

# GLASILO "BETONA"

ŠTEV. 1-2

CELJE, MAREC 1955

LETO IV

19846/4

## Naš novi plačilni sistem

V našem »Glasilu« smo že ponovno nazivali naloge, ki stoje pred nami v zvezi z novim plačilnim sistemom. Lahko smo zadovoljni, da smo potrebne predpriprave pokrenili še predno so izšle ustrezne uredbe ter smo tako v neki meri že našli rešitve za kopico problemov, ki so s spremembami v nagrajevanju v zvezi. Na tem mestu bom skušal prikazati glavne probleme in podati tudi nekatere konkretne predloge. O vsem tem je razpravljal že tehnični kader podjetja na seminarju na Gomilskem ter je s tem že deloma seznanjen, nujno in posebno potrebno pa je seznaniti s tem kolektiv.

### I. KARAKTERISTIKA NOVEGA PLAČILNEGA SISTEMA

1. Stari plačilni sistem je kril v sebi uravnilovske težnje, ker absolutno ni priznaval storilnosti dela. To je tudi eden glavnih vzrokov, da je storilnost dela padla. Tudi nov sistem še ni idealen. On izhaja namreč iz enakih snovi, t. j. takozvanih obračunskih plač, enako za vse kolektive, brez ozira na sedanjo organizacijsko stopnjo, oziroma brez ozira na stopnjo produktivnosti poedinih podjetij. Vsekakor je to slaba stran novega sistema, vendar naši gospodarstveniki zaenkrat še niso mogli najti boljše sigurne in pravične osnove. Na definitivno rešitev tega vprašanja moramo torej še počakati 1 leto ali pa morda tudi več.

Delno je uredba rešila ta problem na ta način, da je dala okrajnim ljudskim odborom pravico, da samostojno zvišajo ali znižajo plačilni sklad za 5%, s čemer je dana lokalnim oblastvenim forumom možnost, da odpravljajo napake, nesorazmerja, da upoštevajo stopnjo organizacije podjetja, produktivnost in slično. To je vsekakor korak naprej od uravnilovke, če govorimo o plačilnih osnovah.

2. Revolucionarna, bislvena novost in najmočnejši stimulativen faktor je, da omogoča nov sistem plačevanja dela po učinku. Prejšnji sistem je to praktično onemogočal. Našim delavcem je treba jasno in glasno povedati, da bomo z mesecem aprilom uvedli akordni sistem dela. Akordna izplačila bodo izplačana v polnih iznosih, torej niso omejena z 10% ali slično, kot to nekateri napačno, ali morda celo ludobno tolmačijo.

Lani je moralo podjetje presežke v akordu plačati iz dobička. Letos to ni več primer, plače vključno s presežki so priznane kot proizvodni stroški v polnem iznosu.

Edina omejitev v tem pogledu je dohodek podjetja. Če še podjetje ne bi doseglo dohodka, kar se je v našem podjetju dogodilo, dosedaj šele enkrat, se v tem trenutku zaslužke omeji, vendar tudi to pol v razmerju doseženih uspehov dela, torej je tudi v tem primeru upoštevan akord v polni meri.

3. Nova uredba vsebuje zelo vzpodbudna določila za premiranje (nagrajevanje) od doseženega znižanja cene, racionalizaciji itd. S tem je dana kolektivom možnost, da zainteresirajo na proizvodnih uspehih odgovorne ljudi v podjetju. Nikakor ne mislim tu podcenjevati vrednosti fizičnih delavcev, ki edini ustvarjajo produkte. Vendar je neizpošibno, da je tudi uspeh njihovega dela odvisen od organizacije dela, kar leži na ramenih strokovno-tehničnega in ostalega vodstvenega kadra. Nobena tajnost ni, da odgovorni ljudje v podjetjih niso bili nagrajevani tako, kot to terja stopnja njihove odgovornosti, to je pa tudi eden glavnih vzrokov, da naša podjetja še niso sodobno organizirana, da je produktivnost dela nizka itd. V trenutku torej, ko dejansko postaja dvig produktivnosti dela naš ekonomski problem št. 1,

je osvaritev vzpodbudnega sistema premiranja problem prvenslvene važnosti.

4. Instrumenti, s katerimi razpolaga okrajni ljudski odbor in ki se morajo fiksirati z okrajnim družbenim planom, so za nas izredno pomembni in tesno povezani s sistemom nagrajevanja. V smislu osnovnih načel zveznega družbenega plana in uredbe o plačah se bo naš kolektiv zavzemal za obojestransko vzpodbudne odnose, za take, ki bodo dejansko lahko vplivale na dvig produktivnosti.

V čem je bistvo tega problema? So predvsem tri vprašanja:

- a) osnovni odnos delilive dobička;
- b) določitev osnovnega % dobička, ki se sme uporabiti za plače;
- c) določitev osnovne kvote, ki se sme porabiti za premije;
- d) določiti vse te instrumente v zavisnosti od doseženega dobička oziroma znižanja polne lasne cene.

Načela za določitev osnovnih odnosov navedenih pod točko a, b in c bo določena z okrajnim družbenim planom. Pri tem bo treba upoštevati, da mora ostati raven plač v osnovi na isti višini kot v letu 1954 ter je treba pustiti podjeljem potrebno kvoto za plačila iz dobička.

Kvota za premije mora bazirati na osnovi, da so le te upravičene v primeru znižanja proizvodnih stroškov. Pri tem morajo biti dovolj vzpodbudne, t. j. takšne, da bodo naše strokovnjake dejansko zainteresirale.

Tretji in izredno važen problem je določitev pravilne zavisnosti teh odnosov in kvot od ustvarjenega dobička. Za podjelje morajo biti li odnosi in kvote **progressivne**, to se pravi, naraščati morajo bolj kot se dviga ustvarjeni dobiček. Pri tem morajo biti tudi okrajju zagotovljeni absolutni zneski, tako da je sistem vzpodbuden za obe strani. Progressivno raste tudi % plač iz dobička in % za premije.

Ekonomski časopisi (predvsem Ekonomska politika) so objavili tudi druge vzpodbudne sisteme delitev, vendar smatramo, da je le ta najpravičnejši in najvzpodbudnejši. Tak sistem dejansko vpliva na gospodarsko delo podjetja. V nasprotnem primeru se ne bomo smeli čudili drugačnim težnjam (čitali smo, da so nekatera ljubljanska podjetja masovno sprejela nove delavce, da si ustvarijo višji plačni fond).

Pri tem nastopa najtežji problem: ločanje komercialnih dobičkov. Interni sistem premiranja v podjetju mora biti tak, da obravnava tak dobiček ločeno, s če-

mer bi bil rešen tudi problem posebnega obravnavanja teh dobičkov tudi z O.L.O.

5. Če pogledamo sedaj cilje, ki jih zasleduje novi plačilni sistem, lahko ugotovimo, da vnaša v gospodarstvo nove, zdrave, vzpodbudne instrumente. Medtem, ko so osnove, kot smo uvodoma rekli, še nestimulativne, pa daje novi sistem ravno okrajnim ljudskim odborom v roke pravice, da po lastni presoji z dodatnimi instrumenti razvija plačilni sistem. S temi instrumenti lahko okrajni ljudski odbor v veliki meri vpliva na politiko plač, cen, proizvodnosti itd.

Pri pravilni uporabi daje novi plačilni sistem vzpodbudo za dobro gospodarjenje, znižanje stroškov proizvodnje in tudi za doslednejše nagrajevanje po dejanskem uspehu dela. Pri pravilni uporabi se bo ta plačilni sistem sigurno pozitivno izrazil tudi na dvig življenjskega standarda.

## II. PROBLEMI TARIFNE POLITIKE

Nova uredba o plačah in gospodarske potrebe našega kolektiva terjajo od nas, da uzakonimo z našim tarifnim pravilnikom nekatere bistvene spremembe ter da jih nato tudi najdoslednejše izvršimo v praksi. Pred nami vsemi, tako političnimi, sindikalnimi, samoupravnimi kot upravnimi funkcionarji je izredno delikatna naloga, da te spremembe raztolmačijo poslednemu našemu delavcu. Ne smemo se ustrašiti ne truda in ne časa, ker je od tega, kako bo sprejel novi tarifni pravilnik bistveno odvisen uspeh našega dela.

1. Naše dosedanje tarifne postavke v tarifnem pravilniku so vključevale poleg priznane povprečne obračunske plače tudi del plače iz dobička. Lanskoletne osnovne tarifne postavke po tarifnem pravilniku so presegle povprečne obračunske plače, vključno 5% zvišanja po odobritvi O.L.O.

Za nekvalificirane	9,00%
za polkvalificirane	7,05%
za kvalificirane	9,00%
za visokokvalificirane	5,75%

Pri tem je vračunano, da je treba od obračunskih plač odbiti 4% za terenski dodatek.

Nova uredba ne dovoljuje več takega načina določanja tarifnih postavk. Osnovo tarifne postavke je določiti na ravni obračunskih plač 1954, iz česar sledi, da mora iste v našem pravilniku ustrezno znižati.

To je vsekakor težak in boleč ukrep, vendar moramo vedeti, da velja za vso državo in vem, da bodo prisiljena to isto storili vsa gradbena podjetja v Sloveniji.

Zakaj je do tega prišlo? Nujno je bilo, da se izenačijo plačne osnove. Dosedaj so bile v tarifnih pravilnikih nekaterih podjetij občutne razlike, kar je imelo za posledico beganje kadra. Zato je bilo izenačenje tarifnih osnov nujno.

Znižanje tarifnih postavk pa nikakor ne pomeni znižanje plač. V obsegu, v katerem se s tem znižajo kalkulativne osnove, se znižata tudi cena produktom, kar se mora odraziti tudi na vrednosti dinarja.

Če je znižanje tarifnih postavk v danem trenutku še tako boleče, je vendar treba videti v tem pričetek listega nujnega, dolgo pričakovanega procesa ustalitve cen; pričetek uveljavljanja znanega gospodarskega načela, da se družbeni standard ne veča z nominalnim povečanjem plač, ki uslvarja le zmedo na trgu, ampak z zniževanjem cen produktom, kar povzroča porast vrednosti denarja na trgu.

Dejstvo, da bomo znižali naše osnovne tarifne postavke, pa nikakor ne pomeni, da bodo tudi naši zaslužki nižji. Nov plačilni sistem daje možnosti vsem dobrim delavcem in uslužbencem, da z preseganjem norm, s prihranki, z racionalizacijo itd. ne samo nadoknadijo, ampak tudi znatno presežejo dosedanje zaslužke.

Dosledno se začenja uveljavljati načelo: vsakemu po njegovem delu. Tu bodo torej na slabšem le slabi delavci, postopachi, delomrzneži, kateremu po novem sistemu koľ pravimo, »odzvonilo«. Tega pa, razen njih samih, nikomur ni žal.

2. Okolnost, da smejo kolektivi določati samostojno svoje norme, bi nas lahko dovedla do neresnega pojmovanja norm. Zato je treba poudariti, da se norme napram letu 1954 ne smejo ublažiti. Zakaj tako? Izenačenje tarifnih osnov bi ne koristilo nikomur, če bi po drugi strani ublaževali norme.

V gospodarstvu na splošno in tako tudi v našem kolektivu moramo povsod ustvariti nujna načela gospodarske morale. Vsaka, še tako skrita gospodarska napaka se kmalu maščuje skupnosti in vsakemu posamezniku. Tega se moramo zavedati.

Realnost, pravilnost norm, ločnost, realnost obračunov so osnove gospodarske morale. Brez teh ni mogoče zadovoljiti kolektivu dveh sosednjih objektov, ne dveh objektov ali gradbišč, še manj pa kolektivov raznih podjetij. Že v začetku naših razprav smo slišali upravičena mnenja, da n. pr. norme na posameznih obratih niso enako ostre. Pred nami je pereča naloga, da napake nujno popravimo, sicer nam bo izvajanje novega plačilnega sistema prizadejalo ogromne težave.

Drugo vprašanje, na katerega moram odgovoriti je, kakšno je dovoljeno preseganje norm in v katerem primeru se bodo norme popravljale.

Naše gradbene norme iz leta 1952 do 1954 ne bodo letos bistveno izpremenjene. Popravljene bodo le nekatere očitne napake. Na podlagi teh norm bo izdelan cenik del. Po teh cenikih (in proračunih) prevzela dela se bodo delavcem izplačala v polnih zneskih, brez ozira na % preseganja norm. Preseganje norm po posamezniku ali neki skupini, ki dejansko pokaže izredno storilnost, je torej neomejeno in ne bo vplivalo na revizijo (popravilo norm). Za presojo realnosti norm bo služilo povprečno preseganje norm v podjetju. Taka presoja je nujna, seveda pa ne sme biti šablonska, površna. Preseganje norm je le en pokazatelj, vzporedno s tem je treba kontrolirati predvsem cene, organski sestav (mehanizacijo) in šele nato napraviti zaključke. Skupnost mora imeti pravico, da intervenira, če je to potrebno, saj sicer ni drugih možnosti, da bi se podjetjem, ki nimajo konkurence, slopilo na prste. Ugovori, češ da je na ta način okrnjeno delavsko samoupravljanje, so brez podlage. Socialistični družbeni redlerja nagrajevanje po zaslugah, kar pa ni mogoče rešiti le v enem podjetju, ampak velja islo pravilo za posamezne gospodarske panoge, gospodarska območja in za vso državo. Nekdo mora kontrolirati proizvodnost, cene, konkurenčnost in odpravljati, če drugače ne gre, napake tudi na administrativnem način.

3. Kljub dobri volji naš lanskoletni tarifni pravilnik še ni zadovoljivo rešil odnosov med plačami. To je privedlo do tega, da tehnični kader zapušča podjetje, ker mu nudijo drugje znatno boljše pogoje. Te napake moramo odpraviti, sicer bomo v sezoni ostali brez kadra.

Gofovo je, da bodo take spremembe plačilnih odnosov doživele kritiko pri delavcih. Tudi ko bi hoteli v našem podjetju, drugače, tega ne moremo, ker vpliva na to pač tržišče in se moramo ravnati po njem. Tovariš Popič navaja v članku v Ljudski pravici, da je plača nekvalificiranih delavcev v primerjavi z letom 1939 nominalno 10–12-krat, plača visokokvalificiranih pa samo 5–6-krat večje. V tem nesorazmerju se krijejo uravnilovske težnje; to je vzrok, da ni dovoljinega interesa za izboljšanje kvalifikacij; to je vzrok, da odgovorni kader ni zainteresiran in da si išče še delo izven podjetja.

Trdimo lahko, da bo izprememba teh plačilnih odnosov pozitivno vplivala na delo podjetja, to pa je izredne važnosti za nas vse.

4. Iste cilje zasleduje premiranje odgovornih uslužbencev. Medtem, ko bodo fizični delavci prejemali presežek v akordu, kar bo goľovo vplivalo na dvig proizvodnje, je pa treba v podjetju najti ľudi posebne naćine, kako zainteresirati še posebej odgovorne uslužbence. Medtem, ko je efekt fizićnega delavca viden neposredno na kolićini izdelkov, se pa dela uslužbencev ne da tako enostavno meriti. Le-ti so odgovorni predvsem za gospodarnost, strokovnost in kvaliteto del.

Premiranje imenujemo sistem priznavanja doloćenih denarnih vrednosti odgovornim uslužbencem. Osnova teh premij, ako hoćemo, da bo sistem vzpodbuden, mora biti odvisna od dejanskih proizvodnih uspehov (od znižanja cen, od vzdrževanja pogodbenih terminov, od kvalitete dela, od preseganja norm itd.).

Poseben naćin premiranja pa je priznavanje racionalizacij in novatorstva. Medtem, ko so pri splošnem premiranju soudeleţeni le odgovorni uslužbenci, ki odgovarjajo za doloćen sektor dela, pa lahko dobi premijo za racionalizacijo in novatorstvo vsak ćlan kolektiva, ki predloţi ustrezne predloge.

Pomen takih ukrepov je za gospodarstvo lahko ogromen. Prof. Vasiljević piše v »Ėkonomiki poduzeća«, da znaša samo vrednost racionalizacij v ZDA na leto 91 milijard dolarjev (enoletna vrednost).

Sistem premij mora biti tak, da dobi nagrajenec le del ustvarjenega prihranka. Vsak ćlan kolektiva mora biti tega silno vesel, saj je većji del prihranka ostal kolektivu in końćno ľudi njemu samemu.

Premiranje bo vaţen vzpodbuden faktor, motor, ki bo dal, ěe bo pravilno sproveden, moćan poľt naših proizvodnih.

5. Naša dolgoletna borba za priznanje poslovnika se bliţa k uspešnemu koncu in to ravno v pravem ćasu. Novi plaćilni sistem je že osvojil naćelo, da morajo oblastveni organi upoštevali stopnjo organizacije podjetja, proizvodnost dela.

Pri nas so fakorekoć końćane priprave, da dejansko stopimo velik korak v naši organizaciji naprej.

Nov plaćilni sistem nam daje v tem gmoľno vzpodbudo in stvar organizacije dela v podjetju poslaja s tem interes vsakega posameznika.

Vaţno je ľovariši, da se tega zavedamo! Zmoľno je mišljenje, da v tem pogledu lahko nekaj napravi le delovodja, tehnik

itd. To ni res! Mnogo je malih napak, nerednosti, zapravljanja, morda ľudi kriminala; vse to so mali in veliki skriti kanali, po katerih odteka naš denar. Sedaj je nastopil ćas, da delovni kolektiv, tesno povezan s samoupravnimi organi, uvede strogo kontrolo nad delom, da bomo tako onemogoćili liste, ki hoćejo dobro ųiveli na naš raćun. Skupne uspehe bomo skupno delili!

### III. TARIFNI PRAVILNIK

Nov plaćilni sistem uvaja v naše gospodarstvo tudi sodobno tehniko nagrajevanja.

1. Z uradnim navodilom je namreć predpisano znanstveno ocenjevanje delovnih mest.

S tem ukrepom je pri nas prekinjeno ųablonsko, površno doloćanje tarifnih postavk; vsako delovno mesto se mora detajľno proućiti, oceniti se morajo zahteve delovnega mesta koľ strokovnost, ki je na njem polrebna, pogoji dela na delovnem mestu, odgovornost dela na delovnem mestu. Za pripomoćek pri tem ocenjevanju se bomo v našem kolektivu posluţili znane nemške metode ocenjevanja (uporabljajo jo že 20 let), ki je v praksi pokazala odľilčne rezultate.

Na slikah 1, 2, 3 in 4 so prikazani trije znaćilni primeri ocenitve delovnega mesta. Iz slik so nazorno razvidne posamezne zahteve delovnega mesta. Z medsebojnimi primerjavami, z napravo tako imenovanih rang list za posamezne priućeane zahteve delovnega mesta, dobimo preseñetljivo uporabne vrednosti.

Prostor ne dopušća strokovne razlage naćina ocenjevanja. Tarifne komisije na centralnih obratih, ki morajo lo ocenitev izvršiti za vsa delovna mesta, bodo v postopku detajľno poućene.

Ker gre za »novotarjajo« bo pać lu in ľam sprejeta z nezaupanjem. Uspeh je odvisen lu predvsem od dobrega dela tarifnih komisij, na kar posebej opozarjam. Ocenjevanje delovnih mest nam bo dalo, ěe bomo pri tem delu dovolj resni, zanimive, nove poglede na vrednotenje dela in poklicev.

Ker se za gradbeništvo ne da doloćiti fiksnih delovnih mest, bomo za gradbišće doloćili povprećna delovna mesta. Naćin ocenjevanja bo isti.

2. Ocenjevanje delovnih mest uslužbencev pa ni moţno izvršiti po isti metodi, ker so karakteristike in zahteve istih bišľveno drugaćne. Tudi lu se bomo posluţili

neke že dobro preverjene ameriške metode ocenjevanja, ki je dala v praksi dobre rezultate. Tudi za uslužbence se ocenjuje strokovnost, pogoji dela in odgovornost, pri čemer pa je analiza razčlenbe drugačna.

3. V celjskih tezah je postavljen načelo, izvedba osebne ocenitve posameznikov, ki ga je treba povsem strogo ločiti, torej dva povsem ločena pojma. Za sodobno nagrajevanje je nujno izvršiti znanstveno ocenitev enega kot drugega.

V smislu načel postavljenih v celjskih tezah bomo izvršili pri nas ocenitev delavcev in uslužbencev v glavnem po načinu, ki je bil že opisan v našem »Glasilu«, le da ga bomo morali delno še izpopolniti. Medtem, ko moramo pri ocenjevanju delovnega mesta povsem nepristransko, brez ozira na delavca na tem mestu, ocenjevati zahteve tega delovnega mesta, je pa tu problem popolnoma nasproten. Tu moramo proučiti delavca samega, njegove sposobnosti, njegove vrline in...

Sistem ocenjevanja ljudi mora biti javen. Vsakemu članu kolektiva moramo povedati s tem jasno in pravično, katere njegove vrline cenimo in kaj so njegovi manjki. Tak sistem je izredno vzgojnega pomena in neverjetno naglo deluje v smislu izboljšanja delovnih sposobnosti, discipline itd.

4. Spoznali smo tako osnovne pojme iz sodobne tehnike nagrajevanja, ki jo sedaj uvajamo. Ne vemo pa še, čemu služijo te »birokratske« tabele, čemu bo to vsekakor precej obsežno delo.

Za določanje višine osnovnih tarifnih postavk je merodajna ocenitev delovnega mesta. Višina tarifne postavke pa je osnova za izračun norme in akordne cene, pa tudi za naše kalkulacije. Osnovne tarifne postavke imenujemo tudi povprečne, kalkulativne tarifne postavke.

Z ocenitvijo sposobnosti posameznika pa izkoristimo razpone. Vpliv tega osebne ocenjevanja je, da lahko posameznik na določenem delovnem mestu dobi višjo ali nižjo tarifno postavko, v skrajnih mejah določenega razpona. To je izredno važno pri delu v skupinskem akordu in tudi pri delu v režiji.

5. Za gradbeništvo se postavlja še vreden problem nagrajevanja ljudi, katerih učinka ni mogoče meriti.

Tu si pomagamo s posebnim že pri nas znanim načinom ocenjevanja intenzivnosti dela, ki ga sproti vrši delovodja. Tu je sporno še vprašanje vpliva te ocenitve.

Moj predlog ocenitve je:

1	2	3	4	5
nezadostna	zadost.	dobra	prav dobra	odlična
0,9	0,96	1,04	1,10	1,15

Tak vpliv tega faktorja odgovarja za razmere v gradbeništvo, kjer smo prisljeni dati na primer na adaptacijska, komplicirana dela naše najboljše ljudi. Ako bo nižji faktor, bo prvovrstne delavce za taka dela nemogoče dobiti.

6. Da si končno ustvarimo jasno sliko od česa bo odvisen zaslužek našega delavca vidimo, da bo nanj vplivala:

- ocenitev delovnega mesta;
- ocenitev njegovih sposobnosti;
- od učinka dela (če dela v akordu) ali od ocene intenzivnosti dela (v režiji);
- od premij;
- od gospodarskega uspeha (plače iz dobička).

Vse to kaže, da so faktorji številni in da terja izvedba tega sistema mnogo priprav, razlag in pojasnjevanja.

Eno pa je glavno. Višina zaslužkov bo odvisna od prizadevnosti posameznika in dobra organizacija dela sploh. Zato nihče ne more povedati vnaprej, kako visoki bodo naši zaslužki, vse to je odvisno od nas samih.

7. Vse izgleda, da bo s posebno uredbo kmalu definitivno rešeno tudi vprašanje letenskega dodatka. Zaenkrat se bomo držali v glavnem starih tarif.

Predlagali so tudi, da bi se brigadam (skupinam), ki bi se prestavljale iz gradbišča na gradbišče, tarife zvišale za 20 do 25%.

8. Končno še nekaj o naših predlogih za premiranje. Zavedali se moramo, predvsem, da je efikasen premijski sistem le tisti, ki

- deluje z vsemi možnimi vzvodi k dvigu produktivnosti in znižanju polne lastne cene;
- ki naglo odkriva proizvodne uspehe in proizvodne napake;
- ki naglo omogoča sposobnim ljudem, da se polno uveljavijo, nasprotno pa nesposobne onemogoča.

Najli ustrezen sistem za razmere v gradbeništvo je izredno zamolana naloga. Jasno je, da si tu ne moremo pomagati z nekimi približnimi, uravnilovskimi metodami, temveč da mora biti premiranje strogo realno, strogo gospodarsko, bazirati mora na strogo ekonomskih načelih.

Osnovni princip premiranja je, da zainteresirana odgovorne uslužbenca za čim uspešnejše, čim gospodarnейše delo na delovnem mestu, na katerem se nahaja. Pri analiziranju tega vprašanja pridemo, ako se le malo poglobimo v delitev dela v podjetju do zaključkov, da imajo posamezne službe povsem nasprotnе glavne naloge in te so:

a) **Priprava dela.** Njen cilj mora biti, da predvidi najekonomičnejši način dela, da uvede enotna delovna merila, da skrbi za rednost norm, da točno predvidi tehnološke postopke, cene, razpored del in razpored sredstev. To so glavne naloge teh služb. Za to je logično, da morajo biti uslužbenca na tem sektorju premirani na osnovi ekonomičnosti in ločnosti ter pripravnega elaborata, realnosti norm (fiksirati je treba realno območje povprečnega doseganja norm, n. pr. 95—195% in realnosti plana).

b) **Izvajanje dela (operativa):** glavne naloge teh služb so: Znižanje polne lasne cene, točnost pogodbenih terminov in kvaliteta dela. Premije za uslužbenca teh služb morajo logično upoštevati ravno te faktorje.

Za razliko od drugih strok v gradbeništvu delovodja ne določa norme. Za to je prav, da ima vpliv na premijo delovodja ljudi doseganje oziroma preseganje norm in to neomejeno.

Za tehnični kader na gradbiščih, ki določa norme za izven proračunske dele pa bi bilo morda že umesno, v kakšnem okviru se sme gibati povprečno doseganje norm (90—125%). Okvir mora biti širši, ker gre tu za manjše enote.

V istem smislu bi se lahko premirala tudi komercialna služba, le da bi se tu upoštevala izvršitev plana nabav.

Vse v tem odstavku povedano velja načelno tudi za centralne obrate.

c) **Kontrola dela.** S to se bavi sektor za napredek in izboljšanje proizvodnje. Glavna naloga te službe je jasna in zato mora biti premiranje tega kadra odvisno od dviga kvalitete naših proizvodov. Za osnovo se lahko koristimo rezultate izvršnih preizkusov ter višine kolavdacijskih stroškov.

d) **Književodstvo in administracija.** Tu je najtežje najti neka merila. Od teh mest želimo, da sta ažurni in točni in to dvoje nam edino lahko služi za osnovo premiranja.

S tem smo navedli osnovne principe, na katerih mora sloneti dobro premiranje.

V podjetju pa so še druge specialne službe, ki so za uspešno delo zelo važne

in jih moramo posebej stimulirati, tako na primer:

e) **Vodstvo strojno-inventarnega parka** naj bo premirano po odstotku koriščenja in odsotku mobilnosti (izpravnosti strojev), prav tako tudi vodstvo avtoparka.

f) Celotno osebje strojno-mehanične delavnice, čigar dela ne moremo izmeriti, naj bo premirano od % mobilnosti (izpravnosti) naših težkih strojev in vozil, saj vemo, da je to naš najbolj pereč problem.

S tem sem hotel na kratko osvetliti principe in cilje, ki jih zasleduje predloženi način premiranja, sivar kolektiva pa je, da da k istim svoje kritične pripombe.

#### IV. NALOGE TEHNIČNEGA KADRA

Tu ne mislim naštevati tehničnih nalog, ki so v zvezi z izvajanjem novega plačilnega sistema. Spregovorili hočem o tem, kakšno stališče mora zavzeti ob teh problemih naš strokovnjak in to mojster, delovodja, tehnik ali inženir.

Ko je postalo jasno, da bomo morali naše nominalne tarifne postavke znižati, je zavladal med uslužbenca preplah. Kako priti pred naše delavce s to, vsekakor bolečo novico? Nekaj sem o tem zapisal v drugem poglavju tega članka. To pa še ni vse!

Življenjski standard naših delovnih ljudi je izredno nizek. **Naloga tehničnega kadra je, da organizira proizvodnjo tako, da la standard, kljub tem omejitvam v tarifnem pravilniku ne bo še nadalje padel.**

Demagoško in za strokovnjaka nečastno je, kritizirati gospodarske razmere, standard itd. Te težke razgovore o tarifnih pravilnikih moramo izpremeniti v prave proizvodne konference, kjer naj strokovnjaki razložijo svoje načrte o katerih smo se dogovorili. Razložijo naj svojim delavcem možnosti v akordu, zagurajo naj pravočasno dovoz materiala, razložijo naj pomen održavanja terminov, štednjo cementa, kontrolo voznikov in tako dalje.

V teh težavnih gospodarskih razmerah ne smemo dopustiti, da bi delavci čutili na svojih žepih napake v organizaciji dela, katerih je bilo dosedaj toliko.

Komunisti in sindikalni aktivisti se bomo pa temeljito potrudili, da bomo delavcem pojasnili pravilne odnose v plačah, utemeljenost efektnega premiranja itd. Odgovor strokovnjakov pa mora biti korak naprej v organizaciji dela, in s tem zagotovilo najnujnejših življenjskih potreb našim delavcem.

S tem je nakazano nekaj problemov pred katerimi stoji naš kolektiv, v zvezi z novim načinom nagrajevanja. Ti odstavki

so napisani kot nujna razlaga in pomoč vsem listim, ki bodo morali te probleme tolmačiti našim delavcem. Obenem so s tem pojasnjene v načelu neke nove metode, ki jih moramo uzakoniti s tarifnim pravilnikom. Mislim, da bo to koristilo pri razpravi o našem plačilnem zakoniku, ki se pričinja te dni.

Tarifni pravilnik bo to pot znatno obsežnejši in preciznejši. To je nujno. Uredba

striktno zahteva, da se v njem predvidi precizno vse, kar je v zvezi z zaslužki članov kolektiva. Izredno je zabranjeno deliti plačilni sklad drugače kot je to internamente v podjetju uzakonjeno in odobreno. Zato pozivam vse člane kolektiva, da dajo pravočasno svoje pripombe, ker jih bo le tako možno upoštevati.

Rupret Franc

## Korak naprej!

Lansko leto decembra je bil sklep delavskega sveta, da moramo izvršiti v teku zime prešolanje celotnega kadra na gradbiščih in centralnih obratih, kar je izrednega pomena za naše nadaljnje delo in smo trdno prepričani, da nam bo le to dejansko omogočilo napravi kvaliteten korak naprej v naši organizaciji dela.

Smatram, da je prav, če se s tem važnim delom upozna v obrisih celoten kolektiv. Seminarji, katere smo organizirali na Gomilskem, so draga stvar. Zato je nujno, da kolektiv podjetja zve, kaj smo tam delali, kakšni so bili uspehi in zaključki, upravičeno pa pričakuje v letošnji sezoni tudi konkretne rezultate kot plod tega našega truda. V mesecu januarju je bil tridnevni seminar za knjigovodstvo, skladiščno in administrativno osebje gradbišč in CO. V 18 urah predavanj in 10 urah živahnih diskusij so se udeleženci detajlno upoznali z novim poslovanjem in z vsem ostalim, kar je za njihovo nadaljnje delo potrebno. Na seminarju smo posebno skrbno obdelali vprašanje odnosov do delavcev, njih premeščanja, zagotovilve njihovih prejemkov; odnos do materiala, uredilve dejanske skladiščne službe, ločnost izvornih podatkov za evidenco in knjigovodstvo ter način izdelave obračunov na gradbiščih.

Udeleženci so spoznali v nujnem obsegu celotno organizacijo podjetja, povezovalno posameznih služb, kar je nujno za razumevanje dela na njihovih delovnih mestih. Raztolmačen jim je bil nadalje tudi zakon o socialnem zavarovanju delavcev in uslužbencev. Uslužbenci so bili opozorjeni na dosedanje napake, neločnosti, neažurnosti ter so bili končno sprejeti sklepi, da moramo letos te slabosti odpraviti.

Udeleženci so priznali, da je bil seminar nujno potreben, ker je bil to najenostavnejši način, da dejansko pocenolimo način našega poslovanja, ki je bilo dose-

daj na vseh naših organizacijskih enotah različno. Seminar za tehnično osebje je trajal teden dni. Dopoldne so bile redne učne ure, popoldne pa od 3.—4. ure predavanja s skioptičnimi slikami. Program je obsegal vsa potrebna organizacijska vprašanja podjetja, v predavanjih pa so se podale novice v gradbeništvu in nove metode dela. Program je bil nekoliko preobširen in so bili udeleženci konec tedna že preutrujeni.

Ankeja, katero smo izvedli ob zaključku tečaja je pokazala dobro voljo vseh udeležencev, da bo vsak na svojem delovnem mestu pričel uvajati nove organizacijske metode, kolikor bo to le mogoče. Ako bo naš tehnični kader držal dano besedo, bodo uspehi kmalu vidni.

V teku obeh seminarjev smo detajlno proučili glavne ovire na poti k urejenemu delu in novi, boljši organizaciji dela. Zaradi aktualnosti navajam najvažnejše sklepe, ki smo si jih zadali v cilju, da odpravimo vse napake, ki smo jih dosedaj delali mi sami. S težavami pa, ki niso odvisne od nas, bo pa treba računati še vnaprej.

Iz številnih zaključkov obeh seminarjev so važni predvsem naslednji:

1. Napovedali smo borbo praktikizmu, vsaki nepremišljenosti, naglici, na vsakem koraku in na vsakem delovnem mestu.

2. Pred sezono je nujen še seminar z delovodji, kjer se je doslej ugotovilo največ izvornih napak. Na seminarju se naj posebej obdelajo vprašanja evidence in štednja materiala ter sodobna organizacija dela.

3. Prehod na novo poslovanje mora biti izveden nepreklicno do 1. aprila t. l. in mora tehnično osebje gradbišč skupno s planskim oddelkom do tega roka izdelati osnove za plan za II. kvartal t. l., po načinu, kot ga predvideva poslovnik.

4. V mesecu aprilu je treba izvršili čim večjo koncentracijo del.

5. Obrtniška dela je treba najpazljiveje proučiti ter jih zagotovili s pogodbami, kar velja tako za centralne obrate, kot za tuj obrtnike.

6. Prevzemanje novih del se naj vrši na podlagi urejene tehnične dokumentacije (minimalno delni glavni načrti).

Pod nobenim pogojem se ne sme pričeli delo na terenu, dokler ni izdelan predpripravni elaborat.

7. Dosledno se je treba držati vseh predpisanih postopkov, predvidenih v poslovníku.

8. Izpolnijo se naj manjkajoča delovna mesta po gradbiščih tako, da bo obremenitev uslužbencev enakomerna.

9. Direkcija naj izda še manjkajoča dodatna navodila za komerc. in knjigovodsko poslovanje in obračunavanje.

10. Direkcija naj izdela cenike za akordiranje dela.

11. Izdelajo se naj daljinarji in navodila za enolen obračun voznikov.

12. Vodilno osebje direkcije naj pogošleje vrši instruktaže in kontrolo po gradbiščih.

13. Starejši tehnični kader naj nudi več pomoči mladim tehnikom.

14. Uslužbenci morajo posvetiti več pozornosti vprašanju dela samoupravnih organov in množičnih organizacij na gradbiščih.

15. Podjetje naj posveti še več pozornosti dviganju strokovne ravni kadra. Izpopolni se naj knjižnica, predavanja in diskusije naj bodo v rednih razdobjih.

16. Izboljšati kader na težkih strojih in ga bolje nagrajevali.

17. Izvršili pravično ocenitev delovnih mest uslužbencev.

18. Rešili je treba pod vsako ceno vprašanje pravočasne dostave materiala na gradbišču.

19. Vcepiti je treba vsem in vsakomur odnos do održavanja rokov, terminov in izvesti vse vzpodbudne in energične mere, da se to izvede.

20. Uvesti je treba vzpodbuden način premiranj v odvisnosti od uspeha dela in odgovornosti.

21. Izboljšati je treba življenjske pogoje delavcem na gradbiščih.

22. Uvesti je treba akordno delo, kjer koli je to mogoče. Kontrolirati realnost norm, kvaliteto dela in pravilnost izmer.

23. Uvesti je treba montažne opažne table ter štedili z lesom.

24. Budno je treba kontrolirati šoferje, voznike, materialno službo in mezno službo.

25. Borili se je treba proti izostankarjem in nedisciplini sploh.

26. Pravočasno je treba izvršili obračun del, da s tem omogočimo podjetju koristnejšo porabo obračnih sredstev.

27. Energično je treba izvesti mere za pridobivanje kvalitelnega betona.

Sklepi kažejo, da so seminarji dojeli našo problematiko in da bodo, če bomo vsi delali na njih, dejansko pomenili prelomnico v delu našega podjetja.

### IZID ŽREBANJA NOVOLETNE NAGRADNE ZLOGOVNICE

Dne 5. marca je bilo na direkciji podjetja v Celju javno žrebanje reševalcev noveletne nagradne zlogovnice.

Komisija je ugotovila, da so poslani rešilve pravilne ter da je žreb določil nagrade naslednjim članom kolektiva:

1. nagrado, usnično aktovko prejme tov. Gošnjak Vidoslav;
2. nagrado (knjižna) prejme tov. Resnik Ivanka;
3. nagrado (knjižna) prejme tov. Logar Jože;
4. nagrado (knjižna) prejme tov. Krašovic Ivan.

Izžrebanci naj dvignejo nagrade na direkciji podjetja v Celju.

### OPRAVIČILO

Ta številka Glasila je izšla v zmanjšanem obsegu iz razloga, ker tiskarna zaradi preobilice dela ne more dotiskati celotne vsebine. Objavljena sta samo najvažnejša članka, od katerih je predvsem prvi aktualen za diskusijo.

Čitateljem se s tem opravičujemo z obljubo, da bo v prihodnji številki zajeto vse, kar je sedaj izostalo.

To opravičilo velja tudi za one, ki so prispevali članke za to številko Glasila.

Uredništvo