

KADROVSKO-SOCIALNA FUNKCIJA V PRAKSI IN NJEN VPLIV NA EKONOMIKO

Otmar Zorn

1. UVOD

Stopnja razvitosti neke družbe ima direkten vpliv na vse družbene dejavnosti. Naša družba je med slabše razvitimi, tako da so slabo razvite tudi posamezne funkcije, ki direktno vplivajo na stopnjo razvoja proizvodjalnih sil.

Čeprav nam je jasno, da je človek osnova vsega razvoja in napredka, je v praksi naše obnašanje mnogokrat drugačno: prednost dajemo stroju, delavca pa obravnavamo zgolj kot delovno silo, v katero ni potrebno veliko vlagati.

Kadrovsko in socialno delo je v organizacijah združenega dela, razen redkih izjem, slabo razvito. Nesistematično spremljanje delavcev v vseh procesih produkcije povzroča slabšanje posamične in skupne produktivnosti.

Težka gospodarska situacija, v kateri se nahajamo, še dodatno vpliva na manjša vlaganja v kadre. To nedvomno povzroča velike socialne probleme v procesu proizvodnje, le-ti pa indirektno zelo močno vplivajo na slabšanje produktivnosti in ekonomike poslovanja.

Ugotovimo lahko, da se z večanjem gospodarske in družbene krize večajo tudi problemi na področju kadrovsko-socialne politike.

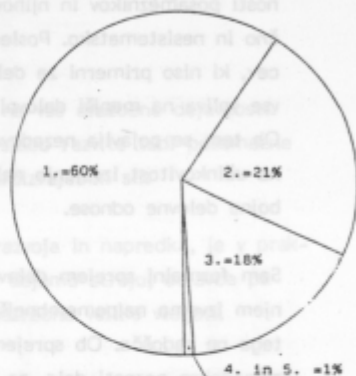
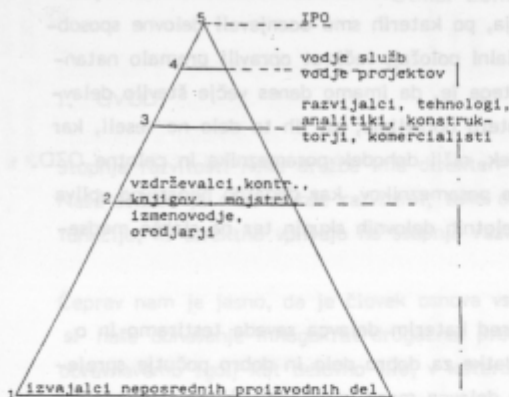
2. SPREJEMANJE IN RAZPOREJANJE DELAVCEV

V organizaciji združenega dela se srečamo s kadrovskimi vprašanji ob načrtovanju nove proizvodnje, razširitvah obstoječe ali prestrukturiranju neekonomičnih programov. Jasno je, da je kadrovanje načrtovano za leta vnaprej s študentsko politiko, pri čemer se upoštevajo fluktuacija in potrebe produkcijskega procesa. Samo načrtovanje števila in strukture zaposlenih poteka dokaj dobro in strokovno. Razmere se pričnejo slabšati, ko delavec sklone delovno raz-

merje.

Ob velikem pomanjkanju strokovne in tudi nekvalificirane delovne sile v preteklosti smo postopke sprejemanja, po katerih smo ocenjevali delovne sposobnosti posameznikov in njihov socialni položaj, večkrat opravili premalo natančno in nesistematsko. Posledica tega je, da imamo danes večje število delavcev, ki niso primerni za delo, katero opravljajo, ali jih to delo ne veseli, kar vse vpliva na manjši delovni učinek, nižji dohodek posameznika in celotne OZD. Ob tem se pojavlja nezadovoljstvo posameznikov, kar dodatno negativno vpliva na učinkovitost izvajanja nalog celotnih delovnih skupin ter na slabše medsebojne delovne odnose.

Sam formalni sprejem delavca, pred katerim delavca seveda testiramo in o njem izvedemo najpomembnejše podatke, za dobro delo in dobro počutje sprejete ne zadošča. Ob sprejemanju delavca mora kadrovski ali socialni delavec zelo dobro poznati dela, za katera izbira izvajalca. V organizacijah združenega dela materialne proizvodnje je nujno posvetiti več pozornosti poznavanju proizvodnje in človeka. Delavec, ki usmerja nove sodelavce oziroma jih predlaga za sprejem, mora dobro poznati delovni proces v celii organizaciji združenega dela.



Prikazanih je pet organizacijskih nivojev pri izvajanju proizvodne funkcije in primer konkretne udeležbe organizacijskih struktur v skupnem številu zaposlenih opazovane OZD. Vsota vseh zaposlenih in celota vseh del in odnosov predstavlja OZD. Slabo poznavanje del in nalog in izvajalcev lahko povzroči porušitev organizacijske piramide ali slabo delovanje posameznih delov; zgradba tako ni trdna! Višje v piramidi je izvajalec, večjo težo ima za trdnost piramide in teže ter zahtevnejše je kadrovanje.

Na vlogarja v delu. To razmerje povzroča velika socialna problema v procesu

Kadrovski ali socialni delavec ne more biti uspešen pri opravljanju svojih nalog, če ni podrobneje spoznal vseh faz delovnega procesa. Delavec, ki dela z ljudmi in ima odločilni vpliv na to, kje bo kdo delal glede na svoje sposobnosti in interese, bi moral ob vstopu v delovno razmerje kot pripravnik ali ob zamenjavi OZD fizično opravljati posamezna dela v procesu priprave in izvajanja proizvodnje. Podobno kot mora ekonomist med svojo pripravniško dobo opravljati vsa dela, ki so kakorkoli osnova in pogoj njegovega kasnejšega dela (na primer tudi knjiženje), bi moral tudi kadrovski, še zlasti pa socialni delavec opravljati vsa dela v OZD. Le na ta način bi lahko pravilno ocenjeval delo, človeka in oboje skupaj. Največkrat prav površnost in pomanjkanje informacij povzročata, da ob sprejemu delavca razporedimo na delo, za katero je manj sposoben ali ga sploh ne veseli. Za vsako delo namreč velja, da bo dobro opravljeno le, če ga opravljamo z dovolj strokovnega znanja, dobro voljo in srcem. Le delo, ki ga opravljamo s srcem, zavzetostjo in dobrim namenom

opraviti ga čim bolje, je res pravo delo. Sicer lahko rečemo le, da hodimo v službo in čakamo, da mine delavnik.

Vodenje takšne kadrovske politike, pri kateri bomo vsakega delavca razporedili na delo, ki je zanj glede na njegove sposobnosti in veselje kar najbolj primerno, je res zahtevno, vendar je le v takšni kadrovski politiki skrivnost njegovega uspeha. Da bi se približali temu idealu pa moramo seveda veliko vedeti o človeku, njegovi osebnosti, nagnjenjih in delu, ki ga bo opravljal.

Kadroviki in socialni delavci pri nas v večini primerov delajo kot uradniki. Njihovemu zgolj uradniškemu opravljanju nalog lahko pripišemo tudi posledice, kot so na primer slaba razporejenost delavcev v OZD in slabi delovni rezultati. Kadroviki in socialni delavci tudi nimajo tiste funkcije, ki bi jo glede na značaj svojega dela morali imeti, saj jim to funkcijo vodstvo, ne zaupajoč v njihov uradniški način dela, navadno vzame. Tako se znajdemo v začaranem krogu, ki ima za posledico anarhično obravnavanje človeka in njegovih sposobnosti.

Navadno so kadrovsko-socialne službe tem bolj uradniške, na čim višjem nivoju v sistemu organiziranosti OZD se nahajajo. Tako so kadrovsko-socialni delavci v skupnih službah DO ali SOZD zelo odmaknjeni od dejanskih problemov v OZD, zaradi česar jih tudi zelo težko uspešno rešujejo.

Takšno stanje moramo spremeniti; spremeniti ga moramo ravno zato, da bomo dosegali boljše gospodarske učinke. Vsaka TOZD, DO in SOZD nujno potrebuje dobre kadrovice, psihologe in sociologe, ki bi v zapletenih družbenih razmerah odločilno vplivali na stabilizacijo razmer v osnovnih organizacijah združenega dela in preko njih na stabilizacijo celotne družbe.

Na konkretnih primerih pogledjmo, kako se teoretično in praktično v praksi dopolnjujeta oziroma kako sta si teorija in praksa včasih različni:

- a) Gospodarska situacija nas sili v takšne spremembe v organizacijah združenega dela materialne proizvodnje, s katerimi bi uvajali sodobnejše in izvozno usmerjene programe ter ukinjali manj donosne in zastarele. Usmeritev je pravilna, praksa pa drugačna od deklaracije. Kljub temu da vemo, kaj in kako storiti, kaj ukiniti itd., nam to ni dovoljeno. Ekonomika torej ni

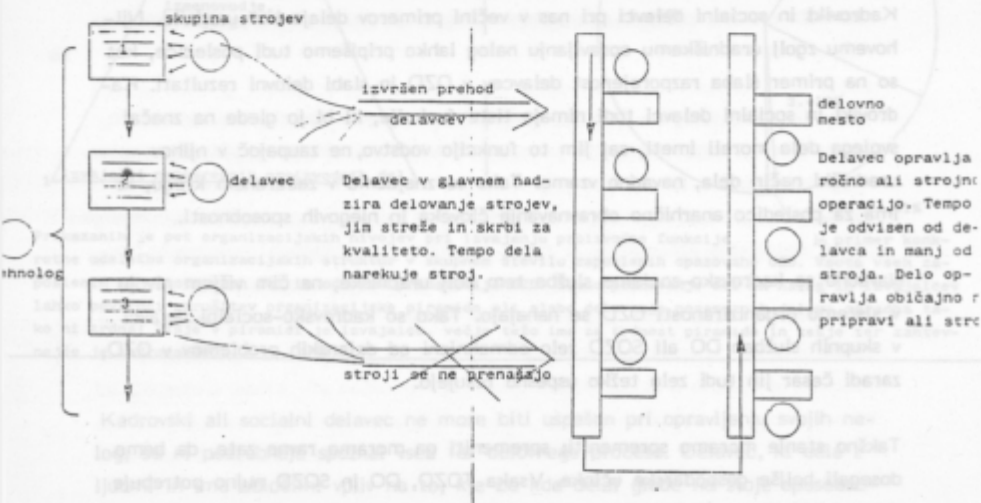
ma funkcije, ki bi jo morala imeti.

V konkretni OZD so opustili del procesne proizvodnje, proizvodnjo visokofrekvenčne keramike, in namesto nje uvedli donosnejša in strokovno lažja montažna dela.

PRESTRUKTURIRANJE

PROCESNA PROIZVODNJA

MONTAŽNA PROIZVODNJA



roji za procesno in montažno proizvodnjo so zelo različni in niso sposobni opravljati obeh nalog. ako velja za delavca, ki brez "PREDELAVE" ni uspešen.

Proizvodnja visokofrekvenčne keramike (keramike) je izredno zahtevna dejavnost. Vključuje znanje kemije, fizike, elektrotehnike in strojništva v procesu priprave proizvodnje ter posebna znanja v procesu neposrednega izvajanja. Delavci, ki so opravljali to delo, so bili zelo vestni, dosegali so dobre delovne učinke in kvaliteto. Proizvodnja je bila visokoserijska (100 milijonov kosov letno). Zaradi že

navedenega so to proizvodnjo ukinili in uvedli montažo - esemblažo novega elektronskega elementa. Po vseh parametrih strokovnosti in obsegu dela je esemblaža nekajkrat lažja od proizvodnje keramike in praviloma ne bi smela predstavljati nikakršnega problema. Vendar pa so se problemi pojavili in se pokazali kot:

- strah pred novimi, manj znanimi deli,
- bojazen, da ne bo doseganja norme,
- občutek odrinjenosti, saj morajo delavci po letih ustaljenega dela delati nekaj drugega.

Čeprav so bili delavci uvajani postopoma, izobraževani, deležni večje pozornosti kot ostali, se je pokazalo, da posamezniki tudi v daljšem času ne bodo mogli dosegati količine proizvodnje, ki se zahteva.

Ugotovili so, da lastnosti posameznikov, ustrezne za procesno proizvodnjo (kjer ritem dela ni na prvem mestu, kjer stroj pogojuje količino in tudi del kvalitete, kjer je potrebno več vedeti in poznati vsebino procesa predhodne operacije in operacij, ki sledijo), niso primerne za montažno proizvodnjo (ki zahteva v prvi vrsti ročne spretnosti, kjer je poudarek na ritmu proizvodnje in kjer je povezanost med operacijami tehnološko manj zahtevna). Operacije pri montažni proizvodnji terjajo namreč več preciznosti, pozornosti pri delu in gospodarno ravnanje, saj je izguba zaradi slabe kvalitete veliko večja kot pri prejšnji vrsti proizvodnje.

Pokazalo se je torej, da posamezniki s svojimi lastnostmi niso ustrezali spremenjeni situaciji. Zaradi preslabega poznavanja tako izvajalcev kot tudi dela, katero so morali ti opravljati, je bilo narejeno veliko škode tako posamezniku in celotni OZD. Posameznik je bil nezadovoljen, imel je slab OD, veljal je za slabega delavca, OZD je imela več izmeta, ni dosegala planov itd.

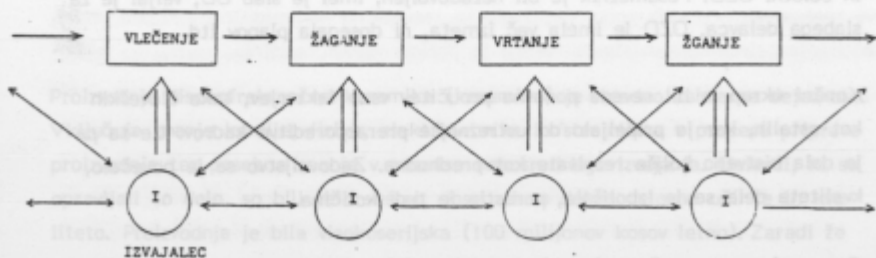
Končni ukrep je bil seveda ponovna proučitev vseh faktorjev, tako človeških kot ostalih, kar je pripeljalo do ustrežnejše prerazporeditve kadrov. Le-ta pa je dala bistveno boljše rezultate kot predhodna. Zadovoljstvo se je povečalo, kvaliteta dela se je izboljšala, porastla je tudi količina.

Drug primer premajhne vloge kadrovske-socialne funkcije in s tem poslabšan-

ja ekonomike dela se je pokazal v konkretni OZD ob spremembi lokacije tovarne. Spremenili so delovne pogoje - iz slabih so prešli na boljše. Tovarna se je selila le 5 km daleč. Ob selitvi se je pojavila tudi zahteva po zmanjšanju števila zaposlenih. Plani niso bili uresničeni v takšni obliki, kot bi želeli. Ob selitvi se je prezaposlilo petnajst delavk, med njimi tudi pet dobrih (tako glede kvalitete kot glede količine dela). Ker je šlo glede na površno oceno za enostavna proizvodna dela, si kadrovska služba s tem ni delala težav. Sprejeli so nove delavce in jih razporedili na dela oblikovanja, žaganja in vrtanja. Kmalu pa so se pokazale negativne posledice nenačrtnega dela ob selitvi in vsebinskega nepoznavanja omenjenih proizvodnih del. Pojavili so se problemi glede količine in kvalitete opravljenega dela (delo je bilo opravljeno nekvalitetno in v daljšem obdobju nekaj mesecev tudi v nižji količini od normirane). Takšno stanje je ogrozilo celo realizacijo letnih planov, zato je bil sprejet ukrep pospešenega usposabljanja delavk s stalno prisotnostjo inštruktorjev. V enem mesecu se je proizvodnja vrnila v normalne okvire, v naslednjem pa so nove delavke že pričele razumevati vsebino svojega dela.

Osnovni razlog za zgoraj opisano situacijo je bil, kot že rečeno, tako vsebinsko nepoznavanje opravil kot tudi malomaren odnos do delovne prakse (prejšnje delavke so ta dela opravljale že preko deset let). Na videz enostavna, mehanizirana in masovna proizvodnja je zahtevala zelo dobro poznavanje vseh, še tako drobnih sprememb v procesu konkretnega dela. Pokazalo se je namreč, kakšne so lahko posledice nepoznavanja: na videz nepomembna napaka je povzročila izredno slabo kvaliteto v procesih proizvodnje, ki so tej operaciji sledili.

POMEMBNOST DELOVNE PRILUČENOSTI



Izredno pomembno je poznavanje procesa dela na stroju ali skupini strojev, na katerih dela posameznik. Za kvaliteto dela celotnega procesa pa mora izvajalec poznati glavno problematiko pri predhodnih in kasnejših operacijah.

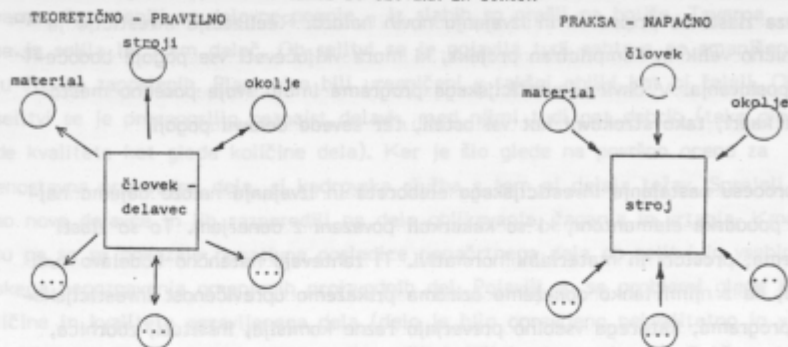
Posebno mesto v kadrovski politiki ima dolgoročno načrtovanje. To pride do izraza zlasti ob pripravah in izvajanju novih naložb. Realizacija investicijske je resnično velik in kompliciran projekt, ki mora vključevati vse pogoje bodočega poslovanja. V okviru investicijskega programa imajo svoje posebno mesto tudi kadri, tako strokovni kot vsi ostali, ter seveda delovni pogoji.

V procesu nastajanja investicijskega elaborata in izvajanja naložb dajemo največ poudarka elementom, ki so kakorkoli povezani z denarjem. To so zlasti oprema, prostori in materialni normativi. Ti zahtevajo natančno obdelavo tudi zato, da z njimi lahko dokažemo oziroma prikažemo upravičenost investicijskega programa, katerega vsebino preverjajo razne komisije, inštituti, zbornica, banke, inšpektorati itd. Če se v programu ali izvajanju naložbe pokažejo pomanjkljivosti, jih moramo brezpogojno odpraviti in sprejeti vse ukrepe za dosledno realizacijo predvidenih učinkov.

Zelo pomemben sestavni del elaborata so tudi kadri, saj brez obdelave zaposlenih realizacija naložbe ni mogoča. Vendar pa vsebina analize, načrtovanja in pridobivanja kadrov, zlasti v povprečno zahtevnih produkcijah, nima prave tehtnosti. Za utemeljevanje potreb po kadrih je žal dovolj, če jih v elaboratu malo lepše tekstualno obdelamo in znamo to še obrazložiti. Pri realizaciji naložbe ni preverjanja s strani banke, inštitutov, inšpektorjev itd. Tako se zgodi, da najvažnejši element naložbe in njene realizacije, to je človek - delavec, postane najmanj pomemben. Ni niti časa niti denarja za posebne aktivnosti (razen izjemoma), kadri so prepuščeni vsaki OZD sami in osveščenosti njenih vodilnih ljudi. Glavni problem pa največkrat ni toliko osveščenost, kolikor prav pomanjkanje sredstev, ki jih običajno za kadre planiramo premalo ali pa jih porabimo za druge namene.

Tako je v praksi v središčni pozornosti stroj, kateremu podredimo vse ostalo, in ne človek.

ODNOS DO ČLOVEKA IN STROJA



Teoretično vemo, kako je prav. Pravimo, da je človek največje bogastvo. V praksi ravnamo obratno. Stroj je bogastvo in temu primerno težo mu dajemo. Ob tem večkrat pozabljamo na izvajalca.

Verjetno ni potrebno naštevati primerov nesistematičnega ravnanja iz vsakdanjega življenja, kadar rešujemo globlje socialne probleme, ki so povezani z življenjem človeka, njegovimi navadami, kulturo, osebnimi stiskami itd. Tudi takrat imamo za človeka in njegove probleme pogosto premalo časa, še zlasti pa sredstev.

Posebno poglavje v kadrovske politiki je spremljanje delavčeve učinkovitosti in njegove zmožnosti za delo, ki ga opravlja. Iz navedenih primerov je razvidno, da tem problemom in problemom delovne invalidnosti posvečamo vse premalo pozornosti; le-ta je namreč povezana tudi z nizkimi vlaganji za reševanje te problematike.

Vlaganje v delavca in delo, ki bo primerno njegovim zmožnostim, je - gledano splošno družbeno in tudi v konkretnem primeru - izredno velik problem, ki direktno vpliva na učinkovitost proizvodnje. Ob vsej današnji problematiki, ki je v proizvodnji prisotna, in ob zahtevi po izrabi notranjih rezerv in zniževanju stroškov se namreč najprej odpovemo vlaganju v človeka in delovne pogoje. Logika, da se materialu, energiji, stroju, s katerim proizvajamo, ne moremo odpovedati, res drži. Ne drži pa, da se lahko odpovemo vlaganju v delavca. Če zmanjšamo sredstva za usposabljanja, prekvalifikacije ter boljše in bolj zdrave delovne pogoje, se na videz resnično nič ne zgodi in denar je prihranjen. Ven-

dar je pozitívni učinek tovrstnega zmanjšanja sredstev kratkoročen in le navidezen, saj ima dolgoročno velike, lahko bi rekli, drage ekonomske posledice.

Osnovna opredelitev, da posameznik dela opravila, ki jih dobro pozna in obvlada, je pravilna. Vendar to ne pomeni, da mora ta ista dela opravljati trideset ali štirideset let, še zlasti, če so takšna, da lahko povzročajo telesne ali druge okvare.

V konkretni - opazovani organizaciji združenega dela imamo glede sprememb del in nalog delavca pozitivne in negativne primere. Med pozitivne štejemo tiste spremembe del in nalog, ki jih je pogojeval delovni proces, nova proizvodnja in spremenjena lokacija.

Za negativne pa štejemo tiste primere, ko so dela in naloge taka, da je delovna uspešnost posameznikov povezana z okvarami telesa. Pri oblikovanju keramike je na primer vrsta operacij, ki zahtevajo 7,5 ur dnevno prisilno držo z večjim gibanjem rok v eno smer. Delavka pri tej operaciji v prisilni držbi oblikuje v 10 letih 1 milijon kilogramov izdelkov. To povzroči okvare v hrbtenici. Drugi primer: Posameznik mora dnevno vizuelno prekontrolirati fizično brezhibnost 1 milijona drobnih izdelkov. To je letno 250 milijonov izdelkov ali v desetih letih 2,5 milijarde. Tu brez posebnih analiz lahko ugotovimo škodljiv vpliv na oči. Takih in podobnih del je precej verjetno v drugih OZD tudi.

Kratkoročno razmišljanje o učinkovitosti produkcije narekuje, da dobri delavci ostanejo na svojih delih čimdlje časa. Vendar bi ti morali zamenjati dela, predno pride do okvare, zaradi katere kasneje pogosto niso polno sposobni za skoraj nobeno delo.

Za načrtno delo, načrtno prekvalifikacije, rotacijo delovnih mest ni sredstev ali pa so le-ta zelo skromna. Ker ne vlagamo na pravo mesto pravočasno, se dogaja, da vlagamo v glavnem v kurativo. Posledice na ekonomiko proizvodnje v daljši perspektivi so seveda negativne.

Ob tem so največkrat kadrovske - socialne delavci tisti, ki morajo izvajati "sanacijo" zaposlenih, namesto da bi že prej glede tega lahko vodili programirano politiko. Ker je manj sposobne ljudi težko produktivno zaposliti, so te

službe glede svoje učinkovitosti velikokrat kritizirane.

Pri tem se moramo jasno zavedati, da je obstoječa stanja zelo težko spreminjati, še zlasti, če so za to potrebna sredstva, ki se bodo vrnila šele v prihodnosti. Edino metoda, da naloge realiziramo, je visoka strokovna usposobljenost, poznavanje svojega dela in delovnega procesa OZD ter zlasti velika vztrajnost pri načrtnem delu, veliko dobre volje in hotenje po svojem in skupnem uspehu. Osnovni problem naše družbe in tudi slabo razvite in uveljavljene kadrovsko-socialne funkcije je premajhna strokovnost in premalo resničnih realizatorjev danih in dogovorjenih nalog.

Na koncu ocenimo vlaganja v ekonomiko poslovanja. Vlaganja v človeka - delavca, najsi bo po socialni ali čisto ekonomski plati, ali v sistemu kapitalizma ali socializma, so osnova in pogoj takega poslovanja, ki bo omogočalo doseganje maksimalnih dobičkov. Če smo dojeli, da so tržni sistem in druge ekonomske zakonitosti osnovni pogoj napredka, kar je dokazano v razvitih državah sveta, moramo v skladu s tem ravnati tudi pri vlaganju v kadre v najširšem pomenu besede.