VYSOKÁ ŠKOLA STROJNÍ A TEXTILNÍ V LIBERCI

nositelka Řádu práce

Fakulta textilní

Obor 31-15-8

Ekonomika a řízení spotřebního průmyslu

Katedra přádelnictví a ekonomiky

ROZHODOVACÍ PROSTOR PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ V PODMÍNKÁCH SOUBORU OPATŘENÍ A PRAVIDEL VHJ A PRACOVNÍ INICIATIVA JAKO ZÁKLADNÍ ČINITEL A SOUČÁST ROZVOJE VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍDÍCÍHO SYSTÉMU V N. P. VLNĚNA BRNO

Ivo MATOUŠEK

KPE-EŘ-107

Vedoucí práce: Ing. Hynek Štor, KPE VŠST, Liberec

Konzultant: Jiří Novák, ekonomický náměstek n. p. Vlněna Brno

Rozsah práce a příloh:
Počet stran: 72
Počet příloh: 9
Počet grafů: 3

Liberec, 20. května 1984

Vysoká škola: Vysoká škola strojní a textilní v Liberci Fakulta: textilní

Katedra: přádelnictví a ekonomiky Školní rok: 1983/84

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

pro Ivo Matouška

obor 31-15-8 ekonomika a řízení spotřebního průmyslu

Vedoucí katedry Vám ve smyslu nařízení vlády ČSSR č. 90/1980 Sb., o státních závěrečných zkouškách a státních rigorózních zkouškách, určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: Rozhodovací prostor podnikového řízení v podmínkách Souboru opatření a pravidel VHJ a pracovní iniciativa jako základní činitel a součást rozvoje vnitropodnikového řídícího systému v n.p. Vlněna Brno

Zásady pro vypracování:

Ve své diplomové práci se zaměřte na:

1) vymezení vnitropodnikového rozhodovacího prostoru v řízení na základě zásad Souboru opatření, vnitrooborových a vnitropodnikových pravidel řízení.
2) popis a zhodnocení současného stavu vnitropodnikového systému řízení na základě určených nástrojů řízení.
3) navržení dalšího postupu při prohlubování účinnosti daného řídícího systému.

Autorské právo se řídí směrnicemi MŠK pro státní záv. zkoušky č. j. 31 727/62-III/2 ze dne 13. července 1962 Věstník MŠK XVIII, sešit 24 ze dne 31. 8. 1962 §19 aut. z. č. 115/53 Sb.

V 184/84 T

VYSOKÁ ŠKOLA STROJNÍ A TEXTILNÍ
Ústřední knihovna
LIBEREC 1, STUDENTSKÁ 5
PSČ 461 17

OBSAH PRÁCE STRANA

Seznam použitých zkratek a symbolů		6
Úvod		8
1. Zásady Souboru opatření		10
1.1.	V oblasti plánování	10
1.2.	V oblasti hodnotových kategorií a zvyšování významu ukazatelů vypovídajících o účinnosti řízení a práce	15
1.3.	V oblasti vnitropodnikového řízení dle chozrasčotních principů, kterými se vytváří podmínky pro účast pracujících a jejich zájem na dosažených výsledcích	18
1.3.1.	Účast pracujících na přípravě plánu	18
1.3.2.	Účast pracujících na realizaci a kontrole plnění hospodářských plánů	19
1.3.3.	Účast pracujících na oceňování dosažených výsledků	21
1.3.4.	Oblast usměrňování vývoje mezd	21
1.3.5.	V oblasti odměňování	23
2. Vnitrooborová pravidla řízení		24
2.1.	Oblast plánování	25
2.1.1.	Dlouhodobý výhled	25
2.1.2.	Pětiletý plán	26
2.1.3.	Roční plán	27
2.1.4.	Čtvrtletní plán	28
2.2.	Hmotná zainteresovanost podniku	28
2.2.1.	Oblast finanční plán	28
2.2.2.	Oblast mzdových prostředků	30
2.2.3.	Zásady regulace mezd	31
2.2.4.	Hodnocení dodržení závazných mzdových limitů	32
2.3.	Rozvoj iniciativy a účasti pracujících na řízení	33
2.4.	Zhodnocení oborových pravidel ve vztahu k zásadám Souboru opatření a jejich praktického uplatnění v řídící praxi	35

2.5.	Postup a rozsah ukazatelů, kterými VHJ stanovuje úkoly podniku a zhodnocení k pravidlům ve vnitrooborovém řízení uplatněným	36
2.5.1.	Rozpis plánu z VHJ na podniky	40
2.5.2.	Ukazatele pro kontrolu a hodnocení plnění plánu jako celku	40
3. Praktické řešení		42
3.1.	Vnitropodnikový systém řízení n. p. Vlněna Brno, popis současného stavu a praktických výsledků	42
3.2.	Rozpis úkolů vnitropodnikovým útvarům	45
3.2.1.	Určení výchozí základny plánovaného roku	45
3.2.2.	Určení vývoje časové řady ukazatelů	46
3.2.3.	Určení ročního podílu střednědobého plánu	47
3.2.4.	Rozhodnutí o úrovni návrhu podnikového plánu	47
3.2.5.	Stanovení rozpisu úkolů vnitropodnikovým útvarům	49
3.2.5.1.	Projednání	51
3.2.5.2.	Vstřícný plán	53
3.2.6.	Rozhodnutí o přijetí úkolů	56
3.2.7.	Rozvoj iniciativy	57
3.2.8.	Podmínky osobní hmotné zainteresovanosti	59
3.2.9.	Chozrasčotní výsledek	60
3.2.10.	Uzavření celopodnikového socialistického závazku	62
3.2.11.	Realizace	63
4. Zhodnocení podnikového řešení z hlediska zásad Souboru opatření a vnitropodnikových pravidel řízení		65
4.1.	Přehled vývoje podniku	65
5. Závěr		70
Seznam použité literatury		72
Přílohy 1 - 9		

Použité zkratky a symboly

Symbol	Vysvětlivka
bm	běžné metry
D	dělníci
DNÚ	dlouhodobě návratný úvěr
DPC	dělníci průmyslových činností
DRP	dílenské racionalizační programy
FN	finanční náklady celkem
FNO	ostatní finanční náklady
FNV	finanční náklady a výdaje
FCO	franko-cena
GŘ	generální ředitelství
HDPC	hodiny dělníků průmyslových činností
KSR	komplexní socialistická racionalizace
MAT	materiálové náklady bez odpisů
MATO	materiál ostatní
MATS	spotřeba surovin a materiálu
MP	mzdové prostředky
MZD	mzdy celkem
MZDN	nákladové mzdy
N	náklady
NC	náklady celkem
NP	národní podnik
NSZ	nesocialistické země
ODP	odpisy základních prostředků
OON	ostatní osobní náklady
P	pracovníci
PP	produktivita práce
PPC	pracovníci průmyslových činností
PHS	politickohospodářská směrnice
POP	pomocní pracovníci

RVF	rentabilita výrobních fondů
SOC	příspěvek na sociální zabezpečení
STAV	stavby a budovy
SDPC	směny dělníků průmyslových činností
SZ	socialistické země
SZPP	strojní základní prostředky
THU	technickohospodářské ukazatele
THP	technickohospodářští pracovníci
UVV	upravené vlastní výkony
ÚHP	úkoly hospodářského plánu
ÚSP	úkoly státního plánu
ÚSR	úkoly státního rozpočtu
VC	velkoobchodní cena
VHJ	výrobně hospodářská jednotka
VF	výrobní fondy
VYK	výkony bez vlivu zahraničního obchodu
VPC	výkony průmyslových činností
Z	zisk
ZAS	zásoby celkem
ZASM	zásoby materiálu
ZASH	zásoby hotových výrobků
ZASN	zásoby nedokončených výrobků
ZASV	výrobní zásoby
ZASO	ostatní zásoby
ZP	základní prostředky
ZPP	základní prostředky v pořizovací ceně
ZPPO	ostatní základní prostředky

Úvod

XVI. sjezd KSČ byl významným mezníkem v životě strany a celé naší společnosti. Přijal komplexní a náročný program politiky strany, který zformuloval v Hlavních směrech hospodářského a sociálního rozvoje ČSSR na léta 1981 - 1985. Obsah současné politiky přihlíží k novým podmínkám etapy budování rozvinuté socialistické společnosti v naší zemi, v níž je zajišťováno uspokojování všech potřeb obyvatelstva. Strana v této oblasti vychází z toho, že vyšší stupeň uspokojování hmotných a kulturních potřeb umožňuje plnou reprodukci pracovní síly, vytváří podmínky pro rozvoj tvůrčích schopností lidu a směřuje k všestrannému rozvoji lidské osobnosti.

Proto XVI. sjezd formuloval úkol osvojit si Soubor opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství, jehož smyslem je: zkvalitnit plánování, zvýšit účinnost ekonomických podnětů, zdokonalit organizaci výrobně technické základny, zvýšit úroveň řídící práce a prohloubit účast pracujících na řízení. Cílem Souboru opatření je dosažení maximální efektivnosti a zkvalitnění veškeré práce.

Jednání XVI. sjezdu KSČ zdůraznilo, že nestačí, aby si zásady Souboru opatření osvojili pouze řídící pracovníci. Jeho společenská účinnost se může projevit teprve tehdy, docílíme-li, aby si jej osvojily nejširší masy pracujících. Zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství představuje nepřetržitý proces tvůrčího hledání a poznávání. Také schválený Soubor opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství je výsledkem hledání co nejracionálnějších vý-

chodisek k dalšímu rozvoji socialistické ekonomiky. V průběhu zpracování Souboru opatření byly využívány poznatky, zkušenosti a myšlenky související se zdokonalením soustavy plánovitého řízení národního hospodářství v SSSR a jiných socialistických státech.

Soubor opatření ke zdokonalení plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980, projednaný předsednictvem ÚV KSČ a přijatý vládou ČSSR, tvoří závažnou součást hospodářské politiky KSČ. K jeho realizaci přijaly předsednictvo ÚV KSČ, vláda ČSSR a ÚRO politickoorganizační opatření. Zavazují všechny stranické, vládní, hospodářské orgány a společenské organizace propagovat tato opatření, uvádět je důsledně do praxe a vytvářet tím předpoklady pro kvalitní přípravu i realizaci 7. pětiletého plánu. Úspěšnost bude záviset na tom, jak důsledně se Soubor opatření uskuteční v praxi a jak rychle se řídící pracovníci seznámí s novými nástroji řízení.

O tom, jak je Soubor opatření uplatňován v národním podniku Vlněna Brno a jak se tento podnik vypořádal s novými opatřeními v předcházejícím období 6. pětiletky a přechodným obdobím na 7. pětiletku se zabývám v této své práci. Cílem práce je zhodnotit prostor podnikového řízení v podmínkách Souboru opatření a pracovní iniciativu jako základního činitele rozvoje a součást vnitropodnikového řídícího systému a navrhnout postup dalšího upřesňování účinnosti vnitropodnikového řízení.

1. ZÁSADY SOUBORU OPATŘENÍ

Koncepce Souboru opatření vychází ze zákonitostí a sociálně ekonomických cílů současné etapy výstavby rozvinuté socialistické společnosti v ČSSR. Rozhodujícím cílem je dosáhnout nejvyšší efektivnosti hospodaření se základními výrobními faktory, zejména zlepšit hospodaření s materiálovými zdroji a surovinami, lépe využívat a reprodukovat základní fondy a racionalizovat práci.

1.1. V oblasti plánování

V oblasti plánování a posílení autority plánu jako základního nástroje řízení hospodářského rozvoje klade Soubor opatření důraz zejména na:

- zvýšení perspektivnosti plánování, při uplatnění cílově programovaného přístupu
- posílení úlohy pětiletého plánu vytvořením závislostí mezi rozhodujícími úkoly a normativy hmotné stimulace
- využití vstřícného plánování při tvorbě ročních plánů.

Předsednictvo ÚV KSČ a vláda ČSSR zdůrazňují ve svém usnesení rozhodující význam a nutnost dalšího zkvalitňování plánování na všech úrovních. Zejména je třeba posílit jeho vědeckost, perspektivnost, komplexnost, provázanost a stabilitu. Hospodářská politika a plánovací praxe řeší problémy, které mají dlouhodobé důsledky a které nelze uspokojivě řešit bez vyjasnění dlouhodobé koncepce rozvoje národního hospodářství. Soustavné zpracovávání dlouhodobé perspektivy rozvoje je také základním předpokladem trvalejšího zdokonalení a prohloubení účinnosti plánování a řízení, jeho větší stability.

Dlouhodobý výhled slouží především jako východisko pro sestavování návrhu směrnic pro pětileté plány a podklad pro sestavení programových dokumentů strany. Každá etapa prací na dlouhodobém výhledu v podstatě vychází z analýzy vývoje za předcházející pětiletku, ze schváleného plánu běžné pětiletky a vyúsťuje ve směrnici pro sestavení plánu na nejbližší další pětiletku. Tento proces se neustále opakuje, čímž jsou dány předpoklady k nepřetržitosti celého plánovacího procesu. Základním předpokladem dosažení vyšší účinnosti řízení, zejména plánování a hmotné zainteresovanosti, je existence střednědobých (pětiletých) plánů. Ročními plány a hodnocením jejich plnění nemůže být dostatečně postižen vývoj efektivnosti, kvality, inovací a modernizace výrobní základny a není možno dosáhnout plné účinnost ekonomických nástrojů.

Základním nástrojem plánování a základem organizování hospodářské činnosti na všech stupních řízení se stane pětiletý plán. Ten stanoví úkoly, limity a ekonomické podmínky pro jednotlivé roky pětiletky. Tím se má v maximální míře odstranit krátkodobý přístup k řízení a překonat dosavadní praxe, kdy se úkoly stanovovaly především na základě výsledků roku předchozího. To vedlo často k prosazování nižších úkolů plánu, k zakrývání a nevyužívání rezerv v růstu výroby a efektivnosti a někdy k neracionálnímu vynakládání prostředků vymezených na daný rok. Tomuto postavení pětiletého plánu odpovídá i požadavek důsledně dovést jeho úkoly, limity a ekonomické podmínky na příslušné stupně řízení, to je VHJ, respektive podniky a vnitropodnikové útvary. V ukazatelích pětiletého plánování se všechny stupně řízení budou orientovat na uplatňování progresivních metod a poznatků vědy

a techniky, na dosažení vysoké efektivnosti společenské výroby a na účinné zapojení ekonomiky do mezinárodní dělby práce. Pětiletý plán se tak stává výchozím pro plán roční. Pro tvorbu ročního prováděcího plánu je třeba stanovit závislost mezi rozhodujícími úkoly a normativy hmotné stimulace, stanovenými pevně pro pětiletý plán. V případě, kdy VHJ přijme progresivnější roční plán, než stanoví pro daný rok plán pětiletý, bude:

a) zvýšen přímo úměrně plánovaný objem základní složky mzdových prostředků v předem stanovených závislostech na upravených vlastních výkonech a pobídkové složky mzdových prostředků v předem stanovených závislostech na rentabilitě výrobních fondů, příděl ze zisku do fondu rozvoje v závislosti na zisku

b) zvýhodněn normativ pro tvorbu fondu hmotné stimulace vývozu v závislosti na dodržení úkolu vývozu ve VC a ve FCO; normativ bude snížen při nedodržení úkolů pětiletého plánu.

Práce na pětiletém plánu je nutno organizovat jako účinný systém ověřování a postupného zpřesňování a konkretizace návrhu plánu mezi jednotlivými stupni řízení. Proto Soubor opatření ukládá všem ústředním orgánům účinně zapojit VHJ do tvorby pětiletého plánu.

Dlouhodobost a stabilitu pětiletých plánů nelze však chápat jako absolutní neměnnost úkolů, stanovených pro dané období. To neodpovídá charakteru a podmínkám hospodářského života, ani potřebám celostátní hospodářské politiky. Je proto třeba pětileté plány postupně upřesňovat podle rozsahu změn s přihlédnutím na měnící se vstupy (materiálové zdroje, investice, pracovní síly) a změny požadavků na výstupy. Upřesňování pětiletých plánů roč-

ními plány je třeba provádět tak, aby nedošlo ke změně základních ekonomických cílů, úkolů a vazeb, které jsou v plánu zapracovány. Základním úkolem ročního plánu je zabezpečit a organizovat splnění rozhodujících úkolů a cílů pětiletého plánu způsobem odpovídajícím průběhu a výsledkům jeho realizace, a to i za situace, že zejména vnější a přírodní podmínky se budou pro plánovaný rok výrazně odchylovat od předpokladů, s nimiž počítal pětiletý plán. Budou-li odchylky takové, že ovlivní i další roky pětiletky, bude upraven národohospodářský pětiletý plán.

S cílem zachovat aktivní řídící úlohu pětiletého plánu VHJ a jím stanovených ekonomických podmínek v celém rozsahu jeho realizace a současně vytvořit podmínky, aby roční plány mohly plnit svou úlohu, aniž by při všech odchylkách ročních plánů VHJ od jejich pětiletého plánu bylo třeba jej měnit, stanoví ústřední orgány VHJ u vybraných rozhodujících úkolů pětiletého plánu a ekonomických podmínek tolerance. Ty vyjadřují prostor pro povolené odchylky ročních plánů VHJ od jejich pětiletých plánů, tak, aby roční plány mohly plnit svou úlohu a nebylo třeba při všech odchylkách měnit pětiletý plán. Teprve v případě, že bude nezbytné zásahem centra u některých VHJ překročit ročním plánem tyto tolerance, provede ústřední orgán s VHJ aktualizaci jejího pětiletého plánu na zbývající roky ve všech příslušných vazbách a v návaznosti na dosavadní průběh jeho realizace. Úpravy v rámci tolerancí provádí ústřední orgán beze změny platného pětiletého plánu a jím stanovených ekonomických podmínek. Úpravou v rámci tolerancí nesmí dojít k narušení provázanosti ročního plánu. Soustava úkolů ročního plánu na všech

stupních řízení se odvodí od soustavy ukazatelů pětiletého plánu a upraví se tak, aby odpovídala základní funkci ročního plánu. Zajistí se, případně konkretizují úkoly a cíle pětiletky v konkretních podmínkách daného resortu, VHJ a podniku. Soustava ukazatelů a úkolů ročního plánu bude tedy obsahovat v zásadě ukazatele pětiletého plánu, bude je doplňovat stanovením dalších úkolů, resp. konkretizovat úkoly pětiletého plánu a zpřesňovat je při respektování režimu tolerancí.

Při tvorbě a hodnocení národohospodářského plánu zabezpečí Státní plánovací komise a federální ministerstvo financí uplatnění takového postupu, při kterém cenové zvýhodnění technicky pokrokových výrobků a výrobků 1. stupně jakosti se nebude zahrnovat do hodnotových ukazatelů (úkolů) pětiletého plánu, ale bude se zahrnovat do návrhu ročního plánu a jeho plnění: u módních a luxusních výrobků se budou zahrnovat do hodnotových ukazatelů pětiletého plánu cenová zvýhodnění v objemu výchozího období. To vytvoří určitou stimulaci směrem k inovování výrobků, jejichž úroveň se blíží průměrné světové úrovni nebo se blíží světové špičce. Z těchto výrobků vysokých jakostních tříd plyne podniku cenové zvýhodnění, jež se promítá do efektivnosti podniku. Kvalitu jakosti ověřují státní zkušebny. Na druhé straně je také postižena výroba zastaralých nebo nekvalitních výrobků formou znevýhodnění.
Při rozpisu pětiletého plánu je třeba usilovat o to, aby socialistickým organizacím uvnitř VHJ byly úkoly plánu a ekonomické podmínky stanoveny na delší období s cílem rozepsat plán na celou pětiletku. V kontrole a hodnocení plnění plánu se uplatní především hledisko pětiletého plánu od jeho počátku a vedle toho se bude kontrolovat

a hodnotit plnění jednotlivých ročních plánů. S kontrolou a hodnocením plnění plánu se spojí i soustavné prověřování účinnosti nástrojů plánovitého řízení, sledování a hodnocení naplňovaných výsledných úkolů v kumulaci od počátku pětiletého plánu.

1.2. V oblasti hodnotových kategorií a zvyšování významu ukazatelů vypovídajících o účinnosti řízení a práce

Pro oblast hodnotových kategorií a ukazatelů vypovídajících o účinnosti řízení a pro zdokonalení finančního systému je ze Souboru opatření nutno uplatnit několik základních principů. Je nutno vytvořit účinný zájem a ekonomický tlak na plnění plánu a na dosažení dobrých výsledků finančního hospodaření. Potřeby VHJ se musí financovat v rozhodující míře z vlastních finančních zdrojů a úvěrů banky, vyjímečně z dotací státního rozpočtu. Je potřeba zajistit, aby hodnocení mezi dobře a špatně hospodařícími organizacemi působilo jak ke stimulaci dobře hospodařících jednotek, tak i k přijímání účinných opatření u špatně hospodařících jednotek.

Tyto základní principy je dále nutno realizovat v jednotlivých oblastech:

- v soustavě finančního hospodaření, financování, úvěrování bude krytí plánovaných potřeb VHJ záviset na tvorbě zisku a odpisů. VHJ jako základní článek řízení v podnikové hospodářské sféře se stane i ve finančním hospodaření subjektem finančních vztahů ke státnímu rozpočtu. Rozdělování zisku ve VHJ se upraví tak, že po úhradě odvodů a daní do státního rozpočtu budou pro-

stupních řízení se odvodí od soustavy ukazatelů pětiletého plánu a upraví se tak, aby odpovídala základní funkci ročního plánu. Zajistí se, případně konkretizují úkoly a cíle pětiletky v konkretních podmínkách daného resortu, VHJ a podniku. Soustava ukazatelů a úkolů ročního plánu bude tedy obsahovat v zásadě ukazatele pětiletého plánu, bude je doplňovat stanovením dalších úkolů, resp. konkretizovat úkoly pětiletého plánu a zpřesňovat je při respektování režimu tolerancí.

Při tvorbě a hodnocení národohospodářského plánu zabezpečí Státní plánovací komise a federální ministerstvo financí uplatnění takového postupu, při kterém cenové zvýhodnění technicky pokrokových výrobků a výrobků 1. stupně jakosti se nebude zahrnovat do hodnotových ukazatelů (úkolů) pětiletého plánu, ale bude se zahrnovat do návrhu ročního plánu a jeho plnění: u módních a luxusních výrobků se budou zahrnovat do hodnotových ukazatelů pětiletého plánu cenová zvýhodnění v objemu výchozího období. To vytvoří určitou stimulaci směrem k inovování výrobků, jejichž úroveň se blíží průměrné světové úrovni nebo se blíží světové špičce. Z těchto výrobků vysokých jakostních tříd plyne podniku cenové zvýhodnění, jež se promítá do efektivnosti podniku. Kvalitu jakosti ověřují státní zkušebny. Na druhé straně je také postižena výroba zastaralých nebo nekvalitních výrobků formou znevýhodnění.
Při rozpisu pětiletého plánu je třeba usilovat o to, aby socialistickým organizacím uvnitř VHJ byly úkoly plánu a ekonomické podmínky stanoveny na delší období s cílem rozepsat plán na celou pětiletku. V kontrole a hodnocení plnění plánu se uplatní především hledisko pětiletého plánu od jeho počátku a vedle toho se bude kontrolovat

vedeny příděly do fondu VHJ zabezpečujících financování plánovaných potřeb a teprve v následujícím pořadí příděly do fondů hmotné stimulace VHJ (podniků)

- v soustavě odvodů do státního rozpočtu se upraví výše odvodů ze zisku s cílem zvýšit podíl vlastních finančních zdrojů hospodářských organizací na financování jejich potřeb
- v soustavě finančních fondů se na úrovni VHJ vytvoří komplexní soustava finančních fondů, včetně fondů hmotné stimulace, ve všech podnicích bude vytvořen fond kulturních a sociálních potřeb a obratový fond.
  Na všech VHJ bude zřízen fond výstavby pro financování investičních akcí VHJ a obratový fond pro financování oběžných prostředků
- u fondů hmotné stimulace se posílí jejich stimulační působení na efektivnosti a kvalitu výroby v návaznosti na úkoly stanovené v pětiletém plánu. Tyto fondy se budou tvořit přídělem ze zisku podle normativu v závislosti na plnění podmiňujících ukazatelů
- v oblasti bankovního úvěru, v souladu s úpravami plánování a financování, bude upravena kategorie úvěrů a budou stanovena kvalitativní kriteria pro poskytování úvěrů, navazující na kriteria měnového plánu a dlouhodobé normativy
- v oblasti financování reprodukce základních prostředků se investice budou financovat z vlastních zdrojů VHJ a bankovního úvěru prostřednictvím fondu výstavby a fondu rozvoje
- v oblasti financování technického rozvoje se základními zdroji financování úkolů technického rozvoje stanou fondy technického rozvoje, které se používají jako podmiňující ukazatele pro příděl do fondů hmotné stimulace

a pro odměňování vedoucích pracovníků odpovědných za výsledky technického rozvoje

- v oblasti zahraničního obchodu se určí stimulační funkce na růstu vývozu v zahraničních cenách FCO čs. hranice, který je docílen jak vyšším růstem zahraničních cen (vyjádřených vzestupem rozdílových ukazatelů), tak i zvyšováním hmotného vývozu vyjádřeného ve VC. Rozdílový ukazatel slouží k převodu zahraničních cen na tuzemskou cenovou hladinu při vývozu výrobků. Je to poměr hodnot ve FCO k hodnotě ve VC. Ekonomický význam rozdílového ukazatele spočívá v tom, že vyjadřuje kolik korun FCO čs. hranice vnitřního reprodukčního cenového vyrovnání se získá při vývozu 100 Kčs tuzemské hodnoty výrobků ve VC. Prostředky ze stimulace budou zdrojem fondu hmotné zainteresovanosti na vývozu, který bude mít přímý vztah na fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb a fond rozvoje. V zájmu zvýšení stimulace na splnění celkového úkolu pětiletého plánu se část stimulace bude vázat na splnění celého pětiletého plánu. Za nesplnění ročního plánu vývozu se uplatní krácení celkového nároku na stimulaci v závislosti na výši neplnění. Při vyšším neplnění se navíc uplatní sankce s tím, že VHJ nemůže použít prostředků fondu stimulace na vývozu k dotaci stimulačních fondů. Plná výše stimulačních prostředků může být VHJ dodatečně přiznána v dalších letech, pokud se jí podaří nahradit výpadky z minulého období. Fond hmotné stimulace vývozu se zřizuje na úrovni VHJ, která bude používat tohoto nástroje k podpoře plnění úkolů plánu vývozu v jednotlivých podnicích.

Soubor opatření je otevřený systém, který je stále dopracováván a zlepšován o získané pozitivní výsledky

jak v oblasti hodnotových kategorií, tak v oblastech ostatních. Proto uvedené základní principy v oblasti hodnotových kategorií byly již uplatněny v tomto rozsahu nebo vylepšeny.

1.3. V oblasti vnitropodnikového řízení dle chozrasčotních principů, kterými se vytváří podmínky pro účast pracujících a jejich zájem na dosažených výsledcích

Nedílnou součástí zdokonalování soustavy plánovitého řízení musí být další prohlubování a zkvalitňování účasti pracujících na řízení podniků a VHJ, na zdokonalování organizace práce, na posílení hmotné zainteresovanosti a využívání prostředků určených pro ekonomický, sociální a kulturní rozvoj kolektivů. To předpokládá soustavně zdokonalovat zásady účasti pracujících na řízení. Touto cestou je nutno zvyšovat podíl pracujících na realizaci politiky KSČ v ekonomické oblasti a využívat všech forem a možností, které podněcují iniciativu pracujících a prohlubují jejich účast na řízení. Dále:
- zvyšovat odpovědnost hospodářského vedení za využívání připomínek a návrhů pracujících a jejich realizaci
- chránit autory oprávněných připomínek a návrhů před případnou diskriminací ze strany kritizovaných
- orientovat, rozvíjet a organizovat iniciativu pracujících na kvalitativní ukazatele plánu.

1.3.1. Účast pracujících na přípravě plánu

Je nutno dosáhnout zásadního obratu v organizování účasti pracujících na přípravě pětiletých a ročních pro-

váděcích plánů. Získávat pracující k aktivnímu podílu na vstřícném plánování při tvorbě návrhů ročních plánů na základě úkolů, limitů a ekonomických podmínek. Cílem je zvýšení úkolů stanovených pětiletým plánem pro daný rok cestou využívání intenzivních faktorů růstu výroby a zajištění rostoucích potřeb společnosti, odhalování a využívání rezerv při využití základních výrobních činitelů (tj. surovin, výrobních zařízení a pracovních sil).

V celém období příprav návrhu plánu zejména:

- účinněji využívat období vymezené pro zpracování návrhu plánu k seznámení pracovních kolektivů a jednotlivců s úkoly podniků, závodů a pracovišť; zabezpečit zejména projednávání návrhu ročních plánů s co nejširším okruhem pracujících
- návrh plánu projednat s příslušným odborovým orgánem, který k němu zaujme své stanovisko
- současně s přípravou návrhu plánu připravovat návrh nové kolektivní smlouvy
- s návrhem plánu připravit a projednat s odborovým orgánem hlavní směry rozvoje iniciativy pracujících a zabezpečit jejich rozpracování na konkretní podmínky dílen, kolektivů a pracovišť
- konkretně orientovat soutěžící kolektivy, BSP, komplexně racionalizační brigády, novátory a zlepšovatele k odkrývání vnitřních rezerv a hledání cest k zajištění vyšších úkolů.

1.3.2. Účast pracujících na realizaci a kontrole plnění hospodářských plánů

Při realizaci hospodářských plánů je nutno důsledně využívat všech forem účasti pracujících na řízení výroby,

jejich pracovní a tvůrčí iniciativy. Na základě porovnatelných ukazatelů rozvíjet vzájemné soutěžení jednotlivců, kolektivů, závodů a podniků. K tomu stanovit konkretní podmínky soutěže, způsob kontroly, hodnocení a oceňování vítězů. Je nezbytné:

- zvýšit náročnost na obsah socialistických závazků jednotlivců, kolektivů, závodů podniků
- uzavírat s větší náročností a odpovědností za splnění úkolů národohospodářského plánu sdružené socialistické závazky v oblasti investiční výstavby a pod.
- rozvíjet v závodech a národních podnicích internacionální socialistické soutěžení k zabezpečení komplexního programu zemí RVHP
- všestranně rozvíjet a zkvalitňovat hnutí BSP.

Zabezpečit širokou účast pracujících na kontrole plnění plánu a jejich aktivní spolupráci na odstranění zjištěných nedostatků. Vytvářet tak podmínky pro zvýšení vlivu pracujících na objektivní hodnocení dosažených výsledků. K tomu:

- důsledně uplatňovat přímou účast pracujících na soustavné kontrole plnění plánu a kolektivních smluv
- kontrolu orientovat především na odhalování rezerv růstu produktivity práce a zvyšování kvality a efektivnosti výroby
- provádět veřejnou kontrolu dodržování socialistické zákonnosti, pracovní a technologické kázně. Zvýšenou péči věnovat otázce pracovního prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- zdokonalit výkazy o výsledcích pracovní iniciativy jako průkazu jejího přínosu.

1.3.3. Účast pracujících na oceňování dosažených výsledků

Důsledně uplatňovat socialistické principy odměňování, vytvářet podmínky pro trvalé zvyšování účinnosti hmotných a morálních podnětů k práci a k upevňování jejich závislosti na dosahovaných výsledcích práce kolektivu i jednotlivců. V zájmu toho:

- zvýšenou pozornost věnovat zejména účasti pracujících na upevňování měřítek a kriterií práce jako nezbytných předpokladů pro odůvodněnou diferenciaci mezd
- veřejně vyhodnocovat účinnost hmotné a morální stimulace
- zabezpečit promítnutí vlivů zvýhodnění a postihů, zejména na kvalitu práce, do konkretních systémů hmotné zainteresovanosti
- výrazně zvýšit úlohu morálního oceňování výsledků práce jednotlivců i pracovních kolektivů
- postupně uplatnit hodnocení hospodářských pracovníků i podle výsledků rozvíjení a přínosu tvůrčí iniciativy pracujících.

Zásadního obratu ve stimulačním působení mezd dosáhnout důsledným prosazením principu zásluhovosti tak, aby společenské a ekonomické postavení každého pracovníka bylo plně závislé na jeho přínosu pro společnost. Hmotnou stimulaci spojovat s hmotnou odpovědností a postihem. Výraznou diferenciací mezd podle zásluh zajišťovat proporcionalitu vývoje mezd a společenské produktivity práce.

1.3.4. Oblast usměrňování vývoje mezd

K tlaku na efektivní hospodaření živou prací využívat především základní složku mzdových prostředků. Její objem

proto vymezovat VHJ buď relativně v závislosti na upravených vlastních výkonech, popřípadě jiném ukazateli vyjadřujícím lépe náročnost příslušné činnosti na množství živé práce a její kvalifikovanost, nebo absolutně.
V průběhu plnění plánu krátit výrazně (v průměru na polovinu) podíl základní složky mzdových prostředků za překročení upravených vlastních výkonů či jiného ukazatele.
Zájem na zvyšování celkové efektivnosti vytvořit tak, že objem pobídkové složky se váže na úroveň rentability výrobních fondů, stanovenou v pětiletém plánu.
Při převzetí vyšší úrovně rentability výrobních fondů, či jiného ukazatele do ročního plánu zvyšovat přímo úměrně objem pobídkové složky. Za překročení plánované úrovně ukazatele zvyšovat objem pobídkové složky snižující se sazbou.
Při nedodržení úrovně rentability výrobních fondů v plánu i při neplnění plánu krátit objem pobídkové složky ve třech stupních:

- v 1. stupni (do 3%) lineárně
- v dalších dvou stupních progresivně tak, aby nárok na pobídkovou složku (v Ø 20 % mzdových prostředků) plně zanikl, jestliže úroveň ukazatele poklesne o 15%.

Při hmotné odpovědnosti a postihu odečítat částku za ztráty způsobené nekvalitní výrobou (činností) od skutečného objemu upravených vlastních výkonů a zisku. Zvyšovat objem základní a pobídkové složky mzdových prostředků při překročení plánované úrovně.
Realizaci výsledků technického rozvoje, inovační aktivitu a růst efektivního exportu podporovat úpravou přídělu do fondu odměn ze zisku v závislosti na technické úrovni a jakosti výrobků a služeb.
K zajištění proporcionality mzdového vývoje vyloučit mož-

nost zvyšování použitelného objemu mzdových prostředků v průběhu plnění plánu bez závislosti na dosažených výsledcích.
Zabezpečit, aby zvýšení průměrné mzdy z titulu růstu produktivity práce se výrazně projevilo v diferenciaci mezd jednotlivých pracovníků podle zásluh.

1.3.5. V oblasti odměňování

Podstatně zvýšit motivační působení pobídkové složky mzdy s cílem zajistit těsnou závislost výdělků na výsledcích plnění plánovaných úkolů.
Stanovit jako kriteria poskytování pobídkových složek mzdy závazné úkoly plánu a znich odvozené technicko-ekonomické normy a ukazatele, uplatňující se jako kriteria vnitrooborového a vnitropodnikového plánování.
Kriteria poskytování pobídkových složek mzdy určovat pro kolektivy a jednotlivce adresně, podle pracovní náplně a odpovědnosti. Výrazně krátit pobídkové složky mzdy všech skupin pracovníků při neplnění stanoveného ukazatele, od určitého stupně neplnění je plně odejmout. Vázat roční odměny vedoucích pracovníků na výsledky dosahované kumulativně od počátku pětiletky. Snižovat prémie a odměny vedoucích pracovníků při překročení závazných limitů mzdových prostředků.
Propracovat systém používání pobídkových složek mzdy jako nedílné součásti vnitrooborového a vnitropodnikového řízení.

2. VNITROOBOROVÁ PRAVIDLA ŘÍZENÍ

VHJ Vlnařský průmysl Brno ověřovala v letech 1978 - 1980 Zásady zdokonalené soustavy řízení v rámci komplexního experimentu řízení efektivnosti a kvality. Získané poznatky z hodnocení dosažených výsledků se staly základem pro aplikaci Souboru opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980 v podmínkách VHJ. Ministerstvo průmyslu ČSR vydalo v červnu 1980 Program rozpracování a realizace Souboru opatření ke zdokonalení plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980 v podmínkách resortu ministerstva průmyslu ČSR a v listopadu téhož roku Zásady a směry pro rozvoj vnitropodnikového chozrasčotu v podmínkách ministerstva průmyslu ČSR. Tyto programy jsou základem dalšího rozpracování Souboru opatření ve VHJ Vlnařský průmysl.

S účinností od 1. července 1981 byl, po schválení ministerstvem průmyslu ČSR, vydán Statut VHJ Vlnařský průmysl. V tomto Statutu jsou zakotvena Pravidla řízení VHJ. Pravidla vnitrooborového řízení navazují na jednotlivá ustanovení Statutu VHJ, konkretizují je s uvedením dalších platných právních a organizačních předpisů a norem, upřesňují v žádoucí míře řídící vztahy mezi GŘ trastu a výrobními a účelovými organizacemi, tvořícími VHJ.

Rozpracování Souboru opatření ve VHJ Vlnařský průmysl je zabezpečeno dokumenty /7-9/:

a) V materiálu /7/ jsou uloženy konkretní, adresné a termínované úkoly, vyplývající z Programu realizace re-

sortu pro úroveň řízení VHJ a pro úroveň řízení podniku.

b) V dokumentu /8/ je rozpracován Soubor opatření do podmínek vlnařského průmyslu a tvoří tak soubor konkretních zásad pro řízení reprodukčního procesu ve vlnařském průmyslu v 7. pětielce.

c) Materiál /9/ se zabývá racionalizační činností, která je hlavní metodou pro zvyšování efektivnosti a kvality práce.

Uvedené tři dokumenty upravují nástroje řízení uvnitř VHJ a jsou východiskem pro další zkvalitňování vnitropodnikového systému řízení.

2.1. Oblast plánování

Plánovací proces jako součást řídícího procesu je ve vlnařském průmyslu považován za soustavný a nepřetržitý proces stanovování úkolů a cílů rozvoje vlnařského průmyslu při krytí společenských potřeb za současného formulování podmínek, při nichž je možno stanovené úkoly a cíle realizovat. Předpokladem k takovéto činnosti je zpracování koncepce dlouhodobého rozvoje vlnařského průmyslu, která je základem pro rozpracování pětiletých plánů. Tyto pětileté plány jsou pak základem plánování a organizování hospodářské činnosti celé VHJ. V pětiletých plánech se promítá zpřesnění dlouhodobých koncepcí s přihlédnutím k měnícím se potřebám společnosti a ke změnám ve vnějších i vnitřních podmínkách. Nástrojem realizace pětiletého plánu jsou roční plány a jejich rozdělení na jednotlivá čtvrtletí.

2.1.1. Dlouhodobý výhled

Dlouhodobý výhled je zpravidla zpracován na období

10 až 15 let, kde na základě prognóz rozvoje potřeb společnosti a předpokládaných investičních prostředků jsou formulovány představy o vývoji vlnařského průmyslu.
Jde o určité globální úvahy, zejména v oblasti:

- využívání všech zdrojů surovin, energie, živé práce a výrobního zařízení
- využití poznatků vědy a techniky a realizace v praxi
- modernizace výrobní základny
- racionalizace řídících a výrobních procesů, včetně vývoje nových výrobků
- koncentrace a specializace v mezinárodním měřítku v rámci RVHP.

Dlouhodobý výhled je zpracován na úrovni GŘ podle dispozic resortu. V případech, kdy je třeba znát specifické podmínky určitých oblastí, závodů či středisek vlnařského průmyslu, zpracovávají i národní podniky dlouhodobé výhledy.

2.1.2. <u>Pětiletý plán</u>

Pětiletý plán je základní formou plánování a základem organizování veškeré hospodářské činnosti. Základní proporce a zaměření pětiletého plánu jsou zpracovány na úrovni GŘ. Jsou formulovány představy o růstu hmotné výroby jako zdroje krytí potřeb a to celkem, i v jednotlivých národních podnicích, s cílem zachovat pokud možno rovnoměrný rozvoj národních podniků vlnařského průmyslu. Tyto podklady jsou dány podnikům k dispozici, k využití při zpracování podnikové varianty pětiletého plánu. Zpracování pětiletého plánu má v podnicích vlnařského průmyslu tyto etapy:

a) podniková varianta návrhu pětiletého plánu je zpravidla zpracována za oblast výrobního plánu, plánu odbytu, plánu investic a plánu práce

b) vyhodnocení této varianty na GŘ a projednání v poradě vedení
c) rozpis direktiv GŘ na národní podniky
d) vypracování podnikového návrhu pětiletého plánu
e) rozpis pětiletého plánu z GŘ na národní podniky; rozpis provádí GŘ na základě rozpisu pětiletého plánu pro VHJ Vlnařský průmysl, daného ministerstvem průmyslu ČSR.

Pokud v průběhu platnosti pětiletého plánu budou v jednotlivých letech výrazné odchylky od předpokladů, se kterými počítá pětiletý plán, a tyto odchylky nebude možno řešit v rámci vyhlášených tolerancí, musí být celý pětiletý plán přepracován. Takováto úprava pětiletého plánu bude provedena i v případech, kdy budou vytvořeny podmínky pro urychlení rozvoje národního podniku např. určitou investiční akcí, se kterou pětiletý plán nepočítal, nebo nasazením nových materiálů apod.

2.1.3. Roční plán

Základem pro roční plánování je schválený, vnitřně provázaný pětiletý plán, který je sestaven s rozdělením na jednotlivé roky pětiletky. Roční plán je sestavován metodou permanentního plánování tak, že po skončení plánovacích prací na plánu jednoho roku jsou okamžitě zahájeny práce na plánu roku příštího. Úlohou ročního plánu je zajistit naplnění úkolů pětiletého plánu pro příslušný rok a operativně reagovat na měnící se potřeby společnosti a využívat všech možností k urychlení ekonomického rozvoje a zlepšování krytí potřeb. Z těchto hledisek se musí zpřesňovat i úkoly pětiletého plánu. Aby byla zachována řídící úloha pětiletého plánu a tím sta-

novených ekonomických podmínek v průběhu realizace a současně bylo zabezpečeno, že roční plány budou plnit svoji mobilizační úlohu, aniž by při všech odchylkách ročních plánů od pětiletého plánu bylo nutno jej měnit, budou u rozhodujících ukazatelů, limitů i normativů uplatněny tolerance v úrovni plánů VHJ.

2.1.4. Čtvrtletní plán

V rámci plánovacího procesu je zpracováván na jednotlivých podnicích čtvrtletní plán, který je nástrojem řízení a usměrňování reprodukčního procesu a jehož cílem je zajištění úkolů ročního prováděcího plánu. Národní podnik přitom vychází ze zásady, že čtvrtletní plán je komplexním výsekem ročního plánu a tvoří se z konkretního plánu výroby, který je podložen hospodářskými smlouvami na dodávky. Čtvrtletní plán musí být zpracován ve vzájemných vazbách jednotlivých dílů plánu a je závaznou normou pro podnikovou hmotnou zainteresovanost. Součet čtvrtletních plánů je ročním plánem podniku a jejich sčitatelnost je základní podmínkou. Forma zpracování je pak dána podnikovou normou.

2.2. Hmotná zainteresovanost podniku

2.2.1. Oblast finanční plán

Organizace VHJ jsou povinny odvádět příspěvek na činnost GŘ, odvod do fondu technického rozvoje VHJ, odvod odpisů, odvod zisku k centralizaci, a to ve lhůtách stanovených GŘ, případně jinými předpisy. GŘ prověřuje a schvaluje všechny uzavírané smlouvy o poskytnutí příspěvků jiným investorům. Organizace VHJ nejsou

oprávněny dávat příslib nebo plnění bez souhlasu GŘ. Zdroje úhrady na schválené příspěvky jiným investorům musí být zpracovány ve finančním plánu organizace. Objemy úvěrů na jednotlivé organizace stanoví GŘ při rozpisu plánu. Úvěrové smlouvy uzavírají jednotlivé organizace VHJ přímo s financujícími pobočkami Státní banky československé.

Příděly za cenová zvýhodnění a krácení za cenová znevýhodnění se převádí do fondů VHJ. Převod do podnikových fondů kulturních a sociálních potřeb se provádí ročně základním přídělem, který se zvyšuje převodem z VHJ, a to podle stanovených pravidel pro tento fond, při uplatňování plné výše (30%) cenového znevýhodnění, maximálně 0,4% z objemu mzdových prostředků organizace. Obdobně se postupuje u přídělů z fondu hmotné stimulace vývozu. Prostředky z fondu hmotné stimulace vývozu určené pro fond odměn VHJ se převádí do podnikových fondů a do fondu kulturních a sociálních potřeb podle daných pravidel. Fond kulturních a sociálních potřeb může být zvýšen rovněž o 0,4%; celkový příděl do tohoto fondu podniků může tedy činit 2,8%.

Příděly z fondu výstavby a fondu rozvoje VHJ do podnikových fondů se provádí ve výši skutečné potřeby; u fondu výstavby maximálně do výše ročního plánu na základě písemné žádosti.
Příděly z fondů hmotné stimulace do podnikových fondů jsou podmíněny tvorbou zdrojů na VHJ. Normativní příděly ze zisku do fondu rozvoje podniků nesmí překročit nárok za VHJ. Nastane-li tento případ, jsou při ročním zúčtování kráceny normativní příděly v jednotlivých podnicích

podle rozhodnutí GŘ, pokud není možné toto překročení pokrýt nevyčerpaným zůstatkem VHJ.

2.2.2. Oblast mzdových prostředků

V oblasti tvorby mzdových prostředků je největší důraz kladen na rozepsání ukazatele rentability výrobních fondů (RVF) a upravených vlastních výkonů (UVV).
Na základě upřesnění ročních úkolů zpracují organizace vlastní návrh plánu, který reaguje na úroveň zabezpečení rozepsaného úkolu v RVF a UVV, jednotlivých cenových zvýhodněních a rozdílových ukazatelích při vývozu. Rozepsaný objem základní složky mzdových prostředků může podnik zvýšit v případě převzetí vyššího úkolu v UVV tak, že za 1% zvýšení UVV zvyšuje o 1% objem úkolových mezd. Při převzetí nižšího úkolu v UVV o 1% snižuje celý rozepsaný objem základní složky mzdových prostředků o 1%. Rozepsaný objem pobídkové složky mzdových prostředků,vázající se k RVF, se zvyšuje i snižuje podle pravidel shodných s pravidly vázajícími se k UVV. Rozepsaný objem pobídkové složky mzdových prostředků, vázající na cenová zvýhodnění technicky pokrokových výrobků, může organizace zvýšit o 1% za 1% vyššího úkolu převzatého do návrhu plánu. Při převzetí nižšího úkolu se objem pobídkové složky snižuje podle stejných pravidel. Stejně je zvýšen (snížen) objem pobídkové složky mzdových prostředků, vázající na objem tržeb v základních cenách výrobků 1. stupně jakosti a na cenová zvýhodnění za výrobky módního a luxusního provedení. Rozepsaný objem pobídkové složky mzdových prostředků, vázající na rozdílový ukazatel při vývozu do socialistických či nesocialistických zemí, může organizace zvýšit o 1% za 0,1% vyššího úkolu

převzatého do návrhu plánu. V návrhu plánu organizace předkládá:

- návrh na zvýšení či snížení základní složky mzdových prostředků v souvislosti s převzetím vyššího či nižšího úkolu v UVV
- návrh na zvýšení či snížení pobídkové složky mzdových prostředků v souvislosti s převzetím vyššího či nižšího úkolu
  a) RVF
  b) v jednotlivých druzích cenových zvýhodnění
  c) v rozdílových ukazatelích při vývozu do socialistických či nesocialistických zemí
- návrh na zvýšení či snížení mzdových prostředků vyplývající z rozdílu ve výrobních úkolech. Připočitatelné a odpočitatelné objemy mzdových prostředků se zjišťují ze zvýšených či snížených jednotlivých příslušných kalkulovaných mezd na jednici. Tento postup se uplatňuje ve všech etapách plánovacích prací s tím, že výchozí základna představuje vždy výrobní úkoly z rozpisu ročních úkolů.

2.2.3. <u>Zásady regulace mezd</u>

Úprava plánovaného objemu pobídkové složky mzdových prostředků vázající na RVF (po úpravě pro účely mzdové regulace) se provádí pouze při neplnění za příslušné období takto:

plnění RVF	krácení pobídkové složky MP
do 97%	1% za 1% nesplnění RVF
od 97 do 95%	5% za 1% nesplnění RVF
pod 95%	9% za 1% nesplnění RVF

Další snížení pobídkové složky mzdových prostředků je

vázáno na výrobu technicky pokrokových výrobků, výrobků 1. stupně jakosti,módních a luxusních výrobků a efektivnosti vývozu. Základní složka mzdových prostředků se krátí v poměru k UVV 1 : 1.

2.2.4. Hodnocení dodržení závazných mzdových limitů

Hodnocení se provádí jako srovnání skutečně vyplaceného objemu mzdových prostředků zúčtovaných do nákladů s použitelným objemem mzdových prostředků. Použitelný objem mzdových prostředků se zajišťuje jako souhrn:

- upraveného objemu základní složky mzdových prostředků bez ostatních osobních nákladů
- skutečného, nejvýše však plánovaného objemu ostatních osobních nákladů
- upraveného, případně neupraveného objemu pobídkové složky mzdových prostředků
- připočitatelných částek podle pravidel.

Závazné mzdové limity nejsou překročeny, jestliže vyplacený objem mzdových prostředků není vyšší než použitelný objem mzdových prostředků. Pro hodnocení plnění hospodářských úkolů organizace a z toho vyplývající osobní hmotné zainteresovanosti je nevytvoření plánované výše fondu odměn považováno za relativní překročení mzdových a ostatních osobních nákladů. Pokud se použitelný fond podle daných pravidel kryje se stanoveným plánem, provádí VHJ pravidelně čtvrtletně stanovený příděl do fondů odměn podniků. Pokud se použitelný fond mezd po provedené regulaci nekryje s plánem, musí podnik vzniklý rozdíl uhradit ze zůstatku fondu odměn, čímž si zkrátí prostředky pro výplatu podílu.

2.3. Rozvoj iniciativy a účasti pracujících na řízení

V současné etapě vývoje socialistické ekonomiky je zvýrazněn rozvoj iniciativy na faktory intenzivního růstu, zejména na zvyšování exportní schopnosti výrobků, snižování energetické a materiálové náročnosti výrobků, zvyšování produktivity práce, uspokojování potřeb vnitřního trhu a požadavků zahraničního obchodu. Zvýšení iniciativy a aktivity pracovníků je podmíněno cílevědomým a systematickým usměrňováním vedení podniku, zejména vytyčováním základních směrů a cílů komplexní socialistické racionalizace jako metody tvorby a plnění plánu.

Pro přijímání vyšších úkolů v období vstřícného plánování je nutno poukázat na rezervy a možnosti jejich využití při respektování limitujících faktorů. Jde zejména o tyto nástroje, metody a formy:

a) Vedení podniku v úzké součinnosti s orgány KSČ, ROH a SSM musí vypracovat politickohospodářskou direktivu, především základní směry racionalizační činnosti a zabezpečit racionalizační programy vnitropodnikových útvarů. Vytvořit tak podmínky pro rozvoj iniciativy a účasti pracujících na řízení, a to jak pro období přípravy pětiletého plánu, tak i pro sestavení ročních plánů podniku.

b) Vedení podniku v součinnosti se společenskými organizacemi musí k zabezpečení úkolů plánu vytyčovat základní směry pro
- rozvoj socialistického soutěžení
- rozvoj zlepšovatelského, vynálezeckého a novátorského hnutí
- aktivitu komplexních racionalizačních brigád a BSP.

c) V podniku vytvářet podmínky pro rozvoj neformální týmové práce.

d) V podniku přijmout účinná opatření ke zvýšení významu a funkce výrobních porad, které se musí stát rozhodujícím místem, kde se uplatňuje účast pracujících na řízení a rozvoj aktivity a iniciativy pracujících.

Rozvoj iniciativy a aktivity, rozvoj socialistické soutěže je v podnicích do značné míry podmíněn účinnou motivací, zejména pak morální a hmotnou zainteresovaností všech pracovníků v podniku. Konkrétnost a kontrolovatelnost této iniciativy a aktivity, zejména pak uzavíraných socialistických závazků, vyžadují sepětí celé soustavy komplexní socialistické racionalizace vnitropodnikového plánování a rozpočtů hospodářských jednotek na jedné straně, a soustavy účetnictví a operativní evidence na straně druhé. Účinné řízení a hodnocení aktivity a iniciativy pracovníků podniku a jednotlivých hospodářských středisek musí být proto v každém podniku podloženo konkretními úkoly zakotvenými v racionalizačních programech. K zabezpečení těchto zásad je nezbytné, aby v podniku byl přijat soubor opatření zakotvených v základních organizačních normách, především v pravidlech vnitropodnikového řízení a v kolektivních smlouvách. Musí vycházet ze zaměření socialistické soutěže, které určuje GŘ a ze Zásad rozvoje pracovní iniciativy v 7. pětiletce ve vlnařském průmyslu. Výrazné zvýšení iniciativy a účinnosti socialistické soutěže závisí především na konkretizaci vytýčených základních směrů v souladu s potřebami zajistit úkoly plánu a především motivovat přijímání vyšších úkolů při respektování daných limitujících faktorů.

2.4. Zhodnocení oborových pravidel ve vztahu k zásadám Souboru opatření a jejich praktického uplatnění v řídící praxi

Oborová pravidla ve všech jednotlivých oblastech důsledně vycházejí ze Souboru opatření a ještě dále jej rozpracovávají. Podkladem k důslednému rozpracování byly ve VHJ Vlnařský průmysl zkušenosti podniků získané z ověřování komplexního experimentu řízení efektivnosti a kvality v letech 1978 - 1980. Dokladem toho je, že v resortních předpisech byla převzata mnohá řešení VHJ Vlnařský průmysl. To lze vyhodnotit z vydaných dokumentů VHJ uvedených v kapitole 2. Oborová pravidla jsou však se zásadami Souboru opatření zajedno pouze po teoretické stránce. V praxi se projevují určité odlišnosti, dané podmínkami výroby ve vlnařském průmyslu. Nejvíce se tato odlišnost projevuje v zásadách plánování. V Souboru opatření i v oborových pravidlech je kladen největší důraz na pětiletý plán, který by se měl stát nosnou částí veškerého plánování. V praxi je však stále za základní nosný plán podniku považován plán roční. Vyplývá to ze specifických podmínek výroby v textilním průmyslu, který je více než jiná odvětví průmyslu odkázán na změnu podmínek trhu. Tato změna je dána takřka každoroční jinou módností výrobků a materiálů na vnitřním i světovém trhu. Změnou podmínek trhu je také do určité míry ovlivněn vývoz podniku. Proto této situaci lépe vyhovuje roční plán, kterým jsou plánovány úkoly na kratší období a může pružněji reagovat na případné změny trhu.

V souvislosti s touto praxí, ve které přetrvává váha hodnotových ukazatelů výroby, není realizován ani další

požadavek Souboru opatření, a to: absolutní plán pracovníků, podílová tvorba fondů rozvoje (investic) a přímá závislost výdělků na růstu produktivity práce závazně stanovená v pětiletém období. I když pro tuto praxi existují objektivní podmínky dané vývojem surovinových zdrojů, odběratelským zájmem, pohybem pracovních sil a změnami vnějších ekonomických podmínek, není podnikům vytvářen rozhodovací prostor sledovaný v zásadách Souboru opatření.

2.5. Postup a rozsah ukazatelů, kterými VHJ stanovuje úkoly podniku a zhodnocení k pravidlům ve vnitrooborovém řízení uplatněným

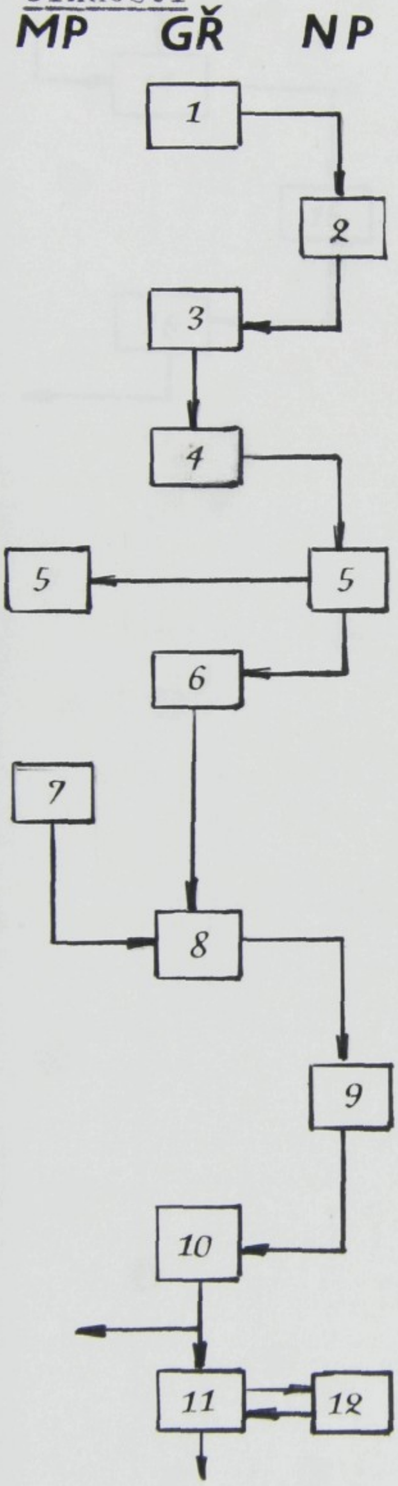
Plánovací proces ve VHJ Vlnařský průmysl je zásadně určen zákonem o národohospodářském plánování č. 145/1977 Sb. ze dne 20. 12. 1975 (pracovní směrnice ředitele podniku n. p. Vlněna Brno). V systému plánování zaujímají významné místo roční plány. Orientační popis činností spojených s tvorbou ročních plánů podniku i VHJ je uveden na grafech č. 1 a 2. Termíny odpovídající jednotlivým etapám a činnostem v průběhu několika plánovacích období, jak je uvedeno v grafu č. 2, jsou ustálené. Další varianty prováděcích plánů jsou vytvářeny pouze v případech, kdy to situace v podniku vyžaduje. Návrhy ročních plánů podniku jsou sestavovány od 3 a 4 týdnů po rozeslání rozpisů úkolů z nadřízeného orgánu. Rozsah vypracování je odlišný podle etap tvorby plánu, mezi které patří: výroba zboží, výrobky vysoké úrovně, jakost práce a mzdy, finanční plán a jiné.

V další části diplomové práce jsou rozepsány konkretní stupně závaznosti jednotlivých ukazatelů plánu.

GRAF č. 1

Přehled činností při tvorbě ročního hospodářského plánu podniků a VHJ Vlnařský průmysl

Činnosti — Popis



Formulace pokynů GŘ podnikům ke zpracování a předložení 1. varianty ročního plánu. Rozeslání pokynů na podniky.

Zpracování 1. varianty návrhu ročního plánu, předložení na GŘ.

Zpracování 1. varianty ročních plánů podniků na GŘ. Projednání se zástupci podniků.

Formulace pokynů GŘ podnikům ke zpracování a předložení II. varianty ročního plánu. Rozeslání pokynů na podniky.

Zpracování II. varianty návrhu ročního plánu. Předložení na GŘ.

Zpracování II. varianty návrhů ročních plánů podniků na GŘ.

První rozpis úkolů a limitů ročního plánu z MP ČSR na VHJ Vlnařský průmysl (rozpis politickohospodářské směrnice).

Zpracování politickohospodářské směrnice, zpracování prvního rozpisu úkolů a limitů ročního plánu z GŘ na podniky. Rozeslání rozpisů na podniky.

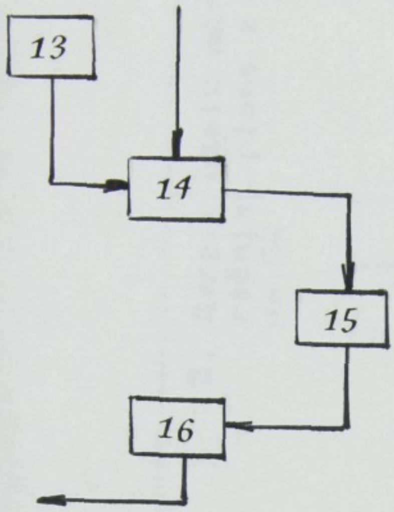
Zpracování návrhu ročního prováděcího plánu podniku na úkoly a limity rozepsané z GŘ. Předložení na GŘ.

Zpracování návrhů ročních prováděcích plánů podniků na GŘ. Zpracování návrhu ročního prováděcího plánu VHJ Vlnařský průmysl na GŘ. Předložení na MP ČSR.

Konzultace k návrhu ročního prováděcího plánu podniku. Odstranění disproporcí.

GRAF č. 1 - pokrač.

Činnosti



Popis

Druhý rozpis úkolů a limitů ročního plánu z MP ČSR na VHJ Vlnařský průmysl (rozpis návrhu plánu)

Rozpracování úkolů a limitů ročního plánu MP ČSR na podniky. Rozeslání úkolů na podniky.

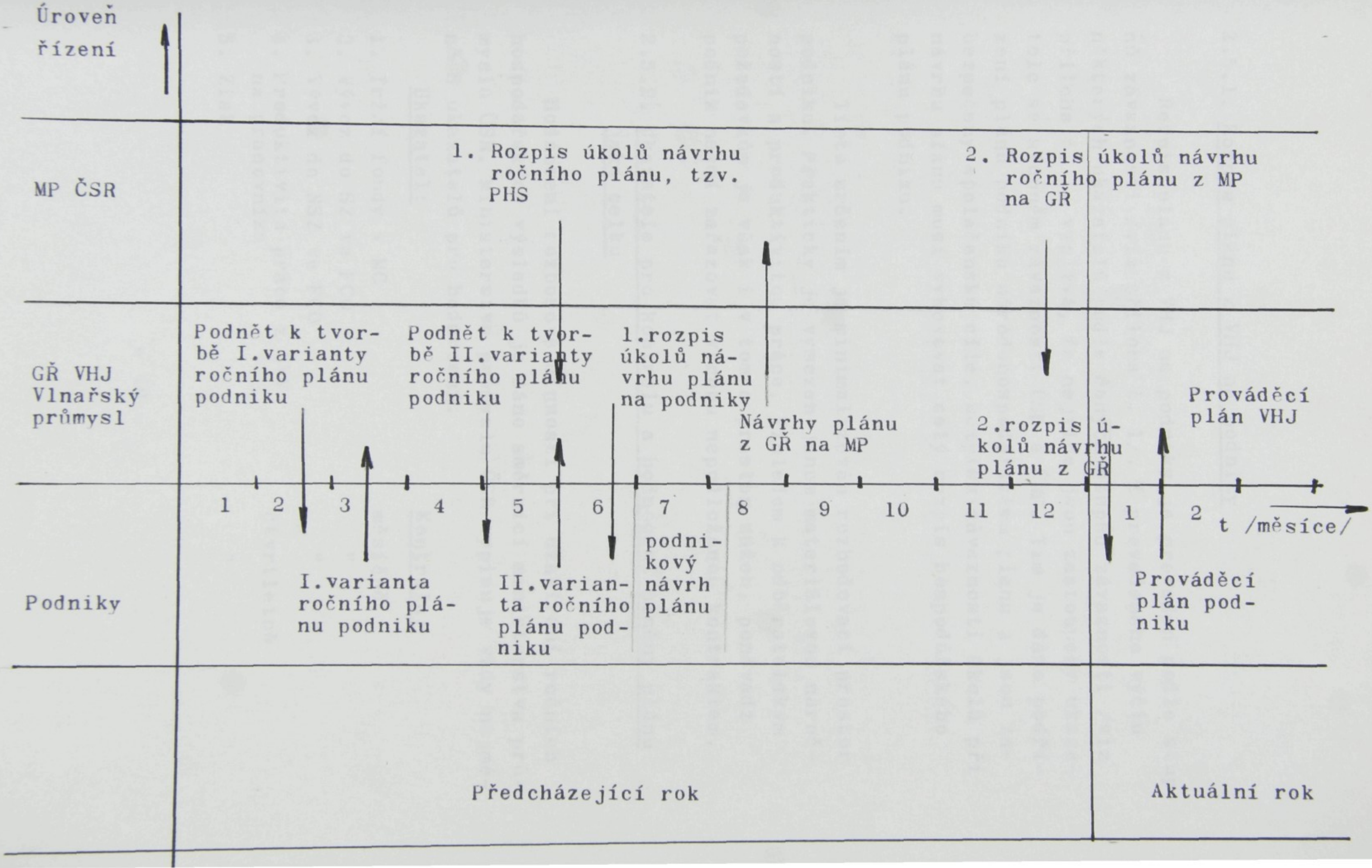
Zpracování hospodářského prováděcího plánu podniku. Předložení na GŘ.

Zpracování plánů podniků. Zpracování hospodářského prováděcího ročního plánu VHJ Vlnařský průmysl na GŘ. Předložení na MP ČSR.

GRAF č. 2

Časování činností tvorby prováděcího plánu podniku a VHJ

Vlnařský průmysl



2.5.1. Rozpis plánu z VHJ na podniky

Rozpis plánu z VHJ na podniky je proveden podle stupňů závaznosti /viz příloha č. 1/. Z provedeného výčtu některých ukazatelů podle daných stupňů závaznosti /viz příloha č. 1/ vyplývá, že nejvíce jsou zastoupeny ukazatele se stupněm závaznosti ÚSP a ÚHP. Tím je dáno podřízení plánu podniku národohospodářskému plánu a jsou zabezpečeny společenské cíle. Rozpisu závaznosti úkolů při návrhu plánu musí vyhovovat celý rozpis hospodářského plánu podniku.

Tímto určením je minimalizován rozhodovací prostor podniku. Prakticky je vymezen jenom materiálovou náročností a produktivitou práce. Vzhledem k odběratelským požadavkům je však i v tomto prostor zúžen, poněvadž podnik nesmí zařazovat výrobu nepodloženou kontraktem.

2.5.2. Ukazatele pro kontrolu a hodnocení plnění plánu jako celku

Hodnocení rozborové činnosti při uzavírání ročních hospodářských výsledků je dáno směrnicí ministerstva průmyslu ČSR. Ministerstvo průmyslu ČSR vypisuje vždy nejméně 8 ukazatelů pro hodnocení:

Ukazatel:	Kontrola:
1. Tržní fondy v MC	měsíčně
2. Vývoz do SZ ve FCO	"
3. Vývoz do NSZ ve FCO	"
4. Produktivita práce z UVV na pracovníka	čtvrtletně
5. Zisk	"

Ukazatel:	Kontrola:
6. RVF	čtvrtletně
7. Zajištění splnění celkového objemu výroby z realizačních výstupů úkolů rozvoje vědy a techniky, které jsou zapracovány v hospodářském prováděcím plánu	"
8. Energetická náročnost na hrubou výrobu	ročně

Pro dobré hodnocení podniku je třeba, aby podnik splnil všechny tyto rozepsané ukazatele. Nesplní-li je, je hodnocen s výhradou. Pokud VHJ rozepíše podniku méně než 8 ukazatelů, jsou nerozepsané ukazatele hodnoceny jako nesplněné, a odrazí se to na hodnocení podniku.

3. PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ

3.1. Vnitropodnikový systém řízení n. p. Vlněna Brno, popis současného stavu a praktických výsledků

Příklad vnitropodnikového řízení v podmínkách n. p. Vlněna, ve kterém jsou řešeny požadavky na cílevědomé směrování činností pracovišť k vytváření podnikových výsledků, působení na jednání lidí ve smyslu zásad k prohloubení efektivnosti a kvality práce, ukazuje praktickou část vnitropodnikového řízení.
V příkladu popsaný přístup vychází z pravidel vnitrooborového řízení GŘ VHJ Vlnařský průmysl, která byla vydána v souvislosti se zásadami Souboru opatření.

Stručná charakteristika n. p. Vlněna Brno

Národní podnik Vlněna Brno je státní hospodářskou organizací, začleněnou do VHJ Vlnařský průmysl Brno. Je to průmyslový podnik střední velikosti, s širokým výrobním sortimentem, který spadá do 18 výrobních oborů jednotné klasifikace. Hlavní výrobní náplní podniku jsou:
- vlnařské příze česané a mykané, průmyslové a pletací
- vlnařské tkaniny česané a mykané
- nábytkové tkaniny
- nábytkové a oděvní pleteniny
- nábytkové a oděvní plyše.

Kromě toho zajišťuje podnik ještě další specializovanou výrobu:
- výkup a zpracování angorské srsti
- zpracování tapiserií Art protis
- výrobu souprav pro ručně vázané koberečky

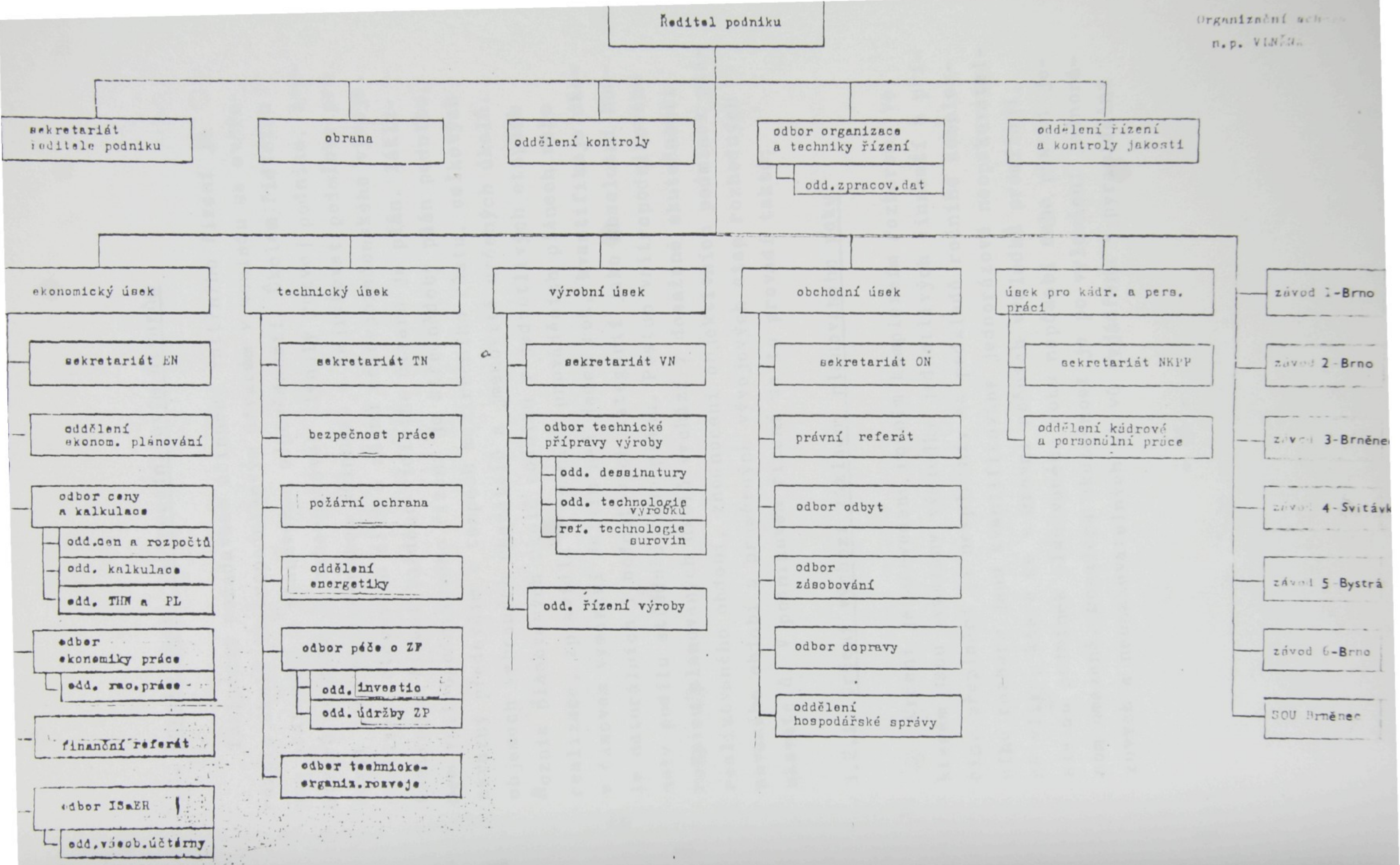
- výrobu tlakových barvicích aparátů a zařízení pro textilní průmysl.

Podnik má 6 výrobních závodů a jednu průzkumovou prodejnu. Závody jsou dále členěny na hospodářská střediska, kterých je v podniku celkem 82, z toho:

47	hospodářských	středisek	hlavní činnosti
19	"	"	pomocných a obslužných
16	"	"	neprůmyslové činnosti.

Na následující straně je znázorněno organizační schéma podniku.

Organizační schéma
n.p. VLNĚNA



3.2. Rozpis úkolů vnitropodnikovým útvarům

Základním požadavkem účinného vnitřního řízení je rozpis úkolů vnitropodnikovým útvarům v souladu se svěřenou pravomocí a stanovenou odpovědností. Úkolem řídících útvarů podniku je zabezpečovat plynulý rozvoj podniku, zvyšovat jeho společenskou účinnost a zajišťovat podmínky pro realizaci etapových cílů a zájmů celospolečenského vývoje. Nástrojem řízení každého řídícího útvaru je plán. Základem vnitropodnikového řízení je střednědobý plán podniku, závazný především v tempech meziročního růstu, celkových objemech vybraných ukazatelů a jmenovitě určených úkolů. Rozpis plánovaných úkolů podniku v jednotlivých etapách realizace, zpravidla v ročních prováděcích plánech nebo v časovém vymezení delším než jeden rok, kvantifikuje úkoly naturálních i hodnotových kategorií jako absolutní hodnoty podílu střednědobého plánu. Postup vnitropodnikového rozpisu plánovaných úkolů vychází z dosažené skutečnosti realizovaného období, zhodnocení objektivních podmínek plánovaného období a průměrných vývojových etap rozhodných ukazatelů. V podnikovém řízení se to provádí takto:

3.2.1. Určení výchozí základny plánovaného roku

Určení je provedeno ročním komplexním rozborem, ve kterém jsou vykázány výsledky jednotlivých činností a příčiny přeplnění či nesplnění. Na podkladě ročního komplexního rozboru jsou kvantifikovány jednorázové neopakovatelné vlivy, které se v úrovni ročních výsledků promítají, ale do podmínek plánovaného roku nepůsobí nebo působí jenom omezeně. Dosažená skutečnost je po vyloučení jednorázových a neopakovatelných vlivů vyjádřena v pyramidální

sestavě poměrových ukazatelů /viz příloha č. 2/. Pyramidální rozklad se užívá pro rozpis ekonomických úkolů zadaných v poměrových ukazatelích v hodnotové podobě. Pomocí pyramidálního rozkladu se vytváří soustava poměrových ukazatelů, mezi nimiž existují pevné, matematicky definované vztahy. Na vrcholu pyramidy je pouze jeden shrnující ukazatel, který se potom analyticky rozkládá do stále většího počtu ukazatelů nižších stupňů rozkladu. Hodnoty ukazatelů jsou výchozí základnou pro určení úrovně návrhu plánu a dále jsou přiřazeny do vývojové časové řady, podle které se stanovuje tempo meziroční progrese naturálních a hodnotových kategorií podnikového plánu.

3.2.2. Určení vývoje časové řady ukazatelů

Určení se provádí u hlavních ukazatelů prováděcího plánu, které tvoří jmenovité úkoly výroby a poměrové ukazatele v druhé rovině pyramidální sestavy /viz příloha č. 2/. Tempo meziročního vývoje se vyvozuje z časového průběhu ukazatelů:

a) průměrem a vyloučením okrajových hodnot
b) promítnutím zvýšeného tempa progrese posledního období, které vzniká účinností investic nebo racionalizace a zvyšuje průměr sledovaného období.

V časové řadě je sledováno určité množství ukazatelů /viz příloha č. 3/. Podle stanovených průměrných temp ukazatelů časové řady je stanovena minimální úroveň pro vypracování návrhu podnikového plánu /viz příloha č. 4/.

3.2.3. Určení ročního podílu střednědobého plánu

Je provedeno výpočtem ročního podílu pětiletého nebo tříletého plánu stanoveného VHJ. Úkoly jsou vyjádřeny v ukazatelích shodných se sestavou časové řady a vzájemně porovnány v hodnotách a meziročním tempu vývoje /viz příloha č. 5/. Ukazatelé s podtrženým indexem růstu jsou v rozporu s vývojovým trendem časové řady. Hodnoty ukazatelů nezajišťují podíl ročního plánu pětiletky. Řeší se v březnu běžného roku.

3.2.4. Rozhodnutí o úrovni návrhu podnikového plánu

Provádí se na podkladě dosažené skutečnosti výchozího roku. Vypočtená úroveň plánovaných ukazatelů v průběhu časové řady vyjadřuje minimální hranici meziročního tempa, které musí být dodrženo, má-li podnik plynule rozvíjet svoji účinnost a efektivnost za stejných podmínek výroby. K této úrovni ukazatelů jsou přiřazeny hodnoty vyplývající z řešení vydaných rozhodnutí k zajištění ročního podílu střednědobého plánu. Další zvýšení je vytvořeno účinností podnikové racionalizace, analýzou vnitropodnikových rezerv a jejich využitím a kvalitou rozhodnutí o podmínkách k zajištění plánu. Úspěšné plnění úkolů se zakládá již v této etapě přípravy:
- v objektivním zhodnocení výchozí základny
- ve věcném a časovém určení racionalizačních opatření
- v reálnosti stanovených úkolů a jejich konkretnosti.

Návrh podnikového plánu, ve kterém jsou účinnosti všech rozhodnutí a přijatých řešení hodnotově promítnuty, je porovnán ve stejném rozsahu daných ukazatelů se skutečností běžného roku, s úrovní časové řady a s ročním po-

dílem střednědobého plánu /viz příloha č. 6/.

Rozhodnutí o úrovni podnikového návrhu ročního plánu provádí ředitel podniku na podkladě:
- určeného tempa vývoje ukazatelů v časové řadě
- mezizávodního a mezipodnikového srovnání technickohospodářských ukazatelů
- účinnosti podnikové racionalizace a investic
- efektivnosti obměny prodejní nabídky
- plánované realizace mzdové koncepce programu péče o pracující a přípravy kádrů
- rozboru příčin a důvodů nezajištěných ukazatelů
- plánovaných přínosů a úspor dílenské racionalizace a rozvoje pracovní iniciativy.

Podnikový návrh ročního plánu je dále určen podle podmínek stanovených rozhodnutím ředitele podniku a je zpracován do vstupních informací, ze kterých jsou vypočteny varianty řešení pro optimalizaci:
a) výroby v základních cenách
b) výnosnosti výrobního sortimentu
c) využití instalovaných kapacit.

Při omezení materiálových vstupů, vyplývajících z podmínek předpokládaných v plánovaném roce, je zvolena varianta vyhovující požadavkům rozpisu.

Tímto postupem je kvantifikován vstřícný plán podniku, jehož úrovni se současně kvantifikuje zvýhodnění podnikových fondů. Vstřícným plánem podniku se rozumí zvýšení kvalitativních ukazatelů nad úroveň ročního podílu pětiletého plánu, respektive ročního rozpisu VHJ, bez zvýšení nároků na stanovené vstupy. V praxi n. p. Vlněna tím vzniká první návrh vstřícného plánu, z jehož úrovně

je proveden vnitropodnikový rozpis úkolů. Po projednání úkolů na pracovišti je dále zpřesněn.

3.2.5. Stanovení rozpisu úkolů vnitropodnikovým útvarům

Provádí se ve vzájemné vazbě ukazatelů pyramidální sestavy. Transformace úkolů do vnitropodnikových útvarů se provádí postupným rozvedením rozhodujících ukazatelů do všech řídících a realizačních úrovní a určuje se jimi podíl odpovědnosti každého vnitropodnikového útvaru a pracoviště k celopodnikově plánovaným úkolům. Znamená to, že tímto rozpisem je každému pracovišti předem stanoven konkretní úkol ve vzájemné vazbě, která směřuje ke splnění kriteriálních ukazatelů plánu podniku. Forma poměrových ukazatelů dovoluje pohyb absolutních hodnot a vytváří prostor k vlastnímu rozhodování útvaru a pracoviště. Poměrový ukazatel vyjadřuje úkol, který je dán rozpisem; je to konkretní číselný údaj. Změnou čitatele i jmenovatele (zvýšením či snížením) lze tohoto údaje dosáhnout též. Tím vlastně vzniká prostor k rozhodování o změně absolutních hodnot plánu. Kriteriálním ukazatelem pyramidální sestavy je ukazatel rentability k výrobním fondům, který je tvořen součinem rentability výkonů a výtěžnosti výrobních fondů. Tyto poměry jsou rozváděny dále až do úrovně pracovišť, protože jsou tvořeny součty, součiny nebo podíly dílčích poměrů /viz příloha č. 2/.

A. Vnitropodnikový rozpis úkolů se provádí na všechny útvary, které svojí činností realizační nebo rozhodovací vytvářejí nebo ovlivňují výsledky plnění závodových a podnikových plánů. Tyto útvary jsou ve vnitropodnikovém řízení označeny jako realizační místa:

- pracoviště, dílny, provozy, hospodářská střediska
- závody, úseky
- odbory: koncepční rozvoj, péče o základní fondy, energetika, technologie, komplexní normy, dessinatura, řízení výroby, řízení a kontrola jakosti, zásobování, odbyt, doprava, ekonomika práce, ceny a kalkulace, organizace a technika řízení.

Vnitropodnikový rozpis úkolů ročního plánu provádí příslušný řídící útvar v úrovni závodů a realizačních míst podnikového řízení v rozsahu, jak je uveden v příloze č. 7.

B. Realizačním místům podnikového řízení je počet ukazatelů dále rozšířen /viz příloha č. 8/.

C. Podkladem vnitropodnikového rozpisu jsou technicko-hospodářské normy prováděcího ročního plánu běžného roku uvedené na postupovém listu výrobku. Úkoly vnitropodnikovým útvarům jsou stanoveny v rozsahu svěřené pravomoci a odpovědnosti, a vyjádřeny v produkčních technických jednotkách a hmotných objemech naturálních kategorií. Rozpis úkolů do vnitropodnikových útvarů se provádí podle rozborů pyramidální soustavy, podle níž je všem vnitropodnikovým útvarům přiřazena dílčí odpovědnost.

D. Jednotlivým úsekům podnikového ředitelství je úkol konkretizován v následujícím rozsahu v základní směrnici ředitele podniku, a to např:
- ukládám: technickému náměstkovi a odboru technického úseku:

  a) dodržet, případně zvýšit výtěžnost výrobních fondů 79,243 hal.

b) dodržet, případně snížit poměr základních prostředků v pořizovací ceně k výkonům 99,516 hal.

c) dodržet, případně snížit poměr nakupované energie k výkonům 2,955 hal.

d) dodržet, případně snížit poměr nakupované energie ke spotřebě energie celkem 36,451 %
a vyrobit nejméně v tepelné energii: 89,9 tis Gcal
v el. energii 4 500,0 tis kWh

e) dodržet, případně snížit nákup oprav a údržby k výkonům 0,550 hal.

f) zabezpečit úkoly technického rozvoje

C 53-322-101-KORA	RD 1	200 tis.bm	13 600 tis.Kčs
J 53-260-102-COLOR		500 tis.bm	5 500 tis.Kčs

g) dodržet, případně snížit poměr oprávek k základním prostředkům 61,520 hal.

h) dodržet, případně snížit absolutní hodnotu limitovaných nákladů na cestovné:

osobními vozidly	17 000 Kčs
ostatní cestovné	115 000 Kčs
pohoštění a dary	1 000 Kčs

Stejným způsobem je rozpis určen všem ostatním náměstkům a ředitelům závodů.

3.2.5.1. Projednání

Úkoly jsou stanoveny postupným rozvedením ukazatelů stanovených úseku. Ve vnitřním řízení podniku není shodná organizační struktura útvaru s evidencí a výkaznictvím. Rozpis úkolů se proto provádí v podstatě na nákladová střediska, která jsou v podnikové praxi označena jako realizační místa. Na podkladě provedeného rozpisu provádí vnitropodnikové útvary (realizační místa) projednání úkolů

na svých pracovištích. K jejich zabezpečení navrhují opatření, kterými se vytváří podmínky ke splnění plánovaných úkolů. Opatření útvarů jednak přijímají racionalizační opatření stanovená vedením podniku nebo jejich určených částí, a dále vytváří opatření vlastní, jimiž zvyšuje účinnost své činnosti. Soubor opatření je pak ve vnitřním řízení nazýván dílenským racionalizačním programem.

V podmínkách vnitropodnikového řízení se racionalizací rozumí tvorba podmínek, které je nutno zajistit k dosažení stanovených úkolů. Odpovědnost za řešení i realizaci racionalizačního programu má hospodářský pracovník příslušného řídícího stupně. Každé opatření dílenského racionalizačního programu je kvantifikováno ve velikosti přínosů a úspor, má stanovený termín zavedení, pracovníka odpovídajícího za realizaci a pracovníka pověřeného kontrolou. Tvorba dílenských racionalizačních programů jako zásadní příprava k zajištění plánu se uskutečňuje za nejširší účasti všech pracovníků organizace. Na dílnách a ostatních útvarech se vytváří pracovní skupiny z nejlepších pracovníků, vedoucích BSP apod., které s hospodářským vedením vytváří návrhy opatření pro dílenské racionalizační programy. Návrhy se projednávají na výrobních poradách dílen a na podkladě jednání se upřesňují a konkretizují do osobních úkolů a osobních plánů pracovníků dílny. Pracovníci a kolektivy potvrzují svoji účast na realizaci uzavřením socialistického závazku, ve kterém se vyjadřuje i ekonomický efekt jejich činnosti. Požadavky k jiným dílnám jsou postupovány vyšším řídícím stupňům závodu či podniku, které je zajišťují začleněním do příslušných programů nebo příkazem pracovištím, kterých se týkají.

Pro metodickou a odbornou pomoc dílenským a střediskovým skupinám pracují na úrovni podniku odborné skupiny podle výrobní a organizační specializace, vytvořené techniky a dělníky, které mají za úkol:

- rozpracovat a stanovit účinnost a dílčí odpovědnost středisek a dílen racionalizačních opatření určených vedením podniku a závodu
- vydávat a aktualizovat motivační programy a náměty v konkretních podmínkách dílen a středisek
- spolupracovat a pomáhat dílenským pracovním skupinám při řešení jejich úkolů
- posuzovat a hodnotit navrhovaná opatření z hlediska jejich reálné věcné i časové realizace a plánovaných přínosů a úspor.

Zvýšení produktivity práce je uvedeno podle jednotlivých operací, strojů a strojních celků a plánovaného sortimentu výroby a vyjádřeno v čase, tj. v hodinovém nebo směnovém výkonu. Z propočtu pracovního času výrobních dělníků je tím určen objem celkové produkce střediska. Úspory jsou kvantifikovány jako absolutní, které znamenají změnu technickohospodářských norem, a relativní, plynoucí ze sníženého podílu fixních nákladů při zvyšování výroby.

Soubor všech opatření hospodářského střediska je dokladem o projednání a přijaté úrovni stanovených úkolů. Konkretizuje podmínky, kterými bude jejich splnění zabezpečovat a stanovuje dílčí odpovědnost svých pracovníků na jejich realizaci.

3.2.5.2. <u>Vstřícný plán</u>

Hospodářské středisko může souborem svých racionali-

začních opatření vytvořit podmínky pro přijetí a splnění vyšších úkolů než stanovuje vnitropodnikový rozpis. Toto zvýšení je nabídkou vstřícného plánu. Nabídka vstřícného plánu hospodářského střediska může být vyjádřena ve všech ukazatelích hmotné produkce, produktivitě práce, úspor a přínosů, které byly středisku rozepsány jako úkol. Nabídka vstřícného plánu musí být v každém případě přijata a vypořádána podle pravidel pro zvýhodnění útvarů dále uvedených. Nabídka vstřícného plánu hospodářského střediska je do úrovně podnikového plánu přejata po provedeném vyhodnocení vzájemných vazeb podnikových ukazatelů, daných omezení a zájmu podnikového plánu. Může být přijata k zvýšení podnikových úkolů, převedena do jiných ukazatelů, použita k vyrovnání nezajištěných úkolů v jiných útvarech nebo k vytvoření rozpisové rezervy plánu. Za nabídku vstřícného plánu hospodářského střediska se nepovažuje zvýšení úkolů podmíněné neplánovanými (neschválenými) investičními nároky, zvýšenými vstupy limitovaných surovin a materiálu, zvýšením (neschválením) výrobních nákladů a nároky na neprojednanou kooperaci. Tato omezení mohou být různá podle charakteru výroby a vnitřní potřeby podniku.

Převezme-li hospodářské středisko úkoly v úrovni rozepsané z návrhu ročního plánu nebo vyšší, zvýhodňují se jeho plánované mzdové prostředky. Nepřijme-li úkoly v úrovni dané rozpisem, mzdové prostředky se znevýhodňují. Průkazem zajištěných podmínek pro realizaci přijatých úkolů a podkladem pro přiznání zvýhodnění (znevýhodnění) mzdových prostředků je soubor racionalizačních opatření (dílenský racionalizační program). Zvýhodnění mzdových prostředků si zakládá hospodářské středisko pouze převzetím stanovených nebo vyšších úkolů. Při nezajištění rozepsa-

ných úkolů a jejich následném plnění a překračování ve skutečnosti žádný nárok na zvýhodnění mezd již nevzniká.

Racionalizaci v úrovni hospodářského střediska nelze oddělovat od řízení výrobního procesu, musí být prostředkem k zabezpečování a plnění úkolů plánu. Racionalizace vyšších řádů než je objektivní rovina střediska určená podmínkami jeho činnosti, musí být konkretizována v rozpise plánovaných úkolů a vyjádřena v ukazatelích jeho hodnocení. Hospodářské středisko a jeho pracoviště mohou zvyšovat účinnost těchto určených racionalizačních opatření pouze tím, že urychlí anebo zvýší jeho využití proti plánovaným termínům a přínosům. V činnosti hospodářského střediska je racionalizace permanentní proces soustavně sledující zlepšování podmínek pro minimalizaci nákladů a námahy a maximalizaci výsledků práce. Rozvíjení a přímé řízení racionalizační aktivity patří proto k základním povinnostem vedoucích pracovníků, mistrů a vedoucích středisek. Soubory racionalizačních opatření s průkazy přínosů a úspor a vyhodnocením úrovně dosažené k rozepsaným ukazatelům a úkolům jsou převzaty odbornými útvary závodního a podnikového řízení a promítnuty do příslušných dílů plánů.

Přímá vazba k plánům na straně jedné a konkretní určení odpovědnosti v pracovním kolektivu střediska umožňují, aby se staly osou řízení střediska a dílen. Pracovníci jsou přímo účastni na jejich tvorbě, znají své osobní úkoly a průběh realizace mohou soustavně kontrolovat a hodnotit. Výrobní porady nabývají na jejich podkladě zcela adresné a konstruktivní jednání, poněvadž kriticky hodnotí úroveň plnění závazků a osobní odpovědnosti na realizaci jednotlivých opatření. Kvalita a konkretnost rozpisu

hospodářským střediskům je základním požadavkem účinného vnitropodnikového řízení. Nesmí být podceněna ani výchozí základna při stanovení úkolů. Střediska, která postupně zavedla dřívější racionalizační opatření do svých pracovních režimů a pracují již na vyšší úrovni plánovací a technologické kázně, nemohou zajišťovat stejná tempa progrese jako jiná střediska, ve kterých rezervy ve shodných činnostech ještě existují. Další objektivní skutečností je postupný posun racionalizace k vyšším organizačním útvarům a vyšším řádům, poněvadž zakotvením realizovaných opatření v režimech práce se možnosti vlastního řešení v hospodářském středisku zmenšují.

3.2.6. Rozhodnutí o přijetí úkolů

Je kvantifikováno souborem dílenských racionalizačních programů, jež jsou podle potřeby řízení sestavovány na všech hospodářských střediscích či dílnách hlavní a pomocné výroby a úsecích podnikového řízení. Dílenský racionalizační program je utříděným dokladem přijatých opatření k vytvoření podmínek zabezpečujících plánované úkoly. Útvaru se přiznává zvýhodnění mzdových prostředků dle vnitropodnikových pravidel při přejímání vyšších úkolů plánu:

a) při zvýšení produktivity práce na pracovníka a den v technických jednotkách přepočtené průměrnou hodnotou výkonů, zvyšuje se za každé 1% hodnoty pobídková složka mezd o 3%
b) při snížení poměru rozpočtových nákladů k výkonům o 1% zvyšuje se pobídková složka mezd o 4%
c) při snížení spotřeby surovin a materiálů k plánovaným normám o 1% zvyšuje se pobídková složka mezd o 3%

d) při snížení stavu pracovníků (THP) o 1% z poměru THP průmyslové činnosti celkem, zvyšuje se pobídková složka mezd o 5%

atd.

Při nezajištění stanoveného úkolu se pobídková složka mezd podle stejných pravidel krátí. Zvýhodnění (znevýhodnění) pobídkové složky mezd se stanovuje podle racionalizačních programů jednotlivých dílen, ale celkový objem se přiznává do úrovně závodového plánu. Přiznané mzdové zvýhodnění může být použito takto:

- 2/5 ke zvýšení fondu vedoucího pro mimořádné odměny
- 2/5 ke zvýšení individuální prémie dělníků a THP útvaru
- 1/5 ke zvýšení podílu na hospodářských výsledcích pracovníků útvaru.

3.2.7. Rozvoj iniciativy

Účast pracujících na řízení je významným aktem plánovacího procesu a nezbytnou podmínkou chozrasčotního řízení. Uvedený postup projednání plánovaných úkolů sleduje neformální účast lidí na řešení podmínek práce a plnění stanovených požadavků. Vytváří prostor k uplatnění všech forem pracovní iniciativy. Za konkretní formy projevu osobní angažovanosti a pracovní iniciativy je považována:

a) účast a spolupráce na tvorbě a realizaci opatření, která znamenají přínosy nebo úspory
b) účast na řešení podmínek výroby a rozvoj výrobní základny podniku, kterou se modernizují výrobní prvky, zdokonaluje technologie výroby, organizace práce a řízení a vytváří se podmínky pro zavádění nových výrobků (zlepšovatelské hnutí, komplexní socialistická racionalizace)

c) účast v kolektivních formách práce (BSP)

d) uplatňování pokrokových pracovních metod na pracoviš- tích, kterými se racionalizuje využití strojních kap cit, surovin, pracovního času a režijních nákladů

e) účast v socialistickém soutěžení jednotlivců a kolek vů

f) aktivní účast při jednání výrobních porad a řešení aktuálních potřeb pracoviště

g) účast a aktivní práce v organizacích a složkách NF.

V n. p. Vlněna se také uplatňují formy socialistic- kých soutěží. Podnik se zapojuje na podkladě celopodniko vého socialistického závazku do odborové socialistické soutěže o Standartu GŘ Vlnařského průmyslu. V podniku jsou také organizovány kolektivní vnitropodnikové a vni- trozávodové soutěže zaměřené na plnění kvalitativních úko lů plánu, zvýšení kvality výrobků apod. Socialistická sou těž jednotlivců na všech vnitropodnikových pracovištích se uskutečňuje jednotně dle Pravidel socialistické soutě- že v n. p. Vlněna a má 3 samostatné části:

- První částí je soutěž o nejlepší pracovní výkon. Dosa- hované výsledky jednotlivců a kolektivů jsou měřeny k úrovni ukazatelů zapsaných v dílenských programech a stanovené hranici jejich překročení. Při plnění a překračování určené meze se vyplácí odměna, zvyšující se při kumulativním plnění.
- Druhou částí je soutěž o zatřídění. Podkladem k hodnoce- ní je plnění stanovených podmínek společenské angažova- nosti, osobního zájmu a účasti pracovníka na řešení úko- lů pracoviště a míry jeho odpovědnosti za společné vý- sledky. Získaným zatříděním získává pracovník osobní ohodnocení k tarifní třídě a přednost při zařazování

na rekreaci apod.

- Třetí částí je celkové hodnocení dosažených pracovních výsledků jednotlivců a kolektivů a přiznání čestných titulů nejlepším z nich.

3.2.8. Podmínky osobní hmotné zainteresovanosti

Za výkon práce je každému pracovníkovi podle jeho osobní kvalifikace, pracovního zařazení, stanoveného normového výkonu a dalších podmínek určených oborovými a podnikovými normami stanovena individuální mzda. Další část hmotné zainteresovanosti tvoří část pobídkové složky mezd, o kterou může být individuální mzda zvýšena podle stanovených pravidel:

- převzetím vyšších úkolů proti rozpisu plánu - nabídkou vstřícného plánu
- vyšším plněním přijatých úkolů - účastí v socialistické soutěži
- osobní angažovaností v průběhu realizace, kterou se zvyšuje podíl na hospodářských výsledcích.

Součástí hmotné zainteresovanosti je uplatnění sankcí a postihů, které snižují pobídkovou složku individuální mzdy podle stanovených pravidel:

- při nezajištění rozpisu plánu
- při neplnění přijatých úkolů (jakost, výkon, ...)

Snížení může být provedeno pouze do výše příslušné části prémie nebo příplatku.

Socialistická soutěž tvoří samostatnou část hmotné zainteresovanosti. V podmínkách individuální socialistické soutěže je sledována kromě výkonů také výchova pracovníků a zvyšování jejich politické a morální úrovně, odborné

kvalifikace a z ní plynoucího zájmu a odpovědnosti na výsledcích práce v plnění společenských úkolů. Účinnost socialistické soutěže je dána rozsahem stanovených podmínek, jejich konkretností na pracovišti a možnostmi pracovníka k jejich ovlivnění. Jsou proto odlišeny pro výrobní dělníky, režijní dělníky, mistry, vedoucí provozu apod.
V podmínkách výkonové socialistické soutěže tvoří základnu úroveň přijatých úkolů v dílenských racionalizačních programech. Zhodnocuje se vyšší individuální výkon, kterým vzniká žádoucí překračování plánovaných úkolů útvaru. Vyhodnocení je vázáno kumulativním výsledkem práce, aby byl vyvolán zájem na trvalém vyšším výkonu.

3.2.9. Chozrasčotní výsledek

Chozrasčotní výsledek hospodářského střediska je tvořen úsporou norem přímých nákladů a úsporou k pevně stanovenému rozpočtu režijních nákladů. Chozrasčotní výsledek hospodářského střediska je analyzován podle jednotlivých složek, z kterých vznikl. Je vytvořen:
- rozdílem plánované spotřeby přímých nákladů (materiálu, polotovarů a výrobních mezd) na skutečnou výrobu a přímých nákladů skutečných
- rozdílem režijních nákladů plánovaných a skutečných.

Výrobní režie je rozložena v jednotlivých nákladových položkách v poměru k produkci. Srovnáním hodnot těchto poměrových ukazatelů plánovaných a skutečných dostaneme rozdíl, kterým stanovíme dílčí hodnoty dosaženého rozdílu v absolutním vyjádření podle nákladových položek. Dále je tvořen přijatými sankcemi, které snižují dosažený výsledek střediska a vyjadřují se v procentním poměru k výsledku, o které se krátí všechny dílčí absolutní hodnoty vy-

kázaných rozdílů.

Individuální hmotná zainteresovanost na chozrasčotních výsledcích působí na optimalizaci závazných úkolů rozpisu a je stanovena:

- prémiovými předpisy technickohospodářských pracovníků, které obsahují ukazatele související s jejich pracovní funkcí a rozhodovací pravomocí. Mezi ukazatele patří poměr odpracované doby k nominálnímu fondu, využití strojů ve směně, poměr stavu nedokončené výroby k výkonům, závazné limity spotřeby energie a paliva, závazné limity vybraných nákladových položek, celkový objem výrobních úkolů a podíly režijních pracovníků
- prémiovými předpisy na úspoře surovin a materiálů, polotovarů a odpadu, podle kterých se vyplácí odměny všem pracovníkům, kteří dosahují úspory k plánovaným normám spotřeby. Odměna je stanovena procentním podílem z dosažené úspory
- progresivní formou výkonnostní prémie v sazbě za jednotku výkonu
- prémiovým předpisem na úsporách paliva a energie a podmínkami vnitropodnikové soutěže o nejvyšší úsporu ve spotřebě energie, paliva a pohonných hmot
- podmínkami individuální socialistické soutěže o nejlepší výkon, podle kterých pracovník plnící výkon na stanovené hranici určené v souboru dílenských racionalizačních opatření získává odměnu, která se při kumulativním plnění v tříměsíčním období postupně zvyšuje. Při nesplnění v jednom tříměsíčním období se kumulace ruší a při novém plnění začíná nárok opět od základní odměny
- v podílech na hospodářských výsledcích, ve kterých se celkové mzdové prostředky diferencují hospodářským stře-

diskům podle přijatých úkolů plánů (zvýhodnění), skutečného plnění (chozrasčotních výsledků) a míry pracovní iniciativy. Takto stanovený objem mzdových prostředků je individuálně přiznán podle dosažených průměrných výdělků pracovníkům střediska.

Postihy za neplnění úkolů a nekvalitní práci jsou prováděny:

- uplatněním vnitropodnikového sankčního řádu, který stanoví sazby za nedodané jednotky výkonu a podmínky pro vyjádření škod a ztrát vzniklých nesplněním úkolů střediska. Objem přijatých sankcí snižuje výsledek střediska a stanovený hmotný interes
- uplatněním podmiňujících ukazatelů v prémiových předpisech technickohospodářských pracovníků, kterými se krátí nárok na výplatu prémií nejméně o 1/5
- sankčním předpisem za porušení technologické kázně, kterým je stanovena hodnota jednotlivých chyb snižující prémii za jakost v individuální sazbě za výkon
- degresí výkonnostní prémie v sazbě za jednotku výkonu
- zmetkovým řízením a předpisem osobní úhrady
- sankčním výměrem ředitele podniku za porušení plánovací kázně, kterým jsou řešeny případy nepostižené zpravidla v zásadách řízení, ale zhoršující hodnoty podnikových ukazatelů nebo úroveň vnitřní kázně. O tuto sankci se snižuje objem mzdových prostředků určených na podíly hospodářského střediska

3.2.10. Uzavření celopodnikového socialistického závazku

Uzavření celopodnikového socialistického závazku a určení ročního prováděcího plánu, který je sestavován v období po převzetí souborů dílenských racionalizačních

programů a je vyjádřením zvýšených úkolů, vyplývajících k úrovni ročního podílu střednědobého plánu:

a) z návrhu vstřícného plánu podniku
b) ze zvýšených úkolů dosažených dílenskou racionalizací nad stanovený rozpis
c) z rozdílu očekávané a dosažené skutečnosti běžného roku.

Celopodnikový socialistický závazek vyjadřuje proto na podkladě individuálních závazků uzavřených k zabezpečení přijatých racionalizačních opatření, celoprovozních a celozávodních závazků, úroveň plánovaných úkolů. Znamená to, že zvýšením hodnot a objemů v celopodnikovém socialistickém závazku je v podstatě určen roční prováděcí plán podniku.

3.2.11. Realizace

Roční prováděcí plán je stanoven v úrovni podniku a závodů ve všech naturálních a hodnotových kategoriích. Ukazatele ročního prováděcího plánu podniku jsou závazné pro všechny útvary podnikového řízení, které mají rozhodovací pravomoc a řídí realizaci krátkodobými operativními plány. Ukazatele ročního prováděcího plánu závodů jsou závazné pro vnitrozávodní útvary pouze u kategorií naturálních, tj. technická produktivita, ukazatele využití kapacitních a časových fondů a objemy výrobních jmenovitých úkolů. Ukazatele hodnotových kategorií jsou závodům přiznány podle krátkodobých a operativních plánů a roční výsledky jsou hodnoceny k součtu čtvrtletí. Nezajišťuje-li závod nebo vnitropodnikový útvar v krátkodobém plánu odpovídající podíl ročního závazného ukazatele, ztrácí pro toto období přiznané zvýhodnění pobídkové složky mezd. Vy-

rovná-li v plánu následujícího období hodnotu ukazatele v kumulaci, může odejmuté zvýhodnění znovu získat, ale pouze ve výši 80%.

4. ZHODNOCENÍ PODNIKOVÉHO ŘEŠENÍ Z HLEDISKA ZÁSAD SOUBORU OPATŘENÍ A VNITROPODNIKOVÝCH PRAVIDEL ŘÍZENÍ

Jak z předchozího příkladu vyplývá, má n. p. Vlněna Brno velmi dobře rozpracovaný vnitropodnikový systém řízení, který respektuje zásady Souboru opatření a plně z nich vychází. Národní podnik Vlněna se otázkami vnitropodnikového řízení zabýval již od roku 1973, kdy byl vydán vnitropodnikový projekt řízení, na jehož podkladě podnik pracuje dodnes. Zásadním řešením tohoto projektu je, že definuje zásady podnikových činností, které se prakticky řídí soustavou pracovních směrnic ředitele, kterým je řízení soustavně aktualizováno k daným podmínkám. V roce 1975 podnik jako první ve VHJ Vlnařský průmysl prakticky zavedl dílenské racionalizační programy jako řídící dokumenty dílen. V roce 1976 zavedl podnik pravidla individuální socialistické soutěže, která postupně uvedl do vazby s dílenskými racionalizačními programy. V letech 1978 - 1980 ověřoval komplexní experiment řízení efektivnosti a kvality. V tomto období zpracoval do vnitropodnikového řízení praktickou aplikaci jednovrcholového (pyramidálního) rozkladu, který použil pro rozpis hmotné zainteresovanosti (prémie) všech řídících pracovníků. V roce 1982 experimentoval a zavedl systém osobního ohodnocení technickohospodářských pracovníků.

4.1. Přehled vývoje podniku

Vývoj ukazatelů hospodářských výsledků je vyhodnocen podle tzv. "ekonomického normálu". Pro růst efektivnosti

je charakteristické především to, že užitečný efekt roste rychleji, než náklad, který je k jeho dosažení vynaložen. (Pod pojmem náklad jsou myšleny obě formy vynakládání společenské práce, tj. její spotřeba i vázanost).
To lze zapsat jako nerovnost:

$$\frac{\text{náklad}_1}{\text{náklad}_0} < \frac{\text{užitečný výsledek}_1}{\text{užitečný výsledek}_0}$$

nebo-li

$$\frac{N_1}{N_0} < \frac{UV_1}{UV_0}$$

použijeme-li indexů, pak $I_N < I_{UV}$. Vypovídací schopnost indexů závisí na srovnávacích základnách, které byly vzaty při jejich tvorbě v úvahu. Jde zpravidla o jednu z těchto možností nebo o jejich kombinaci:

- srovnání plánu s výchozím obdobím (předchozím rokem, prvým rokem pětiletky apod.)
- srovnání skutečnosti ve dvou nebo několika obdobích následujících za sebou
- srovnání skutečnosti s plánem (index plnění plánu), se záměrem, s cílem atd.

Specifikací nákladů a užitečných výsledků se mohou vytvářet celé soustavy nerovností, typické pro žádoucí dynamiku efektivnosti. Tyto soustavy nerovností nemají normativní charakter, neplatí jako norma, vžívá se pro ně název "ekonomický normál". Lze jej konstruovat dvojím způsobem:

a) vychází se z logických požadavků ekonomicky žádoucího vývoje
b) některé vztahy, zařazované z různých důvodů do normálu, nemají tak zcela jednoznačný charakter a předpokládají přesnou formulaci podmínek, za kterých platí.

Vytvářejí se především na základě kritické analýzy dosavadního vývoje.
Logické požadavky na růst efektivnosti potom vyjadřuje tato soustava nerovností, vycházející z extenzitních ukazatelů:

$$I_Z > I_{UVV} > I_V > I_{ZPP} > I_{MZD} > I_P$$

Tyto růstové vztahy, které soustava zobrazuje, by se měly prosazovat jako dlouhodobé tendence. Krátkodobě mohou být narušeny zaváděním výrobkových inovací vyšších řádů (někdy stagnace či pokles objemu výroby), zaváděním nových základních prostředků (jejich dočasné snížené využívání, v souvislosti s osvojováním nové technologie, opravou závad apod.), které "ekonomický normál" svou konstrukcí předpokládá.

Soustava nerovností je nástrojem globálního přístupu k dynamice, k posouzení úrovně plánu a jeho plnění. Soustava upozorní velmi rychle na otevřené problémy, aniž by je však sama podrobněji definovala a analyzovala. Pro velmi globální orientaci o dynamice lze použít i soustavy intenzitních ukazatelů, zahrnujících tyto nerovnosti:

$$I_{Z/MZD} > I_{Z/VF} > I_{Z/VÝK} > I_{UVV/P} > I_{ZPP/P} > I_{UVV/ZPP} > 1$$

$$I_{Z/MZD} > I_{MZD/P} \qquad I_{UVV/VÝK} > 1$$

Tato soustava předpokládá, že:

- by mělo stoupat využití základních prostředků
- produktivita práce měřená vztahem VÝK/P by měla stoupat jak v důsledku rostoucího využití základních prostředků, tak i jako důsledek rostoucí vybavenosti práce základními prostředky
- růst rentability z výkonů (Z/VÝK) by měl předstihovat

růst produktivity práce

- nejrychleji by měla růst mzdová rentabilita (Z/MZD)
- neměl by klesat podíl UVV/VÝK

Soustavy výše uvedených nerovností zdaleka nevyčerpávají všechny možnosti, které tento přístup ke zkoumání dynamiky poskytuje. Řídící pracovník si může pro různé oblasti ekonomiky, které ho zvláště zajímají, takovéto soustavy vytvořit sám.

Použijeme-li pro hodnocení podniku metody "ekonomického normálu", projeví se účinnost jeho řízení v následujících číselných hodnotách /viz příloha č. 9/. Pro sestavu bylv použity ceny roku 1984 a jednotlivé roky 7. pětiletky byly zpětně přepočteny do jejich úrovně a shodné metodiky.

<u>Vyhodnocení podle "ekonomického normálu"</u>

Extenzitní ukazatele:

	I zisk	> I UVV	> I VÝK	> I ZPP	> I MZD	> I PRAC
81/80	112,23	106,95	104,15 <	104,22	103,16	99,43
82/81	113,81	104.91	103,79	103,45	101,49	98,88
83/82	107,86	103,37	102,07	101,94	99,81	98,68
84/83	111,84	105,03	102,02 <	102,31	100,24	99,68
84/80	154,08	121,73	112,55	112,44	104,75	96,70

Intenzitní ukazatele:

	$I_{Z/MZD}$	> $I_{Z/VF}$	> $I_{Z/VÝK}$	> $I_{UVV/P}$	> $I_{ZPP/P}$	> $I_{UVV/ZPP}$
81/80	108,79	108,23	107,76	107,60	104,82	102,62
82/81	112,14	110,47	109,66	106,10	104,62	101,41
83/82	108,07	105,79	105,67	104,76	103,30	101,41
84/83	111,57	110,19	109,55	105,37	102,63 <	102,67
84/80	147,10	139,62	136,80	125,98	116,30	108,34

	I zisk/mzdy > I mzdy/prac		I UVV/výk > 1
81/80	108,79	103,75	102,70 1
82/81	112,14	102,64	101,08 1
83/82	108,07	101,14	101,28 1
84/83	111,57	100,56	102,96 1
84/80	147,10	108,32	108,25 1

Vyhodnocení

Vyhodnocení pomocí "ekonomického normálu" ukazuje, že vývoj podniku v prvních třech letech 7. pětiletky vyhovuje daným podmínkám.

Rozpis plánovaných úkolů v roce 1984 je v porovnání s průběhem předchozích let stanoven náročně v ukazatelích upravených vlastních výkonů 105,03 %, produktivity práce 105,37 % a tím i zisku. O tom vypovídá i ukazatel upravených vlastních výkonů k výkonům 102,96 %, které v předchozích letech podnik nedosahoval ani při optimálním splnění úkolů.

V sestavách obou nerovností se ukazuje, že růst základních prostředků v pořizovacích cenách je mírně vyšší než růst výkonů, respektive než podíl ZPP na jednoho pracovníka. Teoreticky by to znamenalo, že podnik investuje do neproduktivních zařízení. Vzhledem k růstu cen strojů a zařízení, které nelze do srovnatelné základny kvantifikovat, nemůže být objektivně tento závěr vysloven.

5. ZÁVĚR

Rok 1984 je v přehledu uveden v úrovni rozpisů VHJ. Na hodnotách extenzitních i intenzitních ukazatelů je patrné, že úkoly podniku nevyplývají z dosažené skutečnosti předchozích let, ani z pravidelného tempa střednědobého plánu. Jsou dány dosaženou základnou předchozího roku a stanoveným úkolem oboru. Důkazem toho je index růstu UVV k výkonům, respektive poměr indexu zisku ke mzdám a indexu mezd k pracovníkům. Z toho vyplývá náročnost vnitropodnikového řízení, kterému pro řešení - jak už bylo uvedeno - zbývá pouze materiálová náročnost výroby.

Účinnost vnitropodnikového řízení podle provedené analýzy by měla být zaměřena na tyto okruhy:

a) Snížení průměrných stavů výrobních fondů, jak v oblasti zásob (obrátky), tak ke snížení základních prostředků v pořizovací ceně.

   Podle výkazu je v podniku řada výrobních strojů s nízkým výkonem a nízkým směnovým využitím. Jde o zastaralé výrobní zařízení, jehož výměna je podmíněna novými investicemi. Plán investic je potom třeba sledovat a posuzovat z ekonomických hledisek. Je třeba provést analýzu v oblasti přínosu produkce nových výrobních zařízení a v oblasti vlastních nákladů (podíl odpisů na jednotku produkce a podíl mezd na jednotku produkce). Při investicích je třeba vytvořit takovou vazbu, aby neproduktivní investice byly pokryty ziskem z produktivních investic. Plán investic musí zachovat a dodržet ekonomická hlediska podniku.

b) Podnik musí dosáhnout vyšší efektivnosti výrobkové inovace. Pro hodnocení vzorování a nabídky se používá

v podniku tzv. "výnosnosti". Je to v podstatě hrubé rozpětí, tedy rozdíl VC a přímých nákladů, vyjádřené na průběžnou podnikovou kalkulaci. K dosažení vyšší efektivnosti je třeba prohloubit systém hodnocení výrobků z hlediska technických parametrů a uživatelských vlastností, z hlediska prodejnosti výrobků a s tím spojeného výsledného efektu. V budoucnu je proto nutno věnovat zvýšenou pozornost oblasti průzkumu trhu a oblasti dostupných materiálových zdrojů.

c) Podle výsledků posledního roku pětiletky (1983) se ukazuje nutnost prohloubení operativy řízení denní výroby a fakturace, ve vztahu k uzavřeným kontraktům. I když v tomto období vznikly v podniku mimořádné potíže v řízení jednoho z největších závodů (Brněnec), které byly hlavním důvodem negativních výsledků v ukazateli zisku, v roce 1983, je otázka finanční situace národního podniku stále aktuální a může být řešena jen důsledným řízením věcného a časového plnění přijatých závazků.

d) Otázka pracovní iniciativy je zásadně řešena tvorbou dílenských racionalizačních programů, ve kterých každý pracovník a pracovní kolektiv má vymezen svůj úkol a může rozvinout všechny své zkušenosti a znalosti ke splnění stanoveného úkolu.

V národním podniku prakticky mají všichni svůj socialistický závazek a všichni jsou zapojeni v individuálních či kolektivních formách socialistické soutěže. Přestože všichni mají svůj socialistický závazek, ukazuje se, že náročnost úkolů vyžaduje zvýšit účinnost řízení i v rozvoji pracovní iniciativy, především sdružováním brigád podle technologického postupu, uplatněním kolektivních odměn (chozrasčotních brigád) a rozvojem komplexních racionalizačních brigád a řešitelských týmů.

Seznam použité literatury

/1/ Voráč, P. a kol.: Řízení efektivnosti a kvality ve vnitropodnikových útvarech. Práce, 1980.

/2/ Závada, J.: Zdokonalená soustava plánovitého řízení a práce odborů. Práce, 1980.

/3/ Hoffmann, Václav: Ředitelská analýza. Svoboda Praha, 1983.

/4/ Ke zdokonalení plánovitého řízení národního hospodářství. Svoboda Praha, 1980.

/5/ Pravidla řízení ve VHJ Vlnařský průmysl. (materiál GŘ VP), 1981.

/6/ Řízení efektivnosti a kvality ve vnitropodnikových útvarech. Práce, 1980.

/7/ Stanovisko GŘ VP. (materiál GŘ VP), 1980.

/8/ Rozpracování Souboru opatření ke zdokonalení plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980 do podmínek VHJ Vlnařský průmysl. (materiál GŘ VP), 1981.

/9/ Program pro zaměření a další prohloubení racionalizační činnosti v 7. pětiletce ve VHJ Vlnařský průmysl. (materiál GŘ VP), 1981.

/10/ Zásady a směry pro rozvoj vnitropodnikového chozrasčotu v podmínkách vlnařského průmyslu. (materiál GŘ VP), 1980.

/11/ Soutěžní řád n. p. Vlněna. (materiál n. p. Vlněna Brno), 1982.

/12/ Pracovní směrnice ředitele podniku. (materiál n. p. Vlněna Brno).

/13/ Příklad aplikace zásad vnitropodnikového chozrasčotu v n. p. Vlněna Brno. (materiál n. p. Vlněna Brno), 1981.

Děkuji vedoucímu diplomové práce s. Ing. Hynku Štorovi za jeho pomoc při zpracování daného tématu a konzultantu práce s. Jiřímu Novákovi, ekonomickému náměstkovi n. p. Vlněna Brno, za odborné vedení a informace potřebné k vypracování diplomové práce.

V Liberci, dne 20. května 1984

Seznam příloh

Příloha č. 1: Stupně závaznosti
Příloha č. 2: Pyramidální sestava poměrových ukazatelů
Příloha č. 3: Ukazatele časové řady
Příloha č. 4: Úroveň návrhu podnikového plánu
Příloha č. 5: Roční podíl pětiletého plánu
Příloha č. 6: Porovnání návrhu podnikového plánu
Příloha č. 7: Vnitropodnikový rozpis úkolů ročního plánu
Příloha č. 8: Rozšířený počet ukazatelů
Příloha č. 9: Stručný vývoj ukazatelů účinnosti práce
v 7. pětiletce (v cenách 1984)

Příloha č. 1

Stupně závaznosti

Ukazatele podle závaznosti Ú S P

1. Rentabilita výrobních fondů
2. Podíl celkových nákladů na výkonech
3. Zisk
4. Upravené vlastní výkony
5. Státní úkoly v realizačních výstupech
6. Tržní fondy ve VC
7. Vývoz do SZ ve VC
8. Vývoz do SZ ve FCO
9. Vývoz do NSZ včetně dlouhodobě návratných úvěrů ve VC
   - z toho dlouhodobě návratný úvěr ve VC
10. Vývoz do NSZ včetně dlouhodobě návratných úvěrů ve FCO
   - z toho dlouhodobě návratný úvěr ve FCO
11. Rozdílový ukazatel ve vztahu k SZ
12. Rozdílový ukazatel ve vztahu k NSZ
13. Výrobky technicky pokrokové - podíl z celkové výroby zboží
14. Výrobky zařazené v I. stupni jakosti - podíl z celkové výroby zboží
15. Výrobky vysoké technickoekonomické úrovně - podíl z celkové výroby zboží
16. Sleva na odvodu ze zisku

Ukazatele podle závaznosti Ú H P

1. Limit vnitřních zmetků
2. Ztráty z reklamací - podíl z odbytu celkem
3. Ztráty na jakosti ve výrobě - cenové rozdíly oproti I. volbě
4. Ztráty na jakosti celkem

5. Podíl obnovy kolekce
6. Podíl módních novinek a luxusních výrobků z celkové výroby zboží
7. Resortní úkoly v realizačním výstupu
8. Podnikové úkoly v realizačním výstupu
9. Maloobchodní obrat
10. Mzdové prostředky celkem
11. Mzdy bez ostatních osobních nákladů
12. Tvorba fondu technického rozvoje na vrub nákladů celkem
    - z toho: oborový fond technického rozvoje
13. Průměrný přepočtený stav pracovníků vědecko-výzkumné základny
14. Limit prostředků na úhradu faktur vědecko-technického rozvoje
15. Normativ přídělu z odpisů do investičního fondu
16. Normativ přídělu ze zisku do investičního fondu
17. Redistribuce zisku
18. Redistribuce odpisů
19. Tvorba fondu technického rozvoje na vrub nákladů
20. Odvod do oborového fondu technického rozvoje
21. Příděl z investičního fondu VHJ do podnikového investičního fondu
22. Příspěvek na správu GŘ
23. Oborové úkoly v realizačním výstupu
24. Výroba tepelné energie na prahu teplárny
25. Výroba vlnařských přízí mykaných, počesaných, česaných
26. Výroba vlnařských tkanin
27. Výroba bytových textilií potahových
28. Výroba plyše tkané
29. Výroba úpletů
30. Výroba žinylek

31. Tvarování hedvábí
32. Spotřeba vln celkem
33. Spotřeba syntetických materiálů
34. Spotřeba bavlnářských přízí
35. Skaní celkem

Ukazatele podle závaznosti Ú S R

1. Doba obratu zásob
2. Podíl obratového fondu na zásobách
3. Dotace na investiční výstavbu ze státního rozpočtu
4. Limit na externí cestovné
5. Limit výdajů na pohoštění a dary

Ukazatele s limitovaným stupněm závaznosti

1. Stavby nad 2 mil.Kčs rozpočtovaných nákladů
2. Stavby do 2 mil. Kčs rozpočtovaných nákladů
3. Státní cílový program
4. Rozpočtované náklady zahájených staveb
5. Technickohospodářští pracovníci (průměrný počet)
6. Ostatní dělníci z počtu dělníků celkem
7. Základní složka mzdových prostředků
8. Pobídková složka mzdových prostředků
9. Pobídková složka vázající na FCO (NSZ)
10. Pobídková složka vázající na FCO (SZ)
11. Podíly na hospodářském výsledku
12. Produktivita práce z UVV
13. Limit přesčasové práce
14. Limit noční práce žen celkem
15. Limit práce v pravidelných směnách
16. Limit spotřeby materiálu

Některé vybrané ukazatele s orientačním stupněm závaznosti

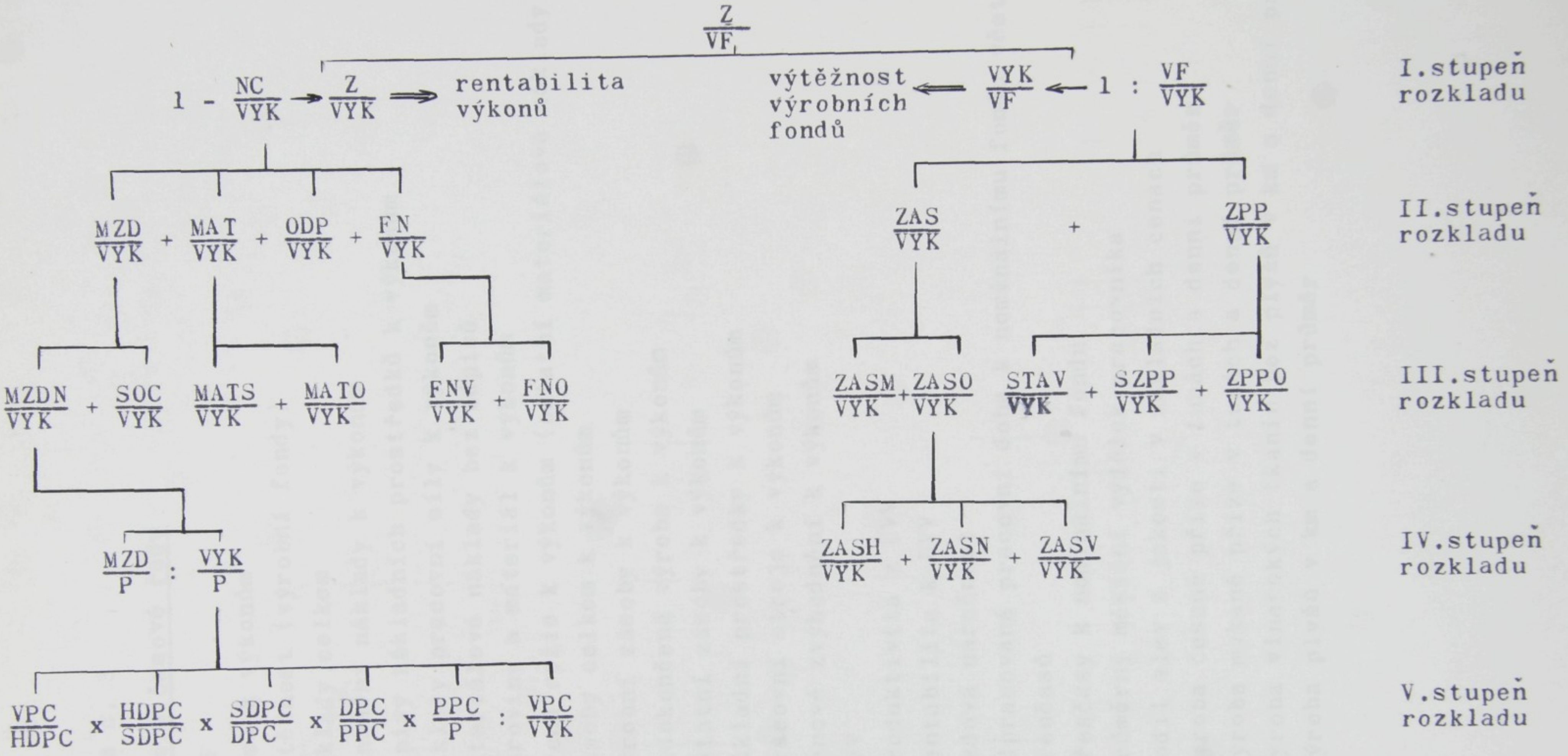
1. Hrubá výroba v základních cenách 1977
2. Výroba zboží v základních cenách 1983
3. Cenová zvýhodnění - móda + luxus
4. Cenová zvýhodnění - I. stupeň jakosti
5. Výroba zboží včetně cenových zvýhodnění
6. Odbyt celkem
7. Investice
8. Podíl vývozu do SSSR na vývozu do SZ ve VC
9. Podíl vývozu do SSSR na vývozu do SZ ve FCO
10. Dělníci celkem

Mezi orientační ukazatele patří i základní ukazatele efektivnosti:

Ukazatel	měrná jednotka	rozpis plánu 1984 čitatel / jmenovatel	ukazatel ekon.efekt.
1. účinnost mat.nákladů UVV:mat.N bez odpisů vč. služeb nemat.povahy	%	302 000 / 513 100	0,5886
2. účinnost mezd UVV: mzdové prostředky a OON	%	302 000 / 112 622	2,6815
3. účinnost ZP UVV: odpisy vč.zůstat. ceny vyřazených ZP	%	302 000 / 26 500	11,3962
4. výsledná efektivnost $\sqrt[3]{1 \times 2 \times 3}$	%		2,6201

Příloha č. 2

Pyramidální sestava poměrových ukazatelů



Příloha č. 3

Ukazatele časové řady

1. RVF
2. Zisk k výkonům
3. Výtěžnost (výrobní fondy)
4. Náklady celkem
5. Finanční náklady k výkonům
6. Odpisy základních prostředků k výkonům
7. Náklady pracovní síly k výkonům
8. Materiálové náklady bez odpisů
9. Suroviny a materiál k výkonům
10. Věcná režie k výkonům (ostatní materiálové náklady)
11. Zásoby celkem k výkonům
12. Výrobní zásoby k výkonům
13. Nedokončená výroba k výkonům
14. Ostatní zásoby k výkonům
15. Základní prostředky k výkonům
16. Pracovní stroje k výkonům
17. Cenové zvýhodnění k výkonům
18. UVV
19. Produktivita z UVV
20. Rentabilita k UVV
21. Mzdová náročnost
22. Odpracovaná pracovní doba k nominálnímu fondu včetně přesčasů
23. Přesčasy k nominálnímu fondu
24. Průměrný měsíční výdělek pracovníka
25. Podíl slev z jakosti v základních cenách
26. Výroba česané příze v tunách a denní průměr
27. Výroba mykané příze v tunách a denní průměr
28. Výroba vlnařských tkanin bez plyšů v km a denní průměr
29. Výroba plyšů v km a denní průměr

30. Výroba tkaných nábytkových textilií v km a denní průměr
31. Výroba pletených " " v km "
32. Výroba oděvních pletenin v km a denní průměr
33. Vývoz do SZ ve VC
34. Vývoz do NSZ ve VC
35. Dodávky do tržních fondů ve VC
36. Dodávky do tržních fondů v MC
37. Rozdílový ukazatel vývozu do SZ
38. Rozdílový ukazatel vývozu do NSZ
39. Dodávkové směry celkem

Příloha č. 4

Úroveň návrhu podnikového plánu

Ukazatel	Průměrné tempo časové řady v %	Jednotky	Dosažená skutečnost výchozího roku	Vypočtená úroveň plánovaného roku
Výroba česané příze	100,62	tuny	1 130	1 137
Výroba mykané příze	101,2	tuny	4 550	4 605
Výroba vlnařských tkanin	101,2	km	4 650	4 720
Výroba nábyt.tkanin	104,4	km	2 480	2 589
Výroba úpletů	102,0	km	1 120	1 142
RVF	111,09	hal	9,410	10,454
Náklady k výkonům	98,92	"	87,798	86,850
Výtěžnost výr.fondů	101,57	"	78,271	79,500
Mat.náklady bez odpisů k výkonům	99,18	"	63,126	62,610
Náklady prac.síly k výkonům	98,44	"	17,916	17,636
Finanční náklady k výkonům	99,5	"	2,338	2,326
Odpisy k výkonům	99,0	"	4,418	4,378
ZP k výkonům	99,0	"	100,692	99,685
Zásoby k výkonům	97,0	"	28,249	27,402
Spotřeba surovin a materiálu k výkonům	99,2	"	56,941	56,485
Věcná režie k výkonům	99,0	"	6,185	6,125
Vlastní výkony	104,04	tis.Kčs	313 700	326 363
UVV	104,64	"	268 000	280 425
Vlastní výkony k odpis.	102,0	Kčs	9,744	9,939
Hrubý zisk k vlastním výkonům	105,03	hal	40,292	42,319
Rentabilita UVV	107,60	"	32,687	35,170
Mzdová náročnost	96,82	"	40,595	39,306
Produktivita práce na pracovníka				
- z výroby v zákl.cenách	102,54	Kčs	179 208	183 760
- z vlastních výkonů	104,50	"	81 122	84 770
- z UVV	105,10	"	69 304	72 838

Příloha č. 5

Roční podíl pětiletého plánu

Ukazatel	Jednotky	Roční podíl pětiletky	Rozdíl k úrovni časové řady v jedn.	v %
Výroba česané příze	tuny	1 140	-3	100,88
Výroba mykané příze	"	4 600	+5	101,10
Výroba vlnař.tkanin	km	4 780	-60	102,80
Výroba nábyt.tkanin	"	2 600	-11	104,84
Výroba úpletů	"	1 320	-178	117,86
RVF	hal	9,940	+0,530	105,63
Náklady k výkonům	"	87,320	-0,470	99,46
Výtěžnost výrob.fondů	"	78,330	+1,170	100,07
Materiálové náklady bez odpisů k výkonům	"	62,970	-0,360	99,75
Náklady prac.síly k výk.	"	17,682	-0,046	98,69
Finanční náklady k výk.	"	2,258	+0,068	96,58
Odpisy k výkonům	"	4,410	-0,032	99,82
Zákl.prostředky k výk.	"	100,15	-0,465	99,46
Zásoby k výkonům	"	27,540	-0,138	97,84
Spotřeba surovin a materiálu k výkonům	"	56,816	-0,331	99,78
Věcná režie k výkonům	"	56,816	-0,331	99,50
Vlastní výkony	tis.Kčs	328 500	-2 137	104,72
UVV	"	281 700	-1 275	105,11
Vlastní výkony k odpisům	Kčs	9,748	+0,191	100,04
Hrubý zisk k vlast.výk.	hal	41,610	+0,709	103.27
Rentabilita UVV	"	34,250	+0,920	104,78
Mzdová náročnost	"	39,510	-0,204	97,33
Produktivita práce na pracovníka				
- z výroby v zákl.cenách	Kčs	186 528	-2 768	104,08
- z vlastních výkonů	"	85 104	-334	104,91
- z UVV	"	72 979	-141	105,30
- výroba v zákl.cenách	tis.Kčs	720 000	-11 000	103,90
- výkony bez vlivu zahraničního obchodu	"	760 700	-10 700	104,39
- slevy z jakosti k výrob.	hal	1,72	-0,08	99,42

Příloha č. 6

Porovnání návrhu podnikového plánu

Ukazatel	Jednotky	Návrh podnik. plánu	P o r o v n á n ke skuteč-nosti	k časov řadě
Výroba česané příze	tuny	1 140	100,88	100,26
Výroba mykané příze	tuny	4 610	101,32	100,11
Výroba vlnař.tkanin	km	4 780	102,78	101,27
Výroba nábyt.tkanin	"	2 700	108,87	104,29
Výroba úpletů	km	1 160	103,57	101,58
RVF	hal	10,641	113,08	101,79
Náklady k výkonům	"	86,571	98,60	99,68
Výtěžnost výrob.fondů	"	79,243	101,24	99,68
Materiálové náklady bez odpisů k výkonům	"	62,260	98,63	99,44
Náklady prac.síly k výk.	"	17,785	99,27	100,84
Finanční náklady k výk.	"	2,246	96,06	96,56
Odpisy k výkonům	"	4,280	96,87	97,76
Zákl.prostředky k výk.	"	99,516	98,83	99,83
Zásoby k výkonům	"	27,330	96,75	99,74
Spotřeba surovin a mat. k výkonům	"	56,185	98,67	99,47
Věcná režie k výkonům	"	6,075	98,22	99,18
Vlastní výkony	tis.Kčs	335 050	106,81	102,66
UVV	"	287 600	107,69	102,91
Vlastní výk. k odpisům	Kčs	10,309	105,80	103,72
Hrubý zisk k vlast.výk.	hal	42,514	102,96	100,46
Rentabilita UVV	"	35,585	108,86	101,18
Mzdová náročnost	"	39,270	96,74	99,91
Produktivita práce na pracovníka				
- z výroby v zákl.cenách	Kčs	185 974	103,77	101,20
- z vlastních výkonů	"	87 026	107,28	102,66
- z UVV	"	74 961	108,16	102,91
- výroba v zákl.cenách	tis.Kčs	716000	103,32	100,99
- výkony bez vlivu zahraničního obchodu	"	764 700	104,39	101,96
- slevy z jakosti k výrobkům	hal	1,64	94,80	100,00

Příloha č. 7

Vnitropodnikový rozpis úkolů ročního plánu

Výroba

- hodnota výroby v základních cenách
- hodnota vnitropodnikové kooperace v základních cenách
- výrobní úkoly v určených objemových jednotkách
- výkony strojů v btto čase sledovaných v plánech THU
- návrh výrobního sortimentu

Práce

- pracovníci celkem
  z toho = počet THP celkem
  = počet POP celkem
  = počet D celkem
  z toho - výrobních D
  - režijních D
- mzdové prostředky celkem
  z toho = základní složka mezd - úkolová
  - časová
  = pobídková složka mezd (bez soc. soutěže)
  z toho - plánované prémie THP
  - plánované prémie za výkon D
- plánované prémie za jakost D
- základní příděl do fondu vedoucího
- limit prostředků pro úpravu platů THP
- podíl na tvorbě fondu odměn
- plánované zvýhodnění v úrovni rozpisu
- ostatní osobní náklady
- průměrný měsíční výdělek (bez OON a podílů)
- produktivita z UVV
- produktivita v technických jednotkách
- tempo růstu PP - z UVV
  - z technických jednotek
- tempo růstu průměrných měsíčních výdělků

Technický rozvoj

- investice a jejich časová působnost v ročním plánu
- realizační výstupy technického rozvoje
- nařízení aplikace zlepšovacích návrhů a racionalizační opatření
- racionalizační opatření z podnikových programů a zásobníků KSR
- likvidace ZP

Náklady

- redukované výkony (hodnota výroby v základních cenách)
- N redukovaných výkonů celkem
- Z celkem
- zásoby celkem
  z toho = výrobní zásoby
  = nedokončená výroba
  = hotové výrobky
- UVV
- základní prostředky v pořizovací ceně
- odpisy celkem

Jakost

- podíl slev z titulu jakost k hodnotě v základních cenách
- podíl slev za těžko prodejné výrobky z výroby
- podíl výrobků I. volby

Příloha č. 8

Rozšířený počet ukazatelů

Výroba

- hodnota výroby v realizačních cenách
- hodnota hrubé výroby ve srovnatelných cenách
- hodnota vývozu do SZ ve VC a FCO
- hodnota vývozu do NSZ ve VC a FCO
- rozdílový ukazatel efektivnosti vývozu
- hodnota dodávek pro tržní fondy ve VC a MC

Práce

- pobídková složka mezd vázající se k technicky pokrokovým výrobkům
- pobídková složka mezd vázající se k výrobkům I. stupně jakosti
- pobídková složka mezd vázající se k módním a luxusním výrobkům
- pobídková složka mezd vázající se k výnosům do SZ a NSZ
- podmiňující ukazatel pro přepočet mzdových prostředků
- minimální uvažované prostředky na podíly
- produktivita z UVV podnikového plánu
- tempo růstu PP z podnikových UVV
- tempo růstu průměrných výdělků v podnikovém plánu
- mzdové prostředky pro socialistickou soutěž a životní jubilea

Technický rozvoj

- objem závazných úkolů a centrálně posuzovaných staveb
- podíl progresivních modernizací a rychle návratných akcí
- rozpočtové náklady zahajovaných staveb nad 2 mil.Kčs
- likvidace závodů a provozoven
- dovoz strojů a zařízení ze SZ a NSZ

Náklady

- výkaz podniku celkem
- N celkem podnikového plánu

- Z podnikového plánu
- zásoby podniku celkem

  z toho = výrobní

  = nedokončená výroba

  = hotové výrobky a zboží
- UVV podnikového plánu
- N chodu
- výnosnost výrobního sortimentu
- spotřeba energie a paliv a cizí
- nákup údržby a oprav cizí
- nákup přepravy cizí

Jakost
- podíl obnovy výrobní kolekce
- počet úkolů inovačního programu

Cenové zvýhodnění
- objem cenového zvýhodnění z technicky pokrokových výrobků
- objem cenového zvýhodnění z výrobků I. stupně jakosti
- objem cenového zvýhodnění z módních a luxusních výrobků
- podíl slev z těžko prodejního zboží při realizaci k výrobě v základních cenách

Příloha č. 9

Stručný vývoj ukazatelů účinnosti práce v 7. pětiletce (v cenách 1984)

Ukazatel	1980	1981	1982	1983	1984
Výkony	724 224	754 260	782 810	798 988	815 100
Výroba	710 183	742 281	772 749	786 583	802 000
Výroba VC	671 816	701 685	727 972	739 337	754 000
Zisk	78 073	87 626	99 726	107 563	120 200
Náklady celkem	646 151	666 634	683 084	689 469	694 900
Odpisy	27 243	28 685	26 486	26 115	26 500
Mzdové náklady	107 516	110 918	112 569	112 352	112 622
Finanční náklady	38 462	40 326	41 133	44 674	42 678
Materiálové náklady	472 930	486 705	502 896	506 328	513 100
Spotřeba materiálu	398 165	411 422	427 488	431 445	437 000
Ostat.náklady mat.	74 765	75 283	75 408	74 883	76 100
Upravené vl.náklady	247 891	265 128	278 138	287 525	302 000
Zásoby celkem Ø	205 816	210 284	213 458	217 499	212 735
Zákl.prostředky Ø	725 280	755 915	781 989	797 165	815 543
Pracovníci	3 852	3 830	3 787	3 737	3 725
RVF	8,38	9,07	10,02	10,60	11,70
v %	100	108,23	110,47	105,79	110,59
Rentabilita výkonu	10,780	11,617	12,739	13,462	14,747
v %	100	107,76	109,66	105,67	109,55
Rentabilita UVV	31,495	33,050	35,855	37,410	39,801
v %	100	104,94	108,49	104,34	106,39
PP z UVV	64 354	69 224	73 445	76 940	81 074
v %	100	107,60	106,10	104,76	105,37
Účinnost mezd	2,3056	2,3903	2,4708	2,5591	2,6815
v %	100	103,67	103,37	103,57	104,78
Účinnost ZP	9,0992	9,2427	10,5013	11,0100	11,3962
v %	100	101,58	113,62	104,84	103,51
Materiál.náročnost	65,30	64,53	64,24	63,37	62,95
v %	100	98,82	99,55	98,65	99,34
Náklad.náročnost	89,22	88,38	87,26	86,54	85,25
v %	100	99,06	98,73	99,17	98,51

Spotřeba surovin a materiálů	54,98	54,55	54,61	54,00	53,61
v %	100	99,22	100,11	98,88	99,28
Zisk/mzd.náklady	72,615	79,001	88,591	95,737	106,817
v %	100	108,79	112,14	108,07	111,57
ZPP/pracovníci	188,286	197,367	206 493	213 317	218 938
v %	100	104,82	104,62	103,30	102,63
UVV/ZPP	34,179	35,074	35,568	36,068	37,031
v %	100	102,62	101,41	101,41	102,67
UVV/výkony	34,228	35,151	35,531	35,986	37,051
v %	100	102,70	101,08	101,28	102,96
Mzd.nákl./pracovníci	27 912	28 960	29 725	30 064	30 234
v %	100	103,75	102,64	101,14	100,56

V 184/T 84