

Toda kadar odidejo tisti delavci, ki so se v proizvodnji in upravljanju izkazali kot »ozko grlo« proizvodnosti organizacije združenega dela in kadri, ki s svojimi sposobnostmi vnašajo inovacije in ustvarjalnost v proizvodnjo, pride na žalost do neprecenljive izgube.

En del fluktuacije je objektivno pogojen zaradi upokojitve, smrti, invalidnosti ipd. in je torej neizbežen. Drug del pa je hoten torej subjektivno pogojen.

- Najbolj pogosti razlogi za hoteno fluktuacijo so naslednji:
- neustrezni delovni pogoji (nočno delo, izmensko delo)
 - nezadovoljstvo z višino osebnega dohodka oziroma pomanjkljiv sistem nagrajevanja delavcev
 - osebni razlogi (nerešen stanovanjski problem, prevelika oddaljenost)
 - slabi medsebojni odnosi (zlasti pri kadrih z višjimi stopnjami izobrazbe)
 - nezadovoljive možnosti osebnega razvoja oziroma napredovanja
 - neustrezna zaščita pri delu
 - drugi razlogi (nedisciplina, alkoholizem idr.).

V fluktuaciji se najbolj pogosto pojavljajo deficitarni poklici oziroma tisti, ki imajo široke možnosti izbire organizacije združenega dela: nepriučeni delavci, gradbeni delavci, ključavničarji, prodajalci, zidarji, strugarji, tesarji, ekonomski tehniki, administrativni tehniki, ekonomisti, dipl. ekonomisti, dipl. pravniki itd. Z visoko fluktuacijo najbolj deficitarnih poklicev se v družbi še potencira njihov deficit, oziroma je efekt teh kadrov manjši kot bi glede na njihove možnosti lahko bil.

Vsekakor bi morale biti navedene ugotovitve vzpodbuda, da se fluktuacija zlasti v posameznih organizacijah združenega dela ter poklicih podrobneje prouči, ugotovi razloge zanjo ter omeji v normalne meje. Na ta način bi v naši družbi lahko prihranili občutna finančna sredstva, ki so potrebna za stalno uravnavanje oziroma prilagajanje fluktuirajočih delavcev.

Milan Mitrovič: Organizacija in kadri št./1972

V občini Šiška je bila fluktuacija delavcev po profilih in letu 1978 naslednja:

| Profil delavcev | Vse zaposlitve v letu 1978 | Zaposlitve zaradi fluktuacije | Število* zaposlenih | Koeficient fluktuacije | |
|-----------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------|------|
| NK + PK | 2.109 | 886 | 42,0 | 13.778 | 6,4 |
| KV | 1.296 | 758 | 58,5 | 9.422 | 8,0 |
| SS | 600 | 337 | 56,2 | 6.163 | 5,5 |
| VIŠ | 202 | 133 | 65,8 | 1.130 | 11,8 |
| VIS | 236 | 140 | 59,3 | 1.775 | 7,9 |
| SKUPAJ | 4.443 | 2.254 | 50,7 | 32.268 | 7,0 |

* Število zaposlenih je preračunano na kvalifikacijsko strukturo iz leta 1976, ker ne razpolagamo z novejšimi podatki.

Iz preglednice je razvidno, da od vseh zaposlitev v letu 1978 več kot polovica odpade na take, ki so nastale zaradi fluktuacije.

Koeficienti fluktuacije pa nam povedo, da je dinamika prehajanja iz ene v drugo organizacijo združenega dela različna glede na izobrazbeni nivo. Relativno največ fluktuirajo delavci z višješolsko izobrazbo.

Koeficienti fluktuacije v povprečju v občini Šiška bistveno ne odstopajo od povprečnih podatkov za Ljubljano, kar je glede na izredno močno dnevno migracijo med ljubljanskimi občinami povsem razumljivo. Seveda pa je treba upoštevati, da so od povprečnih podatkov velika odstopanja v posameznih organizacijah združenega dela in v posameznih poklicih.

Glede na vrsto negativnih učinkov fluktuacije bi bilo primerno, da vsaka organizacija združenega dela razišče vzroke za fluktuacijo (tisti del, ki ni objektivno pogojen) v svojem okolju ter sprejme ukrepe za njeno zmanjševanje.

8. Odsotnosti z dela

Podatke o odsotnosti z dela povzemamo po evidencah Regionalne zdravstvene skupnosti Ljubljana. Upoštevana je zadržanost od dela iz tehle vzrokov: nesreče pri delu, poklicne bolezni, vse druge bolezni in nesreče izven dela, nega ožjih družinskih članov, izolacija in spremstvo. Začasne odsotnosti za čas porodniškega dopusta, skrajšanega časa materam za hranjenje in negovanje otroka ter skrajšanega delovnega časa zaradi bolezni in nesreče v tem prikazu niso upoštewane.

Spremljanje izostankov v zadnjih desetih letih nam kaže, da je skupni odstotek izgubljenih dni v počasnem porastu ter je v

občini Šiška že presegal 5% skupnega fonda delovnih dni vseh aktivnih zavarovancev.

Najbolj se povečuje odstotek izgubljenih dni zaradi nege družinskih članov, izolacije in spremstva, sledijo odsotnosti zaradi bolezni in nesreč izven dela, medtem ko odstotek izgubljenih dni zaradi nesreč pri delu in poklicnih bolezni stagnira.

Med posameznimi organizacijami združenega dela (tudi v isti panogi dejavnosti) so velike razlike, kar dokazuje, da intenzivnost izostajanja ni odvisna samo od gospodarske strukture, stopnje razvitosti zdravstvene mreže, zdravstvene prosvetljenosti in socialnoekonomske strukture prebivalstva temveč tudi posledica vplivov ožjega in širšega človekovega okolja, kot na primer:

- urejenosti zdravstvenega in socialnega varstva v organizacijah združenega dela
- specifične strukture zaposlenih
- raznih ekonomskih činiteljev in medsebojnih odnosov
- neupravičeno izostajanje iz dela pod naslovom bolniške (pomanjkanje kontrole).

Izostajanje z dela vsekakor negativno vpliva na ekonomski rezultat vsake organizacije združenega dela kot družbe v celoti, saj pogojuje slabšo in po obsegu manjšo proizvodnjo ter bremenijo skupno združena sredstva za zdravstveno varstvo.

V občini Šiška je bilo zaradi bolezenskih izostankov in nege družinskih članov izgubljenih 578.911 delovnih dni ali 5,2% od razpoložljivih delovnih dni vseh zaposlenih v letu 1978. Ta odstotek je najvišji med ljubljanskimi občinami (povprečje za mesto Ljubljana 4,8%). Izostankov do 30 dni (v breme organizacij združenega dela) je bilo 359.840, nad 30 dni (v breme zdravstvene skupnosti) pa 219.071. Preprost izračun nam pove, da v letu 1978 celo leto ni bilo na delu približno 1700 delavcev. Izračun osebnih dohodkov teh delavcev izpad v proizvodnji oziroma stroški za nadurno delo nam pokažejo finančno obremenitev, ki znižuje celotne ekonomske rezultate.

Zaradi tega bo treba v prihodnje temu vprašanju posvečati več pozornosti kot doslej. V vsaki organizaciji združenega dela bi morali podrobno analizirati vzroke izostankov ter poiskati ukrepe, da se ti izostanki zmanjšujejo. Jasno je, da izostankov v celoti objektivno gledano ni možno odpraviti, vsekakor pa jih je možno s preventivnimi ukrepi omejevati, še posebno pa je potrebno v tem sklopu ugotavljati izostajanja zaradi raznih simuliranih bolezni. Na upravičeno, »bolezensko« izostajanje pa se mora vplivati tako v organizacijah združenega dela kot v zdravstvenih službah.

9. Kadrovsko načrtovanje

V kadrovske politiki je kadrovsko načrtovanje eden od izredno pomembnih elementov. Organizacije združenega dela morajo v svoje razvojne programe vključiti tudi kadrovske plan, v katerem bodo predvidele pogoje za produktivno angažiranje razpoložljivih in bodočih potencialov, stabilno rast zaposlenosti in kadrovanje v skladu z razvojnimi načrti družbenopolitične skupnosti.

Kadrovske plani bi morali vsebovati zlasti naslednje:

- število in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih ter potreb po novih delavcih
- način (viri) pridobivanja delavcev za kritje novih in spremenjenih potreb (usposabljanje oziroma preusposabljanje že zaposlenih, učenci v gospodarstvu, štipendisti, priliv iz drugih republik itd.)
- način preusmerjanja in zaposlovanja presežkov delavcev zaradi nove tehnologije ali drugih izboljšav
- dinamiko zaposlovanja
- ukrepe za realizacijo planskih postavk
- ukrepe za racionalno delitev dela v obstoječem delovnem obsegu
- opredelitve nadaljnega tehnično-tehnološkega razvoja z vidika kadrovske komponente
- možnosti za zadovoljevanje minimalnih standardov ter drugih potreb za že zaposlene in delavce, ki se bodo predvidoma na novo zaposlili.

Največkrat organizacije združenega dela ne upoštevajo navedene elemente pri kadrovskem planiranju. Da je kadrovske planiranje šibka točka organizacij združenega dela nam pokažejo primerjave med letnimi plani ter njihovo izvedbo. Primerjava nam je pokazala, da le ca. 12% organizacij združenega dela planira dokaj realno z odstopanjem do 10%. Precej več pa je organizacij, kjer bi težko govorili o kakršnikoli povezavi med

letnim planom ter njegovo kasnejšo izvedbo. Res je, da so temu delno vzrok tudi objektivne okoliščine (pomanjkanje delavcev, neuskajenost med ponudbo in povpraševanjem, nepričakovane spremembe v delovnem procesu ipd.), večji del pomanjkljivosti pa gre le na subjektivne vzroke, zlasti zaradi dejstva, da organizacije združenega dela kadrovskemu načrtovanju ne posvečajo dovolj pozornosti. Struktura zaposlenih v kadrovskih službah je še mnogokje taka, da omogoča zgolj izvajanje personalnih del. Pogosto kadrovska služba ni enakoveren partner ostalim službam v organizacijah združenega dela, kar ima za posledico, da je kadrovska komponenta v razvojnih načrtih le postranskega pomena, čeprav je neizpodbitno dejstvo, da še tako strokovno utemeljen razvojni načrt ni izvedljiv brez natančnega kadrovskega plana.

V nadaljevanju prikazujemo rezultate akcije LP 79 (popis letnih potreb po kadrih), ki je obvezna po zakonu o zaposlovanju in o zavarovanju za primer brezposelnosti za vse organizacije združenega dela.

Organizacije združenega dela prijavljajo plan potreb po novih delavcih, pripravnikih, študentih, učencih v gospodarstvu ter prognozo o eventuelnih tehnoloških višjih. Na akcijo se je v občini Šiška odzvalo nad 80% organizacij, ki so bile zajete v akcijo, v katerih je zaposlenih čez 90% delavcev. Podatki so torej, kar se tiče zajetja povsem uporabni za nadaljnje analize.

Z vprašalnikom LP smo med drugim zbirali tudi podatke za koliko nameravajo organizacije združenega dela v letu 1979 povečati število delavcev. Za občino Šiška smo na tej osnovi ugotovili oceno, da se bo število zaposlenih povečalo za 9,4%. V gospodarstvu naj bi se število zaposlenih povečalo za 9,6%, v negospodarstvu pa za 7,0%. Največja dinamika zaposlovanja se pričakuje v stanovanjsko-komunalni dejavnosti (indeks 123,3), gostinstvu in turizmu (indeks 116,9), obrti in osebnih storitvah (indeks 114,6), gradbeništvu (indeks 113,1), zdravstvu in socialnem varstvu (indeks 113,0), prometu in zvezah (indeks 111,7), industriji in rudarstvu (indeks 108,7). V absolutnih številkah pa se predvideva največji porast v industriji in rudarstvu za 1736 delavcev, v gradbeništvu za 226 delavcev, v obrti in osebnih storitvah za 207 delavcev, v prometu in zvezah za 185 delavcev, v trgovini za 119 delavcev itd. V priloženi tabeli št. 3 so prikazane posamezne organizacije združenega dela, ki predvidevajo porast zaposlenih v letu 1979 nad 3%. Seveda ni možno vse te organizacije obravnavati na enak način, saj so razlogi za povečevanje lahko zelo različni. Vsekakor pa bo potrebno proučiti povečevanje zaposlenih zlasti z vidika usklajenosti z občinskim razvojnimi programom ter resolucijo za leto 1979.

V naslednji preglednici so prikazane letne potrebe po kadrih v ljubljanskih občinah za leto 1979 (vključeni so tudi pripravniki):

Planirane letne potrebe po kadrih v ljubljanskih občinah za leto 1979

| OBČINA | skupaj | NK | PK | KV | SS | VIŠ | VIS |
|-----------------|--------|------|------|------|------|------|------|
| Lj. Bežigrad | 3091 | 403 | 499 | 821 | 599 | 281 | 488 |
| Lj. Center | 6163 | 602 | 784 | 1196 | 1827 | 697 | 1057 |
| Lj. Moste-Polje | 2137 | 416 | 371 | 729 | 335 | 120 | 166 |
| Lj. Šiška | 2821 | 405 | 552 | 995 | 435 | 219 | 215 |
| Lj. Vič-Rudnik | 1356 | 75 | 402 | 325 | 230 | 99 | 225 |
| SKUPAJ | 15.568 | 1901 | 2608 | 4066 | 3426 | 1416 | 2151 |

Od vseh planiranih potreb po kadrih odpade na delavce brez strokovne izobrazbe (nepriučeni in priučeni) 33,9%, 35,3 na kvalificirane delavce, 15,4% na delavce s srednješolsko izobrazbo, 7,8% na delavce z višješolsko izobrazbo ter 7,6% na delavce z visokošolsko izobrazbo (podatki za Šiško).

Pri tem pa moramo upoštevati dejstvo, da so plani potreb po kadrih glede na dejansko izvedbo precej v razkoraku. Podatki v zadnjih nekaj letih nam povedo, da je kvalifikacijska struktura potreb po kadrih v letnih planih precej višja, kot struktura dejansko novozaposlenih delavcev.

Oglejmo si še katere poklice najpogosteje iščejo organizacije združenega dela v Šiški:

1. Poklici za katere se ne zahteva strokovna izobrazba: pomožni izdelovalec umetnih mas 25, pomožni ključavničar 44, izdelovalec baterij 23, gradbeni delavec 27, snažilca 48, transportni delavec 24, delavci brez poklica (nekvalificirani delavci) 405

2. Poklici za katere se zahteva poklicna srednja šola:

ključavničar 91, strugar 66, orodjar 28, rezkalec 31, strojni ključavničar 101, avtomehanik 57, elektromehanik 21, voznik tovornjaka 72, voznik avtobusa 103, prodajalec 33, kuhar 20, administrator 24

3. Poklici za katere se zahteva 4 letna srednja šola:

strojni tehnik 58, elektrotehnik za šibki tok 60, ekonomski tehnik 85, vzgojitelj 24

4. Poklici za katere se zahteva višja šola:

strojni inženir 20, inženir elektrotehnike 21, ekonomist 25

5. Poklici za katere se zahteva visoka šola:

diplomiran inženir elektrotehnike 26, diplomiran ekonomist 36, diplomiran pravnik 20.

Kadrovskega načrtovanja bo potrebno v prihodnje posvetiti v vseh organizacijah združenega dela več pozornosti. Več bo potrebno tudi usklajevanja na občinskem, mestnem nivoju pa tudi širšem medobčinskem nivoju. Glede na dejstvo, da smo pred nalogo priprave srednjeročnih programov razvoja za obdobje 1981-85 je potrebno ob upoštevanju dosedanjih izkušenj na področju kadrovskega planiranja doseči kvalitativne premike. Jasno pa je tudi, da je potrebno skupno usklajene pláne kadrov tudi upoštevati, ker bo le na ta način možno usklajeno povečevati zaposlenost in razvijati ostale socialnoekonomske komponente razvoja, ki jih vsako povečevanje števila ljudi na določenem prostoru nujno zahteva.

10. Zaključki in predlogi

Iz dokumentov 11. kongresa ZKJ, 8. kongresa ZKS, resolucije o izvajanju družbenega plana SR Slovenije za obdobje 1976-1980 v letu 1979 ter iz drugih dokumentov družbenopolitičnih dejavnikov jasno izhaja, da je treba spodbujati iskanje rešitev, kakršne ustrezajo našemu samoupravnemu sistemu na področju kadrovske politike ter zaposlovanja v tem okviru. Pri tem se mora naša družba zavzemati v skladu z določili ustave za zagotavljanje vse širših možnosti za uveljavljanje pravice do dela vseh občanov kot enega pglavitnih smotrov našega družbenoekonomskega razvoja. Uresničevanje tega smotra je izredno pomembno za nadaljnjo krepitev položaja delavskega razreda in utrjevanje njegove družbene vloge ter za razvoj socialističnih samoupravnih odnosov kar narekuje tako obliko politike usmerjenega, smotrnega in načrtnega zaposlovanja, ki zagotavlja polno uveljavitev delavca v združenem delu in širši družbenopolitični skupnosti ob ustreznosti rasti materialnih in drugih družbenih vrednot.

Zaposlovanje kot pomembna družbenoekonomska kategorija je v veliki meri posledica sistemskih rešitev. V občini Šiška in v Ljubljani jo označuje ekstenzivnost s premajhno udeležbo kvalitativnih dejavnikov (storitnost, racionalizacija, nova tehnologija), dnevna migracija, močan mehanični priliv ter naraščanje režijskega dela tako v gospodarstvu kot negospodarstvu. Eden od zunanjih kazalcev tega stanja je stopnja rasti zaposlovanja, ki je konstantno višja od stopnje, ki je začrtana v planih. Da bi lahko zaposlovanje učinkoviteje usmerjali v smislu dogovorjenih ciljev, je potrebno uveljaviti instrument, ki bi to omogočal. To pa je vsekakor samoupravni sporazum o zaposlovanju na območju ljubljanskih občin, katerega osnovne intence so:

- povezava vsega novega zaposlovanja z ekonomskimi kazalci poslovanja OZD in upoštevanje sprejetih prioritet
- opredeljevanje ter ovrednotenje po načelih svobodne menjave dela vseh organizacij v negospodarstvu, preprečevanje dupliranja del in opuščanje nepotrebnih opravil
- zagotavljanje minimalnih standardov za življenjske in kulturne razmere za vse zaposlene.

Skladno z določili samoupravnega sporazuma mora biti aktivnost osredotočena na to, da se odpravi dosedanje neuskajeno načrtovanje pridobivanja in zaposlovanja delavcev na ravni organizacije združenega dela, občine, mesta in republike. Usklajeno načrtovanje je izrednega pomena tudi pri načrtovanju izobraževanja v sistemu usmerjenega izobraževanja.

Pri analizi kratkoročnih in srednjeročnih kadrovskih planov združenega dela ter tekočih potreb po kadrih ugotavljamo, da več kot dve tretjini organizacij združenega dela prijavljajo tekom leta bistveno drugačne potrebe po kadrih, kot so jih načrtovali v kratkoročnih planih. Še večje so razlike pri primerjavi srednjeročnega s kratkoročnim kadrovskim planiranjem.

Združeno delo marsikje še ni doumelo smisla in pomena kadrovskega načrtovanja.