

Havránek, Rostislav

**Průzkum uplatnění prémiové soustavy ve Sdružení podniků  
nábytkářského průmyslu**

*Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. G, Řada  
sociálněvědná. 1965, vol. 14, iss. G9, pp. 139-143*

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/111648>

Access Date: 28. 11. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University  
provides access to digitized documents strictly for personal use, unless  
otherwise specified.

*guer — Postavení strany ve vztahu ke změnám italské společnosti*); konečně za čtvrté problémů *historiografie strany* (recenze děl a řada dokumentů pojednávajících o dějinách italských politických stran vůbec a IKS zvláště).

Uveřejněné statí jsou významným vodítkem nejen pro italské čtenáře, nýbrž i pro zahraniční zájemce o politický život; příspěvky totiž objasňují otázky spojené s tzv. *italskou cestou k socialismu*. Její základní koncepce spočívá ve vhodném využití specifických ekonomických, politických a sociálních podmínek v Itálii dělnickou třídou, k dosažení vytyčených politických cílů. Současně jsou uveřejněné články hodnotným příspěvkem k nastávající konferenci IKS, jež bude projednávat otázky organizace strany.

Autoři příspěvků kriticky hodnotí nové faktory, které ovlivnily teoretické koncepce i praktická opatření IKS. Z těchto nových činitelů vyzdvihují autoři zejména dva: je to především souhrn objektivních a subjektivních změn, k nimž došlo po druhé světové válce v zemích rozvinutého kapitalismu a jež podnítlý zásadní změny v tradičních vztazích mezi ekonomikou a politikou a mezi státem a občanskou společností. Tyto změny, jak autoři tvrdí, vyžadují konstruktivní přepracování dosavadní strategie a taktiky dělnické třídy, a tedy i změnu charakteru úkolů její strany. Druhým důležitým faktorem je na jedné straně rostoucí vliv komunistických stran ve světě a na druhé straně překonání historické situace, v níž byl SSSR jedinou socialistickou zemí na světě; to vede nutně i k překonání forem a prostředků boje, které dříve charakterizovaly mezinárodní komunistické hnutí.

Autoři statí zdrazňují, že strana musí vždy používat strategie a taktiky odpovídající současnému vývoji kapitalismu. Strana musí neustále pronikat novým způsobem na pracoviště, do organizací společnosti, do volených zastupitelských orgánů i do státního aparátu, aby den ode dne mohla vytvářet další podmínky pro svůj postup; IKS musí být vždy (zejména v nynější fázi třídního boje), především stranou masovou, nesmí však ale nikdy přitom ztratit svůj třídní charakter. Autoři dále dokazují, že v určitém stadiu vývoje kapitalismu nepoužívá již dělnická třída k boji proti buržoazní nadvládě jen politickou stranu, strana však musí zůstat v tomto boji hlavním nástrojem dělnické třídy. Strana bojuje za socialistické řešení současné situace, a to znamená zajistit nejen chléb a práci, ale též vysoké tempo vývoje výroby, plánování hospodářství, řízení společnosti zabezpečující dále systém osobních, politických a kulturních svobod. Tento program nemá ovšem, jak autoři tvrdí, nic společného se sociáldemokratickým evolucionismem, ale předpokládá dobytí moci dělnickou třídou.

Nový časopis IKS dokumentuje tvůrčí charakter přístupu IKS k řešení závažných problémů vnitřní i mezinárodní politiky. Kritická marxista se stala jakousi tribunou, kde se tříbí teoretické názory i praktické zkušenosti vyplývající z těchto problémů. Tato skutečnost dosvědčuje, že IKS stojí pevně na pozicích tvůrčího antidogmatického marxismu, který přinesl italské komunistické straně, čítající dnes kolem dvou miliónů členů, již řadu úspěchů. Vzhledem k tomu, že otázky strategie a taktiky strany jsou především bojištěm, na kterém se střetávají v současné době marxistické koncepce s dogmatickými názory, je nový časopis, který se těmito otázkami zabývá, významný nejen pro italské komunisty, ale současně i pro celé mezinárodní dělnické hnutí.

*Renato Reichel*

### **Průzkum uplatnění prémie soustavy ve Sdružení podniků nábytkářského průmyslu**

Ústřední výbor KSČ vytvořil v roce 1963 aktiv složený z pracovníků vysokých škol a ze zástupců KV KSC a pověřil ho úkolem provést analýzu soustavy plánovitého řízení národního hospodářství. Provádění této analýzy má dvojitý cíl: 1. zapojit ekonomickou teoretickou frontu do řešení zásadních otázek řízení, 2. zajistit ÚV KSČ objektivní informace pro kritický rozbor současných forem řízení, pro zobecnění jejich kladů a záporů a pro určení dalších směrů vývoje soustavy řízení.

Za první téma pro zahájení práce aktivu byla zvolena analýza účinnosti prémie soustavy; katedra politické ekonomie UJEP v Brně byla pověřena provedením této analýzy v rámci Sdružení podniků nábytkářského průmyslu (dále SPNP). Šlo o náročný úkol, neboť podniky a závody tohoto sdružení jsou rozmístěny na celém území ČSSR a zaměstnávají desítky tisíc pracovníků. Organizační struktura nábytkářského průmyslu, jenž byl vytvořen a ještě se tvoří z několika velkých a z mnoha malých podniků a živností, je velmi rozptýlená, zahrnuje 11 podniků s 55 závody a s několika sty provozy a dílnami z velké části místně odloučenými.

Šlo tedy o to omezit průzkum jen na některé podniky a závody a přitom do něho zahrnout

co největší rozsah a sortiment nábytkářské výroby. To se pracovníkům katedry vcelku podařilo. Průzkum byl proveden téměř ve všech podnicích a v řadě závodů a provozů v Czechách a na Moravě a zahrnul podniky vyrábějící ohýbaný, rovný i kovový nábytek; zkoumané podniky zaměstnávají 60 % počtu pracovníků a vyrábějí 61 % výroby zboží SPNP. Kromě toho uskutečnili pracovníci katedry poradu s referenty pro práci a mzdy z nábytkářských závodů Jihomoravského kraje, navštívili některé okresní pobočky Státní banky, prodiskutovali otázky vztahu mezi výrobou a odbytem nábytku s vedoucími pracovníky n. p. Obchod s nábytkem v Brně a konzultovali o přípravě průzkumu i dílčích závěrech s vedoucími pracovníky SPNP.

Při průzkumu se pracovníci katedry informativně seznámili s procesem výroby, provedli rozbor podnikových a závodních premiových řádů a výměrů a projednali problematiku uplatňování premiové soustavy jednak s pracovníky na pracovištích, jednak s vedoucími pracovníky podniků, závodů a provozů a se zástupci stranických a odborových organizací.

Výrobní podmínky jsou v jednotlivých závodech nábytkářského průmyslu velmi rozdílné. V několika málo závodech jsou světlé, prostorné haly, ve většině závodů jsou starší, středně vyhovující provozovny, někde je však výroba tak stísněná, že je divné, že tam nedochází k častým úrazům. Nejhorší výrobní podmínky jsou v závodech na výrobu ohýbaného nábytku. Přitom je třeba ocenit, že tyto závody plní velmi dobře své převážně exportní úkoly.

Velmi špatně jsou závody vybaveny novou technikou. Podniky se sice snaží vyvíjet některé nové stroje ve svých vlastních dílnách, přesto je však strojní vybavení nábytkářské výroby z velké části zastaralé, takže zvyšování produktivity práce se dosahuje především její intenzifikací, což pak nepříznivě ovlivňuje kvalitu výroby.

Rozhovory s dělníky na pracovištích ukázaly, že většina z nich má pasivní vztah k premiové soustavě a považuje přemii za nedílňou součást své mzdy. Zájem o premiovou soustavu se zvyšuje tam, kde došlo ke krácení přemii celému premiovanému kolektivu. Většinou se však projevuje nesouhlasem se zásadami kolektivního premiování. Zejména dobří dělníci, kteří plní výrobní úkoly, chápou kolektivní krácení přemii jako křivdu a porušování zásad odměňování podle vykonané práce. Nejčastěji se týkají námitky dělníků rovnostářství při udělování i krácení přemii, dále nemožnosti působit na špatné pracovníky v rámci velkých premiovaných kolektivů a konečně i postihování dělníků za okolností, které nemohou svou prací ovlivnit.

Vedoucí pracovníci podniků a závodů hodnotili kolektivní systém premiování kladně. Uváděli, že přispívá ke zlepšení pracovní morálky a ke zvýšení odpovědnosti pracovníků i jejich zájmu o splnění plánovaných úkolů; málo však ovlivňuje zlepšování kvality výroby. Vcelku všichni souhlasili se zásadami nové premiové soustavy, avšak současně k ní vyslovili řadu kritických připomínek a námětů, z nichž mnohé si zaslouží, aby byly vzaty v úvahu.

Při uplatňování premiových řádů vznikají na závodech často rozpory a napětí mezi vedením závodu a odborovými složkami. Značnou vinu na tom mnohdy má nekritický postoj ZV ROH ke krácení přemii dělníků, ale částečně i to, že premiové řády nedávají vedoucím pracovníkům podniků a závodů možnost operativně rozhodovat ve zdůvodněných případech o přiznání přemii.

Při rozboru premiových řádů se pracovníci katedry zaměřili zejména na podrobný rozbor uplatnění premiového řádu pro premiování dělníků za rovnoměrné plnění úkolů a na některé otázky uplatňování premiového řádu pro technicko-hospodářské pracovníky. Věnovali přitom pozornost zvláště problematice kolektivního premiování, premiových ukazatelů, výše a průběhu prémie, vlivů působících na premiování a řešení premiové složky a dospěli k těmto závěrům:

### 1. Kolektivní premiování

Kolektivní premiování za plnění plánovaných úkolů je třeba zachovat a je nutno přejít k individuálnímu premiování za kvalitu, pro něž je třeba uplatnit účinné formy sledování kvality práce dělníků.

Premiování za plnění plánovaných úkolů má význam jen jako kolektivní premiování, neboť jen tak zajišťuje společný zájem pracovníků na rovnoměrném plnění plánu, které je záležitostí dobré práce celého kolektivu. Naproti tomu kvalita výrobků záleží především na dobré práci každého jednotlivce a kolektivní premiování za kvalitu je značně formální. Náklady na zmetky se většinou dodržují s přesností na několik korun úspor, nekvalita však zůstává.

I při kolektivním premiování za plnění plánovaných úkolů je třeba dát premiovými řády

možnost krátiť nebo odejmout přemii pracovníkům, kteří jakkoli zanedbávají své povinnosti, a zvýšit přemii těm, kteří se mimořádným úsilím a obětavostí zaslouží o plnění úkolů kolektivu zejména za ztížených podmínek. Naopak i při individuálním přemiování za kvalitu je třeba mít možnost postihnout celý kolektiv, zanedbá-li jako celek péči o kvalitu nebo nelze-li bezpečně zjistit viníka nekvalitní práce.

Pokud jde o velikost přemiování kolektivů, nelze jednoznačně říci, jaká by byla nejvhodnější. Vedení závodu jí musí volit podle místních podmínek a podle cílů, jichž chce kolektivním přemiováním dosáhnout. Větší kolektivy (dílny nebo provozy) jsou výhodné pro vedení závodu a plní dobře úkol vzbudit zájem a odpovědnost všech pracovníků za plnění úkolů celé dílny nebo provozu, nedávají však dělníkům dostatečnou možnost bezprostředně působit na odstranění nedostatků, které se v rámci těchto kolektivů vyskytují. Tvorba malých kolektivů naráží na problém vytvoření průkazné operativně technické evidence mezi nimi a také na to, že tyto malé kolektivy se snaží plnit jen své úkoly a nevidí úkol dílny jako celku. Proto se zdá, že vytvoření kolektivů podle profesí je zcela nevhodné.

## 2. Ukazatele přemiování

Ukazatel plnění plánovaných úkolů a kvalitativní ukazatel jsou někdy stanoveny jako ukazatele na sobě závislé, jindy nezávislé. Je vhodnější stanovit je na sobě nezávisle a vázat na splnění kvalitativního ukazatele nejméně polovinu prémie. Vyžaduje to ovšem vytvoření takových předpokladů pro sledování kvality práce dělníků, aby bylo možné důsledně uplatňovat výrazné krácení přemii za nekvalitní práci. Vázání 50—60% prémie na kvalitu má v podnicích, kde je zavedeno, zatím ještě formální charakter.

Jednoznačně je třeba řešit problém vyjádření ukazatele plnění plánovaných úkolů v pevně stanovených jednotkách. Jeho vyjádření v různých jednotkách vede k nejednotnosti při posuzování nároků na příznání přemii v jednotlivých závodech. Je-li ukazatel vyjádřen v kuscech nebo dokonce v sortimentu hotových výrobků, nemusí pracovníkům vzniknout podle přemiového řádu nárok na prémie v těch případech, kdy by jim normálně vznikl při vyjádření ukazatele v jednicových mzdách, v normohodinách nebo v hodnotě hrubé výroby se započtením rozpracované výroby.

Ukazatel zmetkovitosti nestačí pro posouzení kvality práce při výrobě nábytku. Nepostihuje nekvalitní práci, nýbrž jen oblast, kde dochází k faktickému znehodnocení materiálu, a i tam zejména nedůsledností mistrů unikají z evidence mnohé závady. Ukazatel se formálně plní, ale kvalita práce se výrazně nezlepšuje. Ani reklamace nejsou spolehlivým ukazatelem kvality, neboť značně závisí na skladovacích možnostech odběratelů a na poptávce po určitém typu nábytku.

Abý zlepšily sledování a hodnocení kvality práce, zavádějí některé závody přemiové listky nebo osobní karty kvality, do nichž mají mistři a jiní odpovědní pracovníci závodů zapisovat záznamy o zjištěné kvalitě práce. Akce zůstává dosti formální, neboť mistři odpovědně neplní úkoly, které z ní vyplývají.

Zásada typových přemiových řádů, že všem přemiováním technicko-hospodářským pracovníkům musí být stanoven ukazatel dodržení plánu vlastních nákladů, je někdy chápána tak, že každému pracovníkovi má být stanoven ukazatel dodržení vlastních nákladů závodu. To je nesprávné. Zejména mistrům je třeba stanovit jako hlavní ukazatel splnění vybraných nákladových položek, jež může ovlivnit a které jsou v jeho dílně nejzávažnější.

## 3. Výše prémie

Výše prémie je diferencována mezi závody, dílnami a profesemi. Diferenciace mezi závody, není-li podmíněna mimořádnými a závažnými příčinami, není správná. Není důvodu, proč by měly mít závody v rámci téhož podniku různou výši prémie.

Diferenciace mezi dílnami se používá ve většině případů ke zmírňování některých nedostatků ve mzdové soustavě. Tyto problémy by měly být zásadně řešeny v základní mzdě. Pokud jsou ovšem v současné době v hodnocení některých pracovníků nedostatky působící obtíže, např. při rozmisťování zaměstnanců, je v těchto případech nutné souhlasit s použitím diferencované výše prémie. Zcela nesprávné je stanovení nižšího procenta prémie v sezónách dýh, v němž se odráží určitá mzdová diskriminace žen, která se během průzkumu projevila i v některých jiných případech.

Diferenciace mezi profesemi je ve většině zjištěných případů správná. Ani u profesí by

se neměly řešit zásadní nedostatky v přiznávání tarifních tříd nebo příplatků formou prémie. Zůstanou však vždy případy vyplývající z netypických pracovních podmínek, z organizace práce v taktovaných linkách apod., které nelze obecným rozhodnutím vyřešit a kdy je na místě použít odstupňování prémie. Problematiká je příliš členitá diferenciace prémie podle profesí použitá v závodě na výrobu ohýbaného nábytku v Mimoni.

#### 4. Průběh prémie

Ustanovení o průběhu prémie v premiových řádech podniků, závodů a provozů ukazují, jak rozmanitě lze vykládat a aplikovat ustanovení typového premiového řádu SPNP, zejména pokud jde o průběh prémie za plnění kvalitativního ukazatele.

Ať je však průběh prémie za kvalitu stanoven premiovými řády jakkoli, jde více méně o teoretickou otázku, neboť v praxi se krácení prémie za kvalitu uplatňuje jen v malém měřítku, a pokud k němu dochází, jde spíše o individuální postih dělníků za špatnou práci než o krácení prémie podle ustanovení premiového řádu. Krácení nebo odnímání prémie dělníkům za nesplnění plánovaných úkolů se v závodech uplatňuje.

Naprostě protichůdná ustanovení se objevují v podnikových premiových řádech při stanovení průběhu prémie za neplnění ukazatele dodržení plánu vlastních nákladů některými technicko-hospodářskými pracovníky. Je to zaviněno zcela nejasnou formulací typového premiového řádu ministerstva spotřebního průmyslu.

Striktní odnímání prémie technicko-hospodářským pracovníkům za sebezmenší překročení nákladů není správné, zejména je-li částka odňatá na prémiech větší než skutečné překročení nákladů. Vznikají tím i komplikace při čerpání premiového fondu. Bylo by správnější krátit prémie podle určité stupnice.

Nejúčinněji jsou uplatňovány premiové řády v podnicích na Slovensku, kde např. v n. p. Mier byly dělníkům za tři čtvrtletí roku 1963 kráceny prémie o 300 000 Kčs, což je asi polovina částky, o niž byly kráceny prémie v celém SPNP. Průměrná částka připadající z krácených prémie v rámci SPNP na 1 dělníka je asi 2 Kčs za měsíc. V podnicích Jihomoravského kraje byly v I. pololetí r. 1963 kráceny prémie u 1–1,5 % dělníků v průměru za měsíc.

Mnohem větší je rozsah krácení a odnímání prémie technicko-hospodářským pracovníkům. Počet odnětí a krácení prémie dosáhl v I. pololetí 1963 v podnicích Jihomoravského kraje téměř 2/3 celkového počtu prémie těchto pracovníků.

#### 5. Vlivy působící na premiování

Nadplánovaná absence a prostoje, které lze brát v úvahu při rozhodování o přiznání prémie, nevyčerpávají všechny vlivy, které působí na plnění ukazatelů a které dělníci a často ani ostatní pracovníci závodu nemohou ovlivnit. Je sice pravda, že možnost brát ohled i na jiné vlivy může vést ke snaze omluvit prakticky všechno, avšak je také pravda, že jsou některé případy, kdy je přímo absurdní a přičít se zdravému rozumu dělníkům prémie krátit.

Kolektivní dílen musí mnohdy pracovat přes čas, zvyšovat plnění výkonových norem, aby splnily plánované úkoly i při nižším stavu pracovníků, nebo musí často se značným výpětím odstraňovat chyby dodavatelů v kvalitě a sortimentu materiálu nebo překonávat nedostatek či špatnou kvalitu nástrojů, chtějí-li splnit ukazatele plánu. Nepodaří-li se jim to někdy beze zbytku, přestože dělníci udělali vše, aby úkoly splnili, a jsou-li jim pak striktně podle premiových řádů kráceny prémie, je tím funkce prémie postavena zcela na hlavu.

Mezi vedoucím závodem a dělníky vznikají rozpory, které se řeší zpravidla na okresních nebo krajských výborech odborového svazu. Vztahy, které se při řešení těchto rozporů vytvářejí, nelze vždy označit za soudružské. (Tím ovšem nejsou míněny situace, kdy se dělníci staví proti oprávněnému krácení prémie a kdy je úkolem všech orgánů — státních i odborových — důsledně prosazovat ustanovení premiových řádů.) Premiový řád přestává být nástrojem, který má pomáhat vedení závodu v zajišťování lepšího plnění úkolů, a stává se zdrojem napětí a roztrpčenosti, která často vyústí v pasivitu a lhostejnost při zajišťování úkolů.

Skutečnost, že pracovníci jsou dnes někdy postihováni za to, co svou prací nemohou ovlivnit, jim dává možnost, aby za tyto tzv. objektivní příčiny skrývali i svou vlastní špat-

nou práci. Je tomu tak zejména při nedodržování kvalitativních ukazatelů a při neplnění výrobních úkolů v souvislosti se zaváděním nové výroby nebo nové technologie.

Ve všech těchto případech je třeba důsledně hodnotit charakter příčin, které vedou k neplnění úkolů, a postihovat pracovníky za to, co skutečně zavinili nebo co mohli ovlivnit a neovlivnit. Zejména při náhlých změnách výroby by měli mít pracovníci možnost vyrovnat počáteční nedostatky v plnění úkolů zvýšeným úsilím v dalších měsících a získat tak nárok na zpětnou výplatu prémie.

V žádném případě ovšem dělníci nesmějí pasivně vyčkávat, až jim někdo připraví optimální pracovní podmínky. Nevyužijí-li k splnění úkolu všech možností, které mají, je nekompromisní krácení prémie na místě. Naopak je třeba zvýšením prémie ocenit úsilí těch pracovníků, kteří se i za ztížených podmínek snaží úkoly splnit, i když se jim to někdy plně nepodaří.

Charakter příčin, které vedly k nesplnění úkolů, by měli hodnotit zpravidla závodní chozrascolní komise a odborové složky. Pouze otázky zásadního charakteru by měly řešit vyšší orgány. Vedoucí závodů by měli mít větší pravomoc vážit vliv různých příčin na kvalitu a rozsah výroby a operativně rozhodovat o příznání prémie. Zvýšila by se tím i jejich odpovědnost, a pokud by postupovali zásadně a odpovědně, upevnila by se i jejich autorita v závodě. Současná situace je výhodná zejména pro ty vedoucí, kteří se rádi kryjí za vyhlášky.

## 6. Řešení prémiové složky

Dělníci vyslovují názor, že nedostávají prémie, ty že dostávají jen technicko-hospodářští pracovníci. Takový názor vyplývá z toho, že se pohyblivá část mzdy (která není skutečnou prémie ani u dělníků, ani u technicko-hospodářských pracovníků) vyplácí dělníkům ze základního mzdového fondu a technicko-hospodářským pracovníkům z prémiového fondu, a z toho, že se dělníkům vysvětlovala při mzdové přestavbě „prémie“ jako samozřejmá součást jejich mezd.

Tradičně je prémie něco, co se přidává, kdežto v pojetí nynějších prémiových řádů je něčím, co se jen „krátí“ nebo „bere“ (kromě skutečných prémie např. za úsporu materiálu apod.). Pro dělníka není tato „prémie“ něčím, co by mohl za mimořádně dobrou a obětavou práci navíc získat, ale něčím, co mu podle jeho názoru patří za jeho práci, ale o co se stále musí bát, že nedostane.

Dnešní prémiová soustava nevede dělníky k tomu, aby se snažili zlepšit práci, ale k tomu, aby se snažili „udržet si“ prémie. Tato soustava rovněž nepřispívá k rozvoji vztahů vzájemné pomoci a solidarity mezi dělníky navzájem, ani mezi dělníky a technicko-hospodářskými pracovníky. Staví je spíše proti sobě.

Má-li prémiová složka plnit svou funkci, musí se skoncovat s jejím zaměřením pouze negativním. Prémie se nesmí jen krátit a brát, ale musí se především za dobrou a obětavou práci dávat. Rovněž se musí skoncovat s dvojným způsobem výplaty „prémie“ — ze základního mzdového fondu a z prémiového fondu.

Je třeba buď vyplácet všechny pohyblivé části mzdy (dělníkům a technicko-hospodářským pracovníkům) z prémiového fondu, nebo je vyplácet ze základního mzdového fondu a vytvořit vedle nich skutečnou prémiovou složku, z níž by mohli všichni pracovníci získat kromě své mzdy nebo platu skutečně něco navíc (např. za mimořádně dobrou práci, za nadprůměrnou kvalitu, za plnění úkolů za ztížených podmínek apod.). Tato složka by nemusela být zpočátku příliš vysoká a mohla by postupně narůstat s růstem produktivity práce a se zvyšováním průměrných mezd.

Vyzádalo by si to změny v metodice tvorby těchto fondů, avšak pomohlo by to vyřešit některé závažné problémy, s nimiž se setkáváme při současném uplatňování prémiové soustavy.

*Rostislav Havránek*