoznámilo s konkrétnymi problémami pracovísk a mohlo ich na mieste riešiť.

— Pravidelne informovať členskú základňu o rokovaniach predstavenstva osobným stykom členov predstavenstva s kolektívmi na pracoviskách. Popri tejto forme viac využívať na pravidelné informovanie členov družstevné spravodaje.

Pre aktivitu predstavenstva je rozhodujúce ich personálne zloženie. Pre výber členov predstavenstva by mali byť rozhodujúce tieto kritéria: pracovná morálka, čestná kritičnosť, zodpovedný vzťah k úlohám družstva, osobná autorita v kolektíve, spoločenská aktivita, odborná a politická vyspelosť. Treba dbať, aby v predstavenstvách rástol podiel členov JRD s plnou kvalifikačnou prípravou pre robotnícke povolanie (vychovaných).

Veľmi nepriaznivo sa odráža v činnosti predstavenstiev stav, že doteraz nejestvuje prakticky žiadna forma prípravy ich členov na výkon funkcie. Preto je potrebné, aby pri centrálnom usmernení organizovali okresné poľnohospodárske správy a OV ZDR pravidelné školenia členov predstavenstiev, ktoré by poskytovali základnú kvalifikačnú prípravu v týchto oblastiach: metódy a formy vnútrodružstevného riadenia (vrátane poslanca a úloh kolektívnych orgánov), zásady plánovitého riadenia poľnohospodárstva, zásady podnikového a vnútropodnikového chodu, pracovné vzťahy a odmeňovanie v JRD.

Na základe výsledkov výskumu bola spracovaná osnova školenia členov predstavenstiev, vzorový ročný plán činnosti, ako aj vzorová náplň činnosti predstavenstiev.

Došlo dňa 27. 5. 1985

БЛААС, Г. (Научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства и продовольствия, Братислава): Роль совершенствования работы правлений ЕСХК в развитии кооперативной демократии. Сбор. УВТИЗ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (2) : 81-90.

Одна из главных предпосылок функционирования кооперативной демократии как метода управления ЕСХК — это правильное выполнение руководящих функций кол-

лективных органов в сфере управления ЕСХК. Среди них центральное место занимает правление ЕСХК. В статье анализируется его работа на примере группы ЕСХК в СССР в аспектах руководящей работы и фаз управления. Предлагаются более точное обособление прав правления в области принятия решений, народнохозяйственных и общественных вопросов жизни ЕСХК, а также мероприятия по повышению эффективности работы правлений.

кооперативная демократия; управление; коллективное управление; участие трудящихся в управлении

BLAAS, G. (Economic Research Institute for Agriculture and Food, Bratislava): *Improving the Activities of the Managing Board of Co-operative Farms in Development of Co-operative Democracy*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (2) : 81-90.

One of the basic conditions for a functioning of co-operative democracy as a method of farm management is a correct realization of the managerial functions of the collective co-operative organs in farm management. The key position is given to the managerial board. Activity of managerial boards of the selected set of co-operative farms in the Slovak Socialist Republic is analysed from the aspect of managerial activities and phases of management. More exact determination of the managerial board function in decisions on production-economic and social problems of the co-operative farm life and further measures for increasing effectiveness of the managerial board activity are proposed.

co-operative democracy; management; collective management; participation of workers in management

BLAAS, G. (Forschungsinstitut für Ökonomie der Land- und Nahrungsgüterwirtschaft, Bratislava): *Aufgaben bei der Vervollkommnung der Tätigkeit der Vorstände der LPG bei der Entwicklung der genossenschaftlichen Demokratie*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 21, 1985 (2) : 81-90.

Grundbedingung für das Funktionieren der genossenschaftlichen Demokratie als Methode der LPG-Leitung ist die richtige Anwendung der leitenden Funktionen der kollektiven Genossenschaftsorgane bei der betrieblichen Leitung der LPG. Die Schlüsselstellung hat dabei der LPG-Vorstand. Im Beitrag werden die Tätigkeiten der Vorstände einiger ausgewählter LPG-Vorstände der SSR analysiert und zwar vom Gesichtspunkt der Leitungsphasen. Vorgeschlagen wird, die Entscheidungssphäre der Vorstände konkreter abzugrenzen, insbesondere bei produktions- und gesellschaftlichen Fragen des Lebens der LPG, sowie weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Wirksamkeit der Tätigkeit der Vorstände.

Genoss. Demokratie; Leitung; koll. Leitung; Teilnahme der Werktätigen an der Leitung

Adresa autora:

Ing. Gejza Blaas, CSc., Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava
