

# Analiza vodilnega in vodstvenega kadra v občini Ljubljana Šiška

ZNANO JE, da ima vodstveni in vodilni kader v delovnih kakor tudi ostalih organizacijah pomembno vlogo, saj je od njega v mnogočem odvisen razvoj in delovanje organizacije. Ljudje, ki zasedajo vodstvena in vodilna delovna mesta morajo izpolnjevati posebne pogoje oziroma morajo imeti določena znanja in sposobnosti. Ta pa so pogojena s starostjo, šolsko izobrazbo in delovnimi oziroma življenjskimi izkušnjami, kakor tudi s psihičnimi lastnostmi, ki jih ima posameznik. Glede starosti je znano, da imamo prvo obdobje, ko človek sprejema znanje in šele nato obdobje, ko lahko tega tudi uporablja. Po trditvah nekaterih strokovnjakov je človek poslovno-ekonomsko najkreativnejši nekje v starosti od 40 do 50 let, medtem ko je tehnično najbolj uspešen v starosti med 30. in 40. letom. Glede šolske izobrazbe pa je jasno, da si v današnjem času, dobi hitrega tehnološkega in tehničnega napredka, kakor tudi splošnega življenjskega tempa ne moremo zamisliti vodstvenega kadra brez ustrežne šolske izobrazbe. »Ustrezna šolska izobrazba« oziroma smer in stopnja le-te pa zavisi od velikosti in vrste delovne organizacije, oddelka ali službe, ki jo posameznik vodi. Tako kot imamo direktno povezavo med starostjo in življenjskimi izkušnjami, imamo tudi povezavo med izobrazbo in prakso, kjer nam izobrazba — teoretično znanje pripomore, da hitreje obvladamo prakso, se pravi, čim večjo ima posameznik strokovno izobrazbo tem krajši čas mu je potreben za obvladavanje prakse in obratno. Zato je tudi potrebno, da ima vodstveni in vodilni kader ustrezno izobrazbo in da se še funkcionalno izobražuje. Funkcionalno izobraževanje je nenehno pridobivanje novih spoznanj in pripomore k večji učinkovitosti in funkcionalnosti vodstvenih in drugih strokovnih delavcev. Saj je znano, da nobena šola ne izobražuje za določena delovna mesta, zato ne more dati vsega kar potrebujejo njeni diplomanti v praksi. Prav tako pa je funkcionalno izobraževanje potrebno zaradi nenehnega napredka znanosti in tehnike, kar velja za vse kadre in ne samo za vodstvene. Vodstveni in vodilni kadri pa morajo imeti za uspešno vodenje in delo z ljudmi poleg znanja tudi nekatere osebnostne lastnosti, ki pa jih v tej analizi ne moremo obravnavati.

V obravnavani analizi imamo zajete vodilne in vodstvene kadre organizacije združenega dela naše občine, kjer je prikazana struktura le-teh glede na starost, izobrazbo in dobo opravljanja posameznih funkcij. Za delovne organizacije v industriji so v analizi zajeti glavni direktorji in njihovi pomočniki ter direktorji posameznih služb oziroma vodje teh služb (sekretar, šef komercialne, tehnični vodja, šef računovodstva itd.), za delovne organizacije v obrti in ostalih dejavnostih pa največkrat samo direktorji in računovodje, odvisno pač od števila organiziranih služb v teh organizacijah. Tako imamo v tej analizi vključenih in obravnavanih 357 oseb.

Ce sedaj preidemo na obravnavo konkretnih podatkov, lahko ugotovimo, da prevladujejo kadri v starosti od 41 do 50 let (168). Nato sledijo kadri v starosti od 31 do 40 let (92) ter kadri v starosti od 51 do 60 let (74), 15 pa jih je starih manj kot 30 let in sedem nad 60 let. Tudi če si ogleđamo starostno strukturo po posameznih panogah dejavnosti in posebno za direktorje in ravnatelje, lahko ugotovimo, da med njimi ni nekkih večjih od-

stopanj in imamo v vseh primerih približno enakomerno razvrščene kadre. Iz tega je razvidno, da je starostna struktura vodilnega in vodstvenega kadra v naši občini povsem »normalna« in v njej ne zasledimo nobenega izkrivljenja, čeprav sicer nekoliko prevladujejo mlajši kadri, kar pa je v našem primeru pozitivno.

Ob pregledu šolske izobrazbe vseh vodstvenih in vodilnih kadrov naše občine ugotovimo, da prevladujejo kadri s srednjo šolsko izobrazbo, nato pa jim sledijo kadri z višjo in visoko. Poudariti je potrebno, da se struktura izobrazbe po posameznih panogah dejavnosti medsebojno razlikuje in ni tako enakomerno porazdeljena kot pri starosti. Tako v industriji prevladujejo kadri z višjo, visoko in magistrsko (v enem primeru) izobrazbo, nad kadri s srednjo, nedokončano srednjo oziroma nižjo izobrazbo, tako je tudi v gradbeništvu in prometu. Stanje v ostalih dejavnostih je bistveno drugačno in prevladujejo kadri s srednjo šolsko izobrazbo. Če upoštevamo, da so delovne organizacije, ki spadajo v industrijo, gradbeništvo in promet večinoma večje delovne organizacije širšega gospodarskega pomena, je razumljivo, da za vodenje teh morajo prevladovati kadri z višjo in visoko izobrazbo, medtem ko za ostale manjše to zaenkrat še ni nujno potrebno, čeprav je zaželeno. Po drugi strani pa imajo v večjih organizacijah združenega dela srednjo in NS šolo računovodje in vodje ostalih služb in referatov.

To je tudi razvidno iz podatkov, ki nam prikazujejo doseženo izobrazbo direktorjev in ravnateljev naših gospodarskih organizacij in zavodov, kjer razen trgovine in gostinstva, obrti ter zdravstvenega in socialnega varstva (VVZ in domovi poklicnih šol) v vseh ostalih panogah prevladujejo kadri z višjo in visoko izobrazbo nad kadri s srednjo in nižjo od nje. Kot je razvidno iz podatkov, imamo v naši občini 1 direktorja v dejavnosti gostinstva in 9 v obrti, ki so kvalificirani ali visoko kvalificirani delavci. To so manjše delovne organizacije storitvene dejavnosti, ki imajo 10—20 zaposlenih (razen gostinstva, kjer jih je 67) in so torej manjšega ekonomskega pomena, vendar zaradi skladnosti našega gospodarstva nujne in jih zato ne moremo prepušiti stihiji.

Ugotovitev, čimvečja je delovna organizacija, tem boljša je tudi kadrovska struktura direktorjev, velja tudi za ostale vodilne in vodstvene kadre, kakor tudi za organiziranost posameznih služb v delovnih organizacijah naše občine. Iz podatkov je razvidno, da razen v dveh manjših obrtnih organizacijah imamo računovodsko službo organizirano v vseh delovnih organizacijah, medtem ko so ostale službe organizirane v precej manjšem številu. Zato komercialne, organizacijsko-tehnične in splošno-kadrovske posele opravlja kar sam direktor ali pa je za del teh zadev odgovoren računovodja. Razumljivo je, da v manjših storitvenih delovnih organizacijah ni potrebno imeti organiziranih vseh služb, vendar pa imamo primere, ko se z rastjo teh organizacij enakomerno ne razvijajo ostale vzporedne službe. To dejstvo kmalu pripelje do situacije, ko velikost delovne organizacije in s tem obsežnost poslovanja preraste zmogljivost maloštevilnega vodilnega kadra in zaradi neutrjene in neorganizirane notranje organizacije pripelje do medsebojnih trenj.

Ce si sedaj ogleđamo še organiziranost teh služb v gospodarskih organizacijah naše občine in kadrovsko zasedbo vodij teh glede na doseženo izobrazbo ugotovimo, da imamo od 79 gospodarskih organizacij v 47 organizirane tehnične službe. Od teh imajo vodje teh služb doseženo naslednjo stopnjo izobrazbe: 21 visoko, 5 višjo, 17 srednjo, 2 nižjo, 1 visokokvalificiran delavec in 1 kvalificiran delavec. Tako po izobrazbi kot po številu je najboljše stanje v industriji in gradbeništvu, ker so tudi delovne organizacije teh dveh panog največje in zato tudi najboljše organizirane. Ob primerjavi z letom 1965 in 1968 ugotovimo, da so bile v letu 1965 organizirane tehnične službe v 30 gospodarskih organizacijah (15 NS, 7 S, 4 Vi in 4 V) in v letu 1968 v 40 gospodarskih organizacijah (2 NS, 11 S, 8 Vi, 19 V).

Za računovodske oziroma finančne službe je bilo že poudarjeno, da so razen v dveh obrtnih delovnih organizacijah, kjer si občasno pomagajo s honorarci, organizirane povsod. Po doseženi izobrazbi vodij teh služb pa prevladujejo kadri s srednješolsko izobrazbo (53), nato jim sledijo z višješolsko izobrazbo (14), nedokončano srednjo šolo (6) in visoko (4). V letu 1965 pa je bilo upoštevajoč samo delovne organizacije z nad 50 zaposlenimi organiziranih 36 samostojnih računovodsko-finančnih služb (15 NS, 15 S, 5 Vi, in 1 V), medtem ko so se v letu 1968 te povečale že na 51 (upoštevajoč vse delovne organizacije v gospodarstvu naše občine). Izobrazbena struktura vodij teh služb je bila naslednja: 7 NS, 32 S, 4 Vi in 8 V.

Samostojne komercialne službe pa so organizirane v 33 gospodarskih organizacijah naše občine. Od teh ima 14 vodij teh služb srednjo, 10 visoko, 7 višjo in 2 nepopolno srednjo izobrazbo. V primerjavi z letom 1965 ugotovimo, da je bilo takrat organiziranih 28 komercialnih služb (14 NS, 6 S, 4 Vi, 4 V) in v letu 1968 že 36 (6 NS, 16 S, 5 Vi in 9 V). Čeprav je bilo po prikazanih podatkih v letu 1968 36 samostojnih komercialnih služb, v letošnjem letu pa samo 33, ta rezultat še ne pomeni nazadovanje, ker imamo primere, ko so se komercialne službe združile s finančnimi in imamo tako okrepljene enotne službe.

Službe za splošne in kadrovske zadeve imamo organizirane v 34 podjetjih naše občine. Največ vodij teh služb ima doseženo višjo izobrazbo (17) nato jim sledijo s srednjo (11), z visoko (5) in z nižjo (1). V letu 1965 smo imeli organiziranih 29 splošnih služb (5 NS, 9 S, 8 Vi in 7 V) in v letu 1968 že 32 (2 NS, 12 S, 12 Vi in 6 V). Ob podatku, da imamo v 34 gospodarskih organizacijah naše občine organizirane te službe, je potrebno poudariti, da je od teh večina takih, ki imajo organizirane posebej splošne in posebej kadrovske službe. Skupno pa so prikazane zato, da je možna primerjava s podatki iz prejšnjih let.

V okviru splošne ocene stopnje izobrazbe vodilnih in vodstvenih kadrov v delovnih organizacijah lahko trdimo, da se ta iz leta v leto vidno izboljšuje, pri čemer je opaziti nageljši vzpon pri gospodarskih organizacijah kot pri negospodarskih. V zadnjih letih opažamo v industriji tudi nav. profil s tretjo stopnjo fakultetnega študija, kar kaže, da se znanost seli iz strogo zaprtih fakultetnih prostorov in znanstvenih institucij v gospodarstvo. Prav tako je tudi vidno povečevanje števila vodilnih in vodstvenih kadrov z višjo šolsko izobrazbo, ki je zlasti primerna za vodje sektorjev oziroma posameznih služb v podjetjih. K temu je prav gotovo pripomogla pestra izbira med smermi višjega študija, ki so se uvedla na željo že zaposlenih kadrov in se leti izpopolnjujejo z izrednim šolanjem bodisi v okviru ljubljanskih fakultet in višjih šol, bodisi na kranjski šoli za organizacijo dela, bodisi na mariborskih visokošolskih zavodih.

Iz podrobnejše analize izmenjave vodilnega in vodstvenega kadra zadnjih dveh let je razvidno, da je bilo največ izmenjav pri srednješolski izobrazbi, kjer gre večinoma za zamenjavo z višjo ali visoko šolsko izobrazbo, v nekaterih primerih pa tudi za enakovredno oziroma s slabšo. Skupno je bilo zamenjanih v zadnjih dveh letih v naši občini 52 vodstvenih ali vodilnih kadrov od tega 3 z NS, 27 s S, 13 z višjo in 9 z visoko. Nadomestili pa so jih naslednji kadri: z visoko kvalifikacijo 1, z nepopolno srednjo šolo 4, s srednjo šolo 15, z višjo 15 in z visoko šolo 17.

Positivno gibanje glede zamenjave vodilnih kadrov v zadnjih letih v naši občini nam kaže, da se ta vrši intenzivneje kot leta preje, boljša izobrazbena struktura pa potrjuje, da priteka v naše delovne organizacije mlajši strokovni kader. To nam potrjujejo tudi podatki v tabeli št. V, ki nam prikazuje dobo opravljanja sedanjih vodstvenih funkcij, kjer vidimo, da je bilo v zadnjih 5 letih izmenjanih skoraj polovica vseh vodstvenih in vodilnih kadrov, saj jih je od 357 kar 170, ki so na teh delovnih mestih do 5 let.

(Nadaljevanje na 12. strani)



(Nadaljevanje z 11. strani)

V prilogi je tudi prikaz štipendistov po stopnjah študija, ki jih štipendirajo delovne organizacije naše občine. Kot vidimo, je najmočnejše zastopana industrija, ki štipendira 410 študentov in dijakov, medtem ko imajo ostale panoge le 50 štipendistov. Zal so tu premalo zastopane manjše in srednje delovne organizacije, čeprav tudi te potrebujejo kadre oziroma jih bodo potrebovale. Zato jih ob razpisih z večjimi OD izvajajo iz večjih delovnih organizacij. To problematiko bo potrebno urediti s podpisom družbenega dogovora o štipendiranju in kreditiranju učencev in dijakov na območju Ljubljane. Ta dogovor naj bi sklenila večina delovnih organizacij, ker sedaj štipendiranje in kreditiranje še ni realizirano v zadostni meri.

Analizo sestavil:  
Janez KRALJ  
Svetovalec za kadre

## ZA AKTIVE ZMS V TOZD

# Programska izhodišča

## OBČINSKE KONFERENCE ZKS LJUBLJANA—ŠIŠKA

DOPOLNILA ustave SFRJ in ustave SRS Slovenije prinašajo na družbenoekonomskem področju (21, 22 in 23 zvezni amandma) pomembne novosti, ki se odražajo med drugim v uvajanju novih institucij v naše ustavne tekste: temeljne organizacije združenega dela, samoupravne interesne skupnosti, družbeno dogovarjanje, samoupravno sporazumevanje i. dr. Za področje gospodarstva so najpomembnejše spremembe, ki zadevajo organizacije TOZD.

Proces centralizacije delovnih organizacij v gospodarstvu in njihovo povezovanje in integriranje je bilo posledica modernizacije proizvodnje in težnje po prebroditvi gospodarskih težav in vključitvi v mednarodno delitev dela. V takih delovnih organizacijah (ki jih ustava SFRJ iz leta 1963 proglašuje za temeljno celico samoupravljanja) pride do novih centrov odločanja in s tem do odtujevanja in odločanja o zadevah in sredstvih družbene reprodukcije, o dohodku in drugih vprašanih družbenoekonomskega položaja delavca do delavca. Poudarjal se je bolj pomen delavskih predstavniških organov (delavski sveti), manj pa pomen neposrednega samoupravljanja.

Ustavna dopolnila pa so se odločno usmerila na neposredno samoupravljanje delavcev in ukinila delovno organizacijo kot temeljno samoupravno celico združenega dela. Na nje mesto stopa temeljna organizacija združenega dela, kateri delavci kot v ožji enoti neposredno upravljajo zadeve in sredstva družbene reprodukcije, odločajo o dohodku in o drugih vprašanih svojega družbenoekonomskega položaja (21. dopolnilo k ustavi SFRJ, 27. dopolnilo k ustavi SR Slovenije). Tako je bila uveljavljena nova organizacijska rešitev samoupravljanja v delovnih organizacijah, ki naj bi omogočala odtujevanje temeljnih samoupravnih pravic od delavcev in sprejemanje vseh bistvenih odločitev v ozkih organih delovne organizacije. Seveda pa je od družbenopolitičnih organizacij (tudi od Zveze mladine, ki se mora aktivno vključevati v razvoj našega samoupravnega demokratičnega socializma) odvisno, v koliki meri bo delavcem omogočeno, da se organizirajo na način, ki jim bo v konkretnem delovanju dopuščal uveljavitev pravic, zapisanih v ustavnih dopolnilih.

Uspešnost ustavnih dopolnil v gospodarstvu pa je izrednega pomena še iz enega razloga. Kot je bilo uveljavljanje delavskega samoupravljanja temelj za širok proces deatizacije na vseh področjih družbenega življenja, je poglobljanje samoupravnih razmerij v delovnih organizacijah, kot tudi v drugih



temeljnih samoupravnih organizacijah na temelju ustavnih dopolnil osnova za dograjevanje celotnega samoupravnega in političnega sistema v drugi fazi ustavnih sprememb, ki so temeljila na uveljavljanju delegatskega sistema.

Naloga Zveze mladine pri tem je:

- da se zavzema za splošno orientacijo o tem, kakšna je vsebina in postopek organiziranja in povezovanja TOZD, ki je v skladu z ustavnimi dopolnili in o kateri ne smejo odločati le ozke vodstvene strukture podjetja;

- da se upre pojmovanju, ki enači uresničevanje ustavnih dopolnil z drobljenjem gospodarstva in njegovo dezintegracijo;

- da zahteva in sodeluje v postopku pri uveljavljanju ustavnih dopolnil, ki bo zagotavljal informiranje delavcev o ekonomskih prednostih organiziranja TOZD, o nujnosti njihovega povezovanja zaradi koncentracije gospodarskih sil, o svojih pravicah odločanja, organiziranja, povezovanja in izločitvi TOZD;

- Zveza mladine mora sodelovati z drugimi političnimi in samoupravnimi strukturami v organizaciji združenega dela pri reševanju vseh problemov, ki nastajajo pri ustanavljanju TOZD (premoženjskih, proizvodnih, dohodkovnih, socialnih i. dr.).

V ospredju družbenoekonomskega in političnega delovanja je danes predvsem proces stabilizacije, ki je tesno povezan s uresničevanjem dopolnil. Bolj bomo uresničevali ustavne spremembe, več bo možnosti za stabilizacijo in obratno.

Stabilizacija v vsaki organizaciji združenega dela posebej (prestrukturiranje neefikasnih sredstev, prekvalifikacija določene delovne sile, učinkovitejša organizacija dela, varčevanje, izvajanje sprejetih načel ekonomske politike, izvrševanje družbenih dogovorov in samoupravnih sporazumov, večja skrb za novatorstvo i. dr.) pomeni stabilizacijo celotnega gospodarstva, kar je pogoj za celotno družbeno stabilizacijo.

Novi ukrepi proti nelikvidnosti v gospodarstvu pomenijo delež le stabilizaciji ekonomskega življenja. K odpravljanju gospodarskih problemov in nepravilnosti v posameznih organizacijah pa mora svoj delež prispevati kot subjektivna sila tudi Zveza mladine s svojo akcijo.

Problemi ekstenzivne kadrovske politike predstavljajo v veliki meri oviro v gospodarstvu, saj človek s svojim znanjem in delom predstavlja najpomembnejši činitelj v proizvodnem procesu.

Zveza mladine si mora zato prizadevati za optimalno zavestno in odgovorno urejanje kadrovske problematike, za dolgoročne in kratkoročne kadrovske programe, ki bodo temeljili na razvojnem programu organizacije združenega dela in za njihovo učinkovito uresničevanje.

Pomemben element kadrovske politike, ki vpliva na izboljševanje strukture zaposlenih in aktivno spremljanje in dodatno izobraževanje. Vzporedno se moramo zavzemati za izpolnjevanje družbenega dogovora o štipendiranju študentov in dijakov ter se vključevati v razpravo, sprejem in uresničevanje družbenega dogovora o kadrovski politiki, ki je sedaj v pripravi.

Za resnično izboljšanje kadrovske politi-

ke pa si moramo prizadevati za vsebinsko povezavo med izobraževalnim sistemom in gospodarstvom. To še posebno velja pri izobraževalnem procesu učencev v gospodarstvu in njihovem ekonomskem položaju vzajemno dopolnjevanju ob normalnih pogojih za izobraževanje in življenje učencev. Posebno pozornost moramo posvetiti položaju učencev v privatnem sektorju.

Pomemben tako v družbenopolitičnem kot družbenoekonomskem življenju, je proces obveščanja. Uresničevanje temeljnih ustavnih pravic in dolžnosti delavcev, da upravljajo, je nujno povezano z obveščanjem. Zveza mladine si mora prizadevati za objektivno in pravočasno obveščanje v organizacijah združenega dela.

Samo vsestransko informiran proizvajalec-samoupravljalac lahko v ekonomskih in družbenih dogajanjih pravilno odloča in uresničuje svoje interese. Nadaljnji razvoj samoupravljanja in demokracije je v tesni povezavi z pravilno organiziranim sistemom obveščanja.

\*

Občinska konferenca Zveze mladine in njena komisija za družbenoekonomske odnose si morata prizadevati za ustanavljanje novih organizacij Zveze mladine v organizacijah združenega dela, predvsem v TOZD. Sodelovati morata z aktivni in posebno skrb posvetiti predvsem vsebinski usmeritvi dela aktivov.

Delo aktivov Zveze mladine v TOZD mora temeljiti na interesih mladih ljudi, kajti izkušnje nas uče, da tudi solidno organizirane organizacije Zveze mladine, ki niso imele ustrezne vsebine dela, so slejkoprej prišle v organizacijsko krizo, zmanjšanje števila aktivnih članov in s tem v akcijsko neučinkovito in idejno neenotno organizacijo.

Politično in samoupravno dejavnost pa otežkočajo velikokrat tudi objektivni vzroki (izmensko delo, vozači, pomanjkanje prostorov, sredstev i. dr.), katerim se mora Zveza mladine ustrezno organizacijsko prilagoditi. Posebna pozornost aktivov Zveze mladine mora veljati usposabljanju članov, za aktivno in uspešno delo v sodobnih pogojih družbenoekonomskega in političnega življenja.

Skromno število in neučinkovito udeleževanje mladih v samoupravnih in predstavniških organih zahteva od Zveze mladine dosledno izvrševanje zgoraj navedenih nalog. Tako bomo zagotovili številčno močno, idejno enotno in akcijsko sposobno organizacijo, ki se bo uspešno vključila v samoupravne in družbenopolitične skupnosti, v TOZD, krajevne skupnosti in skupščine občine i. dr.

Uspešno dejavnost aktivov Zveze mladine pa si ne moremo misliti brez ustreznih pogojev, ki omogočajo normalno delo. Zato si morajo aktivni ZM ob pomoči občinske organizacije Zveze mladine in njene komisije za družbenoekonomske odnose, prizadevati za urejanje svojega statusa v TOZD in organizaciji združenega dela (ustrezni prostori, stalna finančna sredstva, izredni dopust i. dr.).