

K DOČASNÝM PROBLÉMŮM ŘÍDÍČÍ A ORGANIZÁČNÍ PRÁCE V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNÍCÍCH VE VZTAHU K VÝSLEDKŮM HOSPODAŘENÍ

Zvláštní problém při porovnávání úrovně hospodaření zemědělských podniků tvoří rozdílné výsledky podniků hospodařících v relativně stejných podmínkách. Na 4. zasedání ÚV KSČ bylo konstatováno, že tato rozdílnost ve výsledcích hospodaření znamená hodnotu produkce ve výši zhruba 3 mld Kčs. Postihnout komplexně všechny příčiny zaostávání těchto podniků je úkol velmi obtížný. Spolupůsobí zde celá řada faktorů. Jedním z nejdůležitějších jsou nedostatky v řídicí a organizační činnosti v zemědělských podnicích.

Analýzy výsledků hospodaření zemědělských podniků v ČSR

Diferenciace výsledků hospodaření zemědělských podniků je v poslední době předmětem četných prací a analýz. Tyto analýzy vycházejí především z ukazatele vlastní zemědělské produkce (Crkva 1982, tab. I). Podle těchto prací mají nejlepší výsledky hospodaření zemědělské podniky v tradičních bramborářských oblastech, a to jak pro vysoké výnosy obilovin, které se blíží výnosům řepařských a kukuřičných oblastí, tak pro vysokou intenzitu živočišné výroby, zejména chovu skotu. K tomu přistupuje nižší úroveň odměn než v lepších přírodních podmínkách a větší hospodárnost při vynakládání materiálových prostředků. Jde zejména o okresy Českomoravské vysočiny a okresy bramborářských oblastí v Jihočeském a Západočeském kraji. Naopak nižší hodnocení úrovně výroby v JZD je spíše v nižších pásmech (řepařské a kukuřičné oblasti) než v nejvyšších pásmech (horské a podhorské oblasti), zatímco ve státních statcích jsou nejméně příznivé výsledky zejména v horských a podhorských oblastech Západočeského, Severočeského, Východočeského a Severomoravského kraje.

Rozsáhlé šetření o diferenciaci ve výsledcích zemědělských podniků hospodařících ve zhruba stejných přírodních podmínkách provedl rovněž Český statistický úřad (1979). Byl proveden pokus o vytypování hlavních faktorů, ovlivňujících intenzitu zemědělské výroby a další výsledné ukazatele podniků. Šlo zejména o tyto faktory: vybavení podniků základními prostředky, počet trvale činných pracovníků, kvalifikační struktura pracovníků, produktivita živé práce, spotřeba materiálových nákladů i úroveň řídicí a organizační práce apod. (tab. II). Šlo vždy o srovnání dvojic JZD se stejnými přírodními podmínkami v daném okrese, přičemž z fak-

I. Rozdělení zemědělských podniků v ČSR podle úrovně vlastní zemědělské produkce na 1 ha zem. půdy (v ‰)

Úroveň	JZD		Státní statky	
	1977–1980	1980	1977–1980	1980
nízká	10	10	41	42
podprůměrná	19	16	36	25
průměrná	51	46	22	31
nadprůměrná	12	17	1	2
vysoká	8	11	—	—

Pramen: Crkva F.: Vyhodnocování příčin rozdílů v úrovni hospodaření. Ekonomika poľnohospodárstva, 1982, č. 2

II. Hlavní příčiny vysoké resp. nízké hrubé zemědělské produkce u srovnávaných dvojic JZD v 59 okresech

Faktor	Přední JZD					Zaostávající JZD				
	počet případů, kdy byl přísl. faktor označen jako příčina dosažené vysoké intenzity	z toho počet případů, kdy bylo u příslušného faktoru označeno pořadí závažnosti vlivu				počet případů, kdy byl přísl. faktor označen jako příčina dosažené nízké intenzity	z toho počet případů, kdy bylo u příslušného faktoru označeno pořadí závažnosti vlivu			
		celkem	v tom s označením pořadí				celkem	v tom s označením pořadí		
			1	2	3			1	2	3
Přírodní podmínky	22	17	12	4	1	27	22	15	5	2
Hodnota zákl. prostředků na 1 ha zem. půdy	40	28	5	10	13	40	26	3	14	9
Výměra zem. půdy v ha na 1 pracovníka	33	16	2	6	8	37	21	4	7	10
Kvalifikační složení pracovníků	29	15	2	4	9	26	5	.	1	4
Materiálové náklady na 1 ha zem. půdy v Kčs	33	18	6	3	9	34	20	8	6	6
Organizační stabilizovanost	26	10	2	7	1	28	10	3	5	2
Vnitropodniková organizace	19	5	.	4	1	19	5	.	3	2
Úroveň řídicí a organizátorské práce	44	38	26	10	2	42	37	23	9	5

Pramen: Rozbor. diferenciace ve výsledcích zeměděl. podniků hospodářských ve zhruba stejných přírodních podmínkách. Český statistický úřad 1979.

torů označených jako příčiny vysoké i nízké produkce byly vždy vybrány tři faktory, které byly pokládány pro dané JZD v okrese za nejzávažnější, a určeno pořadí jejich váhy.

Srovnáním 59 dvojic JZD (vždy jednoho JZD s vysokou a jednoho s nízkou hrubou zemědělskou produkcí na 1 ha z. p. v průměru tří let) hospodařících zhruba ve stejných přírodních podmínkách bylo na základě expertizy pracovníků krajských a okresních zemědělských správ i zemědělských podniků zjištěno, že daleko nejvýznamnější vliv na dosaženou intenzitu výroby měla právě úroveň řídicí a organizátorské práce, a to jak v kladném, tak v záporném smyslu. U nejlepších JZD byl tento faktor označen ze 44 případů 38krát mezi třemi nejvíce pozitivními (až s odstupem 10 případů následovala hodnota základních prostředků na 1 ha z. p.) a z toho 26krát byl určen jako první v pořadí. Stejně tak u JZD s nízkou produkcí byla úroveň řídicí a organizátorské práce označena jako daleko nejzávažnější příčina nízké intenzity výroby celkem v 37 případech (následovala opět hodnota základních prostředků na 1 ha z. p. s 28 případy), přičemž 23krát byl tento faktor označen jako nejzávažnější negativní příčina vůbec.

V obou případech tento faktor (úroveň řídicí a organizátorské práce) dokonce převýšil i tak významné vlivy, jako jsou hodnota základních prostředků na 1 ha zemědělské půdy, výměra zemědělské půdy v ha na 1 pracovníka a materiálové náklady na 1 ha zemědělské půdy.

Příčiny nedostatků v řídicí a organizátorské činnosti

Tyto otázky byly rovněž sledovány v našich pozorováních provedených na okrese Nymburk u pěti dvojic JZD zaměřených na vztah mezi úrovní kvalifikace a úrovní hospodaření podniku. Další poznatky byly získány při šetření výzkumného úkolu sociálně ekonomických důsledků vědeckotechnického rozvoje v zemědělství. I zde byly zjištěny některé základní příčiny nedostatků v řídicí a organizátorské činnosti, které je možné do určité míry zobecnit.

Příčiny zaostávání mnohých zemědělských podniků nejsou tedy jen v nedostatcích objektivního charakteru, ale spočívají i v nedostatcích kádrového, personálního a sociálního rozvoje, především pak ve stále neuspokojivé řídicí, organizátorské i kontrolní činnosti. Koncentrace, specializace a kooperace zemědělských podniků, znamenající podstatné zvětšení zemědělských podniků a ovšem i změnu jejich organizačních a sociálních struktur, vytvořily sice možnosti pro další růst výroby, avšak též podstatně zvýšily náročnost na podnikové a vnitropodnikové řízení.

Nedostatky v řídicí činnosti v zemědělských podnicích jsou již v základních předpokladech pro správné, účinné vnitropodnikové řízení a organizaci práce, to znamená již v dodržování konkrétních, přesných organizačních, pracovních a jednacích řádů a stanov (tedy základních řídicích norem) družstev i statků, v přesném, konkrétním stanovení pracovních náplní jednotlivých vedoucích pracovníků (kteří by měli mít příslušnou kvalifikaci — vzdělání i praxi pro danou funkci — a neustále ji inovovat) včetně vymezení rozsahu pravomoci a osobní odpovědnosti. Sem patří i nedostatečná průběžná rozborová a kontrolní činnost. Stejně tak není realizováno kolektivní rozhodování a neformální účast pracujících na řízení (schůze představenstva, pracovní a výrobní porady, členské schůze atd., zápisy z nich a kontrola a soustavné vyhodnocování přijatých úkolů a opatření apod.) i důsledná práce revizních komisí.

Do oblasti řídicí a kontrolní práce patří též problematika využívání pracovní doby a vůbec celá otázka pracovní kázně, dále zlepšení stavu evidence sloužící pro potřebu řídicí a kontrolní činnosti i plné respektování pokynů a směrnic nadřízených orgánů.

Velmi citlivým mechanismem je správné stanovení, fungování a striktní dodržování prémiového řádu a cílevědomé i operativní řešení všech pracovních a životních problémů pracujících v podniku (vyhovující pracovní podmínky, bytová otázka, doprava do zaměstnání a ostatní sociální podmínky). Velmi časté je stále podceňování socialistického soutěžení o překračování plánovaných úkolů, to znamená efektivního organizování a pro potřeby výroby podniku využívání a neformálního vyhodnocování socialistických závazků.

Všechny tyto faktory se přímo či zprostředkovaně odrážejí ve stabilizaci kádrů jako velmi významném ukazateli úrovně zejména řídicí práce a činiteli majícím mimořádný význam pro dobrou úroveň hospodaření zemědělských podniků.

Nedostatky v řízení a v organizaci práce, menší aktivita a náročnost vedoucích pracovníků, případně i jejich neadekvátní pracovní kázeň se promítají do všech

činností a výsledků ve vlastní výrobní a ekonomické sféře. Jde zejména o nedodržování agrotechnických lhůt, případně technologických postupů, o neefektivní využívání stávající mechanizace, ale i o malou schopnost iniciativně si opatřit chybějící mechanizační prostředky i mimo limit (bilanční příděl), o nesoulad mezi rostlinnou a živočišnou výrobou (podmíněný již strukturou osevních ploch) a vůbec o nesprávnou strukturu výroby. Nezabezpečení krmivové základny a kvalitních krmiv a nedodržování zásad správné výživy hospodářských zvířat znamená pak nižší stavy zejména skotu a tím i snižování úrodnosti půdy a nedodržování plánované užitkovosti, kterou dále snižují jak kapacitně, tak po stránce mechanizace a technologie nevyhovující stájové prostory, ztěžující práci ošetřovatelů i samotné získávání kvalifikovaných pracovníků do živočišné výroby.

Rozdílný a v zaostávajících podnicích nedostatečný je i stupeň využívání poznatků vědeckotechnického rozvoje a dalších intenzifikačních faktorů.

Všechny uvedené a případně i další nedostatky a příčiny zaostávání se projevují nejen na vnitropodnikové úrovni, ale i na úrovni ostatních článků řízení. Je to např. nevyužívání rozpisu plánu jako jednoho ze základních nástrojů řízení k mobilizaci vnitřních rezerv, nedostatek konkrétní pomoci ve vybavení mechanizací a investicemi, nekomplexnost a neadresnost realizace přijatých opatření a uložených úkolů i jejich opakované ukládání a nedůsledná kontrola a vyvozování důsledků z osobní odpovědnosti za neplnění či neúčinnost uložených opatření.

Směry odstraňování subjektivních příčin diferenciacce zemědělských podniků

Splnění úkolů v růstu zemědělské výroby a v podstatně efektivnějším vynakládání prostředků bude spočívat v první řadě v odkrývání a využívání všech rezerv, které zemědělství má právě v podnicích s nízkými a podprůměrnými výsledky hospodaření. Tyto podniky určila směrnice MZVŽ ČSR z 30. 5. 1981 (zejména podle ukazatele vlastní zemědělské produkce, ukazatele hrubé rostlinné produkce, efektivnosti vlastních nákladů atd.) a byl stanoven metodicky jednotný postup při provádění souboru opatření k intenzifikaci výroby v celkové dlouhodobě zaostávajících zemědělských organizacích dosahujících podprůměrných výsledků.

Důležitým dokumentem ve vytváření předpokladů pro postupné odstraňování příčin zaostávání zemědělských podniků je usnesení předsednictva vlády ČSSR č. 256/1980, na jehož základě uložila vláda ČSR dne 26. 11. 1980 ministru zemědělství a výživy ČSR spolu s ministrem zemědělství a výživy ČSSR ve spolupráci s ministry financí a práce a sociálních věcí ČSSR a ČSR zabezpečit realizaci tohoto úkolu. MZVŽ ČSR byl pak zpracován harmonogram, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé úkoly adresně a s termínem časového plnění jednotlivých opatření.

Součástí těchto opatření je vedle vypracování programů intenzifikace výroby s konkrétními termínovanými úkoly pro jednotlivé vedoucí pracovníky také jejich vyhodnocování a zdokonalování organizace a metod vnitropodnikového řízení, operativní provádění opatření k odstranění závad a nedostatků. To znamená vytvořit všechny potřebné podmínky v kádrové a personální práci, jejíž význam v této souvislosti mimořádně vzrůstá.

Význam kádrové práce pro zlepšování řídicí práce

Uvedená skupina opatření zahrnuje též úkol týkající se bezprostředně kádrové práce: provést konkrétní zhodnocení kádrové situace v předních i celkově zaostávajících podnicích. Z hlediska nutného zlepšování kádrové práce má hluboká analýza kádrové situace v jednotlivých podnicích mimořádný význam. Na základě jednorázových podrobných šetření kvalifikační a věkové struktury, uskutečňovaných v organizacích resortu kádrovými a personálními útvary středních článků řízení i MZVŽ ČSR, vyplývají příslušná konkrétní opatření v jednotlivých organizacích k zlepšení řídicí a organizační úrovně, včetně kádrového posílení podniků s dlouhodobě nízkou a podprůměrnou úrovní hospodaření, a upřesnění výhledové koncepce rozvoje po kádrové stránce.

Dalším úkolem v bezprostřední kádrové práci je v rámci stanovení konkrétní odpovědnosti vedoucích pracovníků mimo jiné též zhodnotit při komplexním hodnocení těchto pracovníků jejich podíl na intenzifikaci výroby v zaostávajících podnicích. Bude mít tudíž i nadále svůj zásadní význam dokonale politicko-organizačně zajištěné periodické komplexní hodnocení pracovníků, se zodpovědnými, konkrétními závěry, se zdůrazněným vyjádřením podílu vedoucích pracovníků na dosaže-

ných hospodářských výsledcích. Je třeba, aby hodnotitelé i hodnocení si ještě plněji uvědomili nutnost podstatného zvýšení politické i pracovní aktivity při zabezpečování daných úkolů. Hodnocení musí směřovat k zdokonalování stylu a hledání nových a účinnějších forem řídicí práce, k zvyšování odpovědnosti a vzhledem ke stále náročnějším úkolům současně etapy k neustálému prohlubování a rozšiřování znalostí, tedy k neustálému zvyšování politické a odborné kvalifikace.

Znamená to tedy vypracování podrobných konkrétních plánů osobního rozvoje a plánů zvyšování kvalifikace. Právě řídicí pracovníci musí ve své práci prosazovat vysokou náročnost při zajišťování politicko-hospodářských úkolů a vycházet ve své řídicí práci z usnesení stranických orgánů. Úkoly uložené jednotlivým pracovníkům musí být konkrétní a plně kontrolovatelné. Obsahem uložených úkolů současného období je zajištění základních otázek zemědělské politiky, které vyplývají ze závěrů XVI. sjezdu KSČ, 4. zasedání ÚV KSČ, úkolů 7. pětiletky a využívání poznatků vědeckotechnického rozvoje.

Je zapotřebí, aby vedoucí pracovníci nesli též odpovědnost za kádrovou práci a ve spolupráci se stranickými orgány, ROH a SSM věnovali potřebnou péči perspektivním mladým pracovníkům při jejich politickém a odborném růstu. Komplexní hodnocení musí být směřováno s náročností podle funkčního formování pracovního kolektivu k upevňování pracovní kázně a mezilidských vztahů.

I v obsahu a úrovni kádrové práce jsou dosud rozdíly mezi jednotlivými orgány, organizacemi a podniky. Poznatky z plánovitého řízení kádrové práce ukázaly, že další zvyšování účinnosti jejich forem a metod závisí na jejich jednotném obsahovém a metodickém usměrňování, a to v bezprostřední vazbě na ostatní části plánu hospodářského a sociálního rozvoje. Proto veškerá kádrová práce musí vycházet z dokonalé znalosti úkolů podniků v současném i perspektivním období a musí v ní být uplatňován komplexní přístup. Dosažený stupeň politického, ekonomického a sociálního rozvoje vyžaduje totiž propojenost kádrové práce s činností personální a sociální a uplatnění plánovitosti jako základního principu výstavby rozvinuté socialistické společnosti i na tuto oblast.

K zajištění této jednotné funkce je podle provedených pozorování zapotřebí zejména:

- zvyšovat politicko-odbornou úroveň vedoucích pracovníků na všech stupních řízení;
- zajišťovat požadovanou politickou, sociální a věkovou strukturu všech řídicích orgánů;
- zkvalitňovat systém přípravy všech řídicích pracovníků a kádrových rezerv všemi formami politicko-odborné průpravy vedoucích pracovníků a náročným komplexním hodnocením;
- prohlubovat systém přípravy kádrových rezerv pro vedoucí funkce všech stupňů řízení a podíl mladých pracovníků i žen v řídicích funkcích;
- zajišťovat a vytvářet předpoklady pro zabezpečování výběru potenciálních řídicích pracovníků a pro jejich výchovu, rozmísťování a stabilizaci;
- stanovit dlouhodobější cíle osobního rozvoje řídicích pracovníků a možnosti jejich funkčního postupu, důsledně využívat jejich kvalifikaci a uplatnění tvůrčích sil a podněcovat jejich pracovní aktivitu;
- vytvářet podmínky pro využití volného času řídicích pracovníků k sebevzdělání a rekvalifikaci, pro posilování společenské odpovědnosti a socialistické zákonnosti, upevňování pracovní kázně, rozvíjení společenské angažovanosti a socialistického způsobu života;
- zlepšovat jejich pracovní prostředí, racionální stravování, bydlení, preventivní a léčebnou péči, dopravu do zaměstnání, veškeré služby, rekreaci (vč. rodinných příslušníků);
- podporovat jejich iniciativu rozvíjením pokrokových forem účasti pracujících na řízení a zlepšovatelskou činností, upevňovat soudružské vztahy a vzájemnou spolupráci a pomoc členů kolektivu;
- rozvíjet jejich kulturní, tělovýchovnou popř. sportovní a zájmovou činnost se zvláštním zaměřením na mladé pracovníky.

Řídicí práce má vysokou společenskou důležitost a k obsahu činnosti řídicích pracovníků patří i politicky velmi citlivá oblast všestranného vedení kolektivu pracujících.

Velkou pozornost pak je třeba věnovat zejména kádrovým rezervám určeným pro převzetí daných funkcí, a zejména pak těm kádrům, u nichž se předpokládá nástup do řídicích funkcí v 7. pětiletce, přičemž řešení přípravy kádrových rezerv je třeba diferencovat podle stupňů řízení a podle druhu vedoucích funkcí.

Souhrn

Při zjišťování příčin rozdílů v úrovni hospodaření mezi zemědělskými podniky hospodařícími ve srovnatelných podmínkách bylo konstatováno, že z vytypovaných faktorů ovlivňujících vysokou nebo nízkou intenzitu výroby je nejvýznamnější řídicí a organizátorská práce, a to jak v kladném, tak v záporném smyslu. Příčiny nedostatků v řídicí a organizátorské práci se vyskytují nejen v samotných zemědělských podnicích, ale i v ostatních stupních řízení. Růst zemědělské výroby bude spočívat v podstatně efektivnějším vynakládání prostředků a především v odkrývání a využívání všech rezerv, které zemědělství má právě v podnicích s nízkou a podprůměrnou úrovní hospodaření. Svě významné místo v celém komplexu opatření k intenzifikaci výroby v podnicích dosahujících dlouhodobě podprůměrných výsledků má zlepšování řídicí a organizátorské práce a plánovité řízení kádrové práce.

Ing. Jiří Mašek, Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy, Dlážděná 6, 110 00 Praha 1