

## PREMIJSKI PRAVILNIKI GOSPODARSKIH ORGANIZACIJ

## Skromna sredstva za izplačilo

Iz tovarne strojev »Ivo Lola Ribar« v Železniku

Tovarna strojev »Ivo Lola Ribar« v Železniku ima določene finančne težave, ki so nastale v zvezi s splošnim zmanjšanjem investicij pri nas v primerjavi s prejšnjim letom. To je vplivalo tudi na ustvaritev sredstev za premije. V razliko od industrije volnenih tkanin »Oktobarska sloboda« v Beogradu (o katere premijskem pravilniku smo pisali v prejšnji številki našega lista), ki prenaša razen sredstev ustvarjenih iz dela dobička za plače v tekoči realizaciji znatne rezerve iz razdobja v razdobje, pa celo iz leta v leto, je tovarna strojev »Ivo Lola Ribar« izplačala letos premije samo za prvo tromesečje.

## Načela premijskega nagrajevanja

Premijski pravilnik, po katerem so izplačevali premije za prvo tromesečje leta 1956, je imel več pomanjkljivosti. Zaradi teh pomanjkljivosti so izdelali načrt novega premijskega pravilnika, o katerem sedaj razpravljajo v delovnem kolektivu. V tem članku se bomo ukvarjali s tem načrtom, čeprav se z izjemo ukinitve nekaterih osnov za premijsko nagrajevanje ob hkratnem uvajanju drugih ne razlikuje posebno od prvega.

Smoter pravilnika je, da s premijami vzpodbuja delavce in uslužbence k hitrejšemu, boljšemu in bolj ekonomičnemu delu, da bi tako dosegli večji dobiček. Da bi še bolj poudarili to postavko, pravi pravilnik, da premijsko nagrajevanje ni samo sredstvo za razdelitev ustvarjenega dobička, temveč tudi sredstvo, da se dobiček doseže.

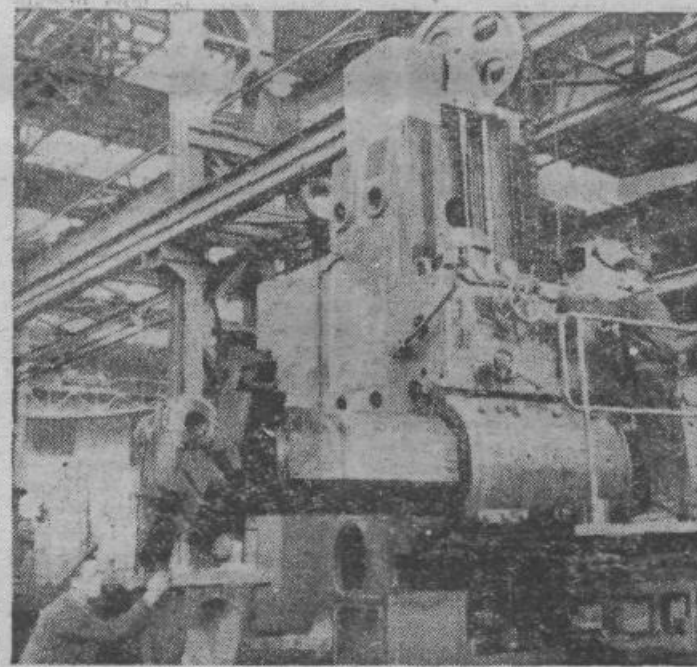
Pravilnik pozna dve vrsti premij: redne in posebne. Medtem ko redne premije obračunavajo na temelju skupnih učinkov delavcev, oddelkov ali vsega podjetja, in to periodično na temelju podatkov knjigovodstvene in operativne evidence, se posebne premije obračunajo posameznikom za uspeh pri delih, ki se ne ponavljajo več ali na temelju letnih prihrankov, ki so bili doseženi z uporabo predlogov posameznikov. Vir sredstev za premijsko nagrajevanje je določen z izločitvijo 15 odstotkov zneska, s katerim gospodarska organizacija sodeluje pri dobičku za plače.

Sredstva, ki jih izločijo, vložijo v premijski sklad. No, ker je znesek obračunanih premij lahko večji ali manji od premijskega sklada, s katerim razpolaga podjetje, se ob obračunu, če so sredstva sklada večja, premije prenesejo v naslednje razdobje, če pa so manjša, se obračunane premije proporcionalno zmanjšajo za tisti odstotek, za katerega so sredstva premijskega sklada manjša od skupno obračunanih premij.

Osnove za obračunavanje rednih premij so: izvršitev programa in plana podjetja, uporabljanje proizvodnih zmogljivosti, zaposlitev delovne sile v proizvodnji, izpolnjevanje norm, popravki norm, znižanje režijskih stroškov, delovna produktivnost, rentabilnost proizvodnje, znižanje lastne cene, stanje okvar in dodelav, napake v izdelavi, zmanjšanje zalog izdelkov in nepotrebne materiala, zmanjšanje bole pri delu, izpolnitev roka, ka-

kovost projektiranja, izvršitev in kakovost postavljenih nalog.

Posamezni uvažalci premij so navadno zainteresirani za dve do štiri osnove za premije. Pri tem lahko posamezne osnove za premijsko nagrajevanje dajo ob svoji ustvaritvi tudi negativne rezultate. Ker se pozitivni rezultati, doseženi po posameznih osnovah, križajo z negativnimi rezultati, doseženimi po drugih premijskih osnovah, je lahko ustvaritev premij v znatni meri realna in objektivna. Vendar s pogojem, da so instrumenti, ki vzpodbujajo k izpolnitvi ali presegi določenih nalog, ugotovljeni po posameznih osnovah v pravilni medsebojni odvisnosti.



Mladi delavci se učijo dela pri novem stroju

Razen načela večvrstnih osnov za premijsko nagrajevanje posameznikov vsebuje premijski pravilnik podjetja »Ivo Lola Ribar« tudi drugo, sicer znano načelo v raznih sistemih premijskega nagrajevanja: načelo medsebojnega nasprotovanja interesov posameznih uvažalcev premij. Tega načela, ki predstavlja osnovo pri gospodarskih organizacijah z veliko serijsko ali množično proizvodnjo, v gospodarskih organizacijah strojegradnje, kjer prevladuje posamična proizvodnja, kakor je to v tovarni strojev »Ivo Lola Ribar«, ni mogoče popolnoma izvesti. Zato ga tudi premijski pravilnik ni vzel kot osnovno načelo, temveč se ga je poslužil le delno.

Norma za dosego premije je v načelu postavljena pod določenim planom, oziroma normo stoodstotne izpolnitve. Z drugimi besedami, premijo je mogoče doseči, preden je bila dosežena norma ali plan. Taka metoda je poleg metode, da je premijo mogoče doseči, ko se preseže določena tehnična ali izkustvena norma, oziroma delovni plan, znana tudi v praksi in v literaturi, posebno v podjetjih z individualno in malo serijsko proizvodnjo, katere izrazit predstavnik je prav tovarna strojev v Železniku. Tako metodo uporabljajo v posamični in malo serijski proizvodnji zato, ker je tam zelo težko ugotoviti trdne normative, norme in plane. Posebno vprašanje je, če je meja, ki je določena za vsako osnovo, najbolje postavljena. Brez daljših izkušenj je težko reči, da je na primer prav 90% ustvaritve postavljenega plana normalno in da se že pri izpolnitvi 91% lahko doseže za 2% premije. Ali, da je zmanjšanje zaloge nedokončane proizvodnje od 105% navzdol normalna osnova za premijsko nagrajevanje.

## Ali so premije v podjetju »Ivo Lola Ribar« dale zadovoljive rezultate?

Medtem ko smo v članku, ki smo ga objavili v prejšnji številki našega lista o premijskem nagrajevanju v »Oktobarski slobodi«, mogli navesti vrsto pozitivnih rezultatov, ki so bili doseženi zaradi dobro postavljenih osnov za premijsko nagrajevanje, kakor tudi zaradi (to v prvi vrsti) sredstev za premije, ki jih je podjetje preneslo iz prejšnjih let, so v Železniku letos izplačali premije samo za prvo tromesečje. To pa ne zaradi slabo postavljenih osnov za premijsko nagrajevanje, temveč zaradi majhnih sredstev za izplačilo premij.

Ker tovarna ni imela re-

zervnih sredstev za izplačilo premij, kakor tudi zato, ker sedanjí delež pri dobičku za plače, iz katerega se izločajo premijska sredstva, ni omogočal tega izločanja, od aprila v Železniku ne izplačujejo več premij.

Zanimanje za premije in za sam premijski sistem je bilo veliko. V prvem tromesečju so na račun premij izplačali 550.000 din. Premije posameznikov so se gibale od 800 do 6.000 din ali povprečno 2.880 din za tri mesece. To niso bile velike premije, so pa vendar precej učinkovale, kar je pokazal tudi obračun. No, zaradi določenega zastoja v investicijski graditvi, proizvodni tovarni strojev v Železniku pa so večinoma namenjeni za investicije, kakor tudi zaradi odplačevanja anuitet, ki za tovarno strojev v Železniku niso majhne, je bil dobiček, ki ga je bilo mogoče izločiti za izplačilo premij za prvo tromesečje majhen, kasneje pa je popolnoma izostal. Zato si ni bilo mogoče ustvariti pravo podobo učinkovanja premijskega nagrajevanja.

## Pomanjkljivosti premijskega pravilnika

Ker še ni dovolj izkušen v uporabljanju pravilnikov, bomo pripomnili nekatere stvari ob razpravljanju o njegovih določbah.

Ze prej smo povedali svoje pomisleke o pravilnosti višine določenih norm za dosego premij, ki so pod tehničnimi in izkustvenimi normami in delovnim planom. Posebno v prvih letih uporabe takega delikatnega instrumenta, kakor je premijski pravilnik, je potrebno imeti operativno pooblastilo v pravilniku za popravek obračuna po določenih normativih in planih. To zato, ker ni bilo mogoče v naprej določiti vseh momentov, ki zelo vplivajo tako na preseglo kakor na neizpolnitve tako norm kakor tudi planov brez zasluge kakor tudi brez krivde posameznih uvažalcev premij. Taka določba, čeprav povzroča, da je pravilnik delno nesiguren, je po našem mnenju vendarle le potrebna. Premijski pravilnik tovarne v Železniku omogoča njegove spremembe in dopolnitve po delavskem svetu na predlog upravnega odbora, vendar ne pove, kdaj in v kakšnem smislu se lahko napravijo izpremembe in dopolnitve. Mislimo, da je nujno, da našteje vsaj najosnovnejše primere, kdaj je potrebno pravilnik spremeniti in, kakor smo že omenili, da vsaj v prvem letu določijo tudi možnost popravka že obračunane premije. Taka določba in njena striktna uporaba bo povzročila, da bo premijski pravilnik še bolj resen. Seveda bi morala biti podana pravica do pritožbe tudi k takim odločitvam, ki so bile sprejete na temelju omejenega pooblastila o popravku že obračunane premije.

Posebno osnovo za premije

tvori tudi zmanjšanje zalog izdelkov in nepotrebne materiala. Kot normo vzamejo stanje zalog v prejšnjem mesecu. Mnenja smo, da bi bila za to osnovo mnogo boljše norma brzina obračunavanja sredstev kakor stanje v prejšnjem mesecu.

Nesprejemljiva se nam prav tako zdi osnova za premijo tovarniškega zdravnika. Tovarniški zdravnik dobi premijo, če se stroški bolezni na enega delavca ali uslužbenca zmanjšajo v primerjavi s stroški na enega delavca v prejšnjem mesecu. Tu se zdi, da je zdravnik stimuliran, da odbrava čim več bolniških dopustov nekvalificiranim delavcem, ker so stroški za čas njihovega bolniškega dopusta manjši kakor stroški visokokvalificiranih in kvalificiranih delavcev in uslužbencev. Če je že potrebno, da dobiva tovarniški zdravnik premijo, naj bi bila zasnovana na dnevu bolniku, ne pa na stroških.

Mnenja smo, da so premije za računovodsko osebje, ki so določene za ažurnost in izpolnjevanje določenega roka za knjiženje in obračune, pravilne. Prav tako pa mislimo, da bi bilo potrebno določiti tudi premije za skrajšanje postavljenih rokov. Ta pripomba se nanaša tudi na vse drugo osebje, ki dobiva premijo za izpolnitev postavljenih nalog do določenih rokov. Drugače pomeni določeni odstotek na račun premije, preprosto povečanje plač za pravočasno izpolnitev nalog brez možnosti, da se premije lahko povečajo, če je bilo delo opravljeno pred časom. Zdi se, da se za premije, ali bolje povedano, penale za neizpolnjeno kakovost našli preveč preprosto rešitev. Odvzem 25% sprejete premije v primeru, če se v roku treh mesecov ugotovi napaka, lahko pripravi vsakega, da opravlja svoje naloge pravočasno, vendar z napakami in di pri tem vendarle spravi 75% premije. Premijske osnove morajo biti trdne, toda tam, kjer to ni mogoče, je treba najti drugo bolj prožno rešitev, čeprav bi vsebovala tudi nekaj subjektivnega.

Znižanje režijskih stroškov, ki je določeno samo za nekatera delovna mesta, bi bilo po našem mnenju potrebno razširiti na vse oddelke, ker je sicer možnost, da se določene premijske osnove realizirajo na breme povečanja stroškov.

Velika škoda je, da podjetje ne razpolaga z določenim rezervnim premijskim skladom, ki bi ga lahko uporabljalo v času, ko ne dotekajo premijska sredstva iz tekočega poslovanja. Premije bi morali v načelu izplačevati, če ustvarijo določene osnove, to pa tudi v primeru, ako ima podjetje v nekem razdobju finančno izgubo. Zmanjšanje izgub predstavlja namreč prav tako uspešno poslovanje, ki bi ga bilo treba nagraditi, kakor se delavcu, ki dela po normi, prizna preseganje norme, pa čeprav podjetje ni ustvarilo dobička. Verjetno je, da bo novi način odplačevanje anuitet za dolgoročne kredite, ki ga predlagajo za leto 1957, omogočil tudi tovarni strojev »Ivo Lola Ribar« v Železniku, da do kraja preizkusi v praksi svoj premijski pravilnik.

Božidar Raec