

# Proučevanje novega načina nagrajevanja v industriji

**Predlog nekaterih podjetij za nov obračun premij po ekonomskih enotah**  
**Obračun v Tovarni papirja na Reki — Dosedanji rezultati v znižanju**  
**stroškov in delu organov samoupravljanja**

Delovni kolektivi pogosto tudi sami s svojimi predlogi aktivno sodelujejo v splošnih prizadevanjih, da bi iznašli tak način nagrajevanja, ki bo čim bolj spodbujal k napredku in povečanju proizvodnje, znižanju stroškov in povečanju delovne storilnosti. Predlogi in sugestije podjetij so postali posebno pogosti po četrtem plenumu Socialistične zveze.

Med drugim je kakšnih dvajset gospodarskih organizacij v naši državi zaposlenih z uvajanjem posebnega sistema obračuna in nagrajevanja, ki je že zasluženo zbudil zanimanje. Za sedaj se bo-

mo omejili na to, da bomo v najbolj splošnih črtah opisali, kako je ta obračun izveden v Tovarni papirja na Reki.

Predvsem opravljajo ta obračun po ekonomskih enotah (teh enot je 36, kakor so uprava proizvodnje, sortiranje krp, stroji od I do IV, uprava podjetja itd.). Nadalje so določili »stalne cene«, po katerih planirajo in obračunavajo stroške znotraj podjetja in znotraj ekonomske enote. Tako za vsako ekonomsko enoto ugotovijo, ali je realizirala in za koliko je realizirala določeno znižanje lastne cene, to znižanje pa je osnova za izračunavanje premij.

## Negativne premije in premije za »izpodbijanje«

Uvedli so tudi negativne premije za tista delovna mesta, na katerih ne dosežejo znižanja lastne cene. Tudi drugače je obračun obdelan do vsakega posameznega delovnega mesta.

S posebnimi premijami je vsak uslužbenec v knjigovodstvu posebno zainteresiran, da ugotovi, če v kakšni enoti znižanje ni bilo pravilno realizirano ali obračunano. Upravni odbor ima vsak mesec posebno sejo (ker obračunavajo vsak mesec), na kateri analizira obračun in odloči, ali bo obračunano znižanje priznal. Če enota ni zadovoljna s sklepom upravnega odbora, se pritoži na delavski svet, ki sprejme končno odločitev.

Toda tudi ekonomske enote imajo svoje sestanke. Obračun je pospešen in sproščen in brž ko ga izdelajo, ga dajo na razpolago delavcem, ki iz njega sami ugotovijo višino svoje premije (ali akontacije, ker izplačujejo skupno premijo po zaključku leta po končnem obračunu). Nato na sestanku vseh delavcev ekonomske enote proučijo obračun in sklepajo, kako bi dosegli prihranke. Na sestanku podajajo tudi ugovore, če mislijo, da kakšna stvar ni bila pravilno obračunana, in raziščujejo »komercialne« odnose z drugimi enotami.

## Kakšni so sestanki

Ta zainteresiranost enot, da čim bolj točno ugotovijo, koliko je katera prispevala k zmanjšanju stroškov, pride najbolj do izraza na sejah delavskega sveta. Da bi to bolj jasno opisali, navajamo nekaj delov iz zapisnika delavskega sveta:

»Manjgotič Drago: Izguba v višini 317 tisoč 492 din je nastala zato, ker je sortirnica prevzemala od nakupnega oddelka boljše krpe, ki s obile dražje plačane, izdelala pa je pri sortiranju manj vredne produkte, pa bi bilo treba ta znesek regresirati od nakupnega oddelka, da bo v prihodnje pazil, kakšne krpe prevzema in po kakšni ceni.

Lenac V.: Ne morem se strinjati s šefom ekonomske enote 110, da naj eh 517.000 din regresiram.

Fahor Drago: Ekonomska enota 800 ne more dati regresa, ker ne ve, na katero partijo se ta izguba nanaša.

Margotič: Mi vemo, katero blago je to bilo. Če nam bo regresirana ta izguba,

tedaj se bo nakupni oddelek vsaj naučil, da bo v bodoče upošteval... itd.»

»Kosta Cargonja: ... Zelen bi opozoriti na nekatere pomanjkljivosti. Od ekonomske enote 112 smo dobili tri kuhalnike, ki niso ustrezali predpisom. Ker gre za prvi mesec našega novega poslovanja, soglašamo s prevzemom teh kuhalnikov brez regresa, v prihodnje pa se to ne sme več ponoviti, ker bo sicer prišlo do tistega, kar je prišlo med ekonomsko enoto 110 in 800« ali naprej:

»Hauzelmajer: ... Naš dobiček je prevelik, to ni izključna zasluga naše delavnice... zato mislim, naj bi se največji del tega prihranka odpisal. Za ostanek prihranka imam razloge, ki dokazujejo, da je do njega prišlo po naši zaslugi... Mi smo se pred dvema leti trudili, da smo kupili neke varovalke, ki smo jih plačali po 1240 do 4500 deviznih dinarjev, tako približno variira njihova cena. Nekje smo iztaknili te varovalke po 200 din kos.

Med stanim železom smo našli elektromotor 10 kilovatov. Manjka mu samo navoj in še nekatere drobnarije, sicer je skoraj popolnoma nov. Cena takega motorja je bila okrog 200.000, medtem ko smo mi plačali le 15.000. Z vsemi stroški za popravilo bo motor stal okrog 50.000 in tako predstavlja tudi ta postavka prihranek 150.000 din.»

Zapisnik je poln takih razpravljanj, pa tudi kritik. Seveda so za sporne zadeve sprejeli ustrezne sklepe.

Novi obračun opravljajo v tovarni od oktobra 1. 1956. Po podatkih podjetja so od tedaj vsak mesec realizirali znižanje lastne cene, ki se giblje med 5 in do okrog 20%.

## Poskusni

### obračun v nekaterih podjetjih

Po predlogu Tovarne papirja se ta način reducira v osnovi na to, da se razen redne razdelitve dobička po veljavnih predpisih uvede tudi poseben delež pri ustvarjenem znižanju lastne cene. Od tega znižanja bi šlo nekaj nad 15% za premije in ustrezne prispevke, okrog 10 odstotkov za sklade podjetij, 75 odstotkov pa bi šlo v redni dobiček. Seveda se taka delitev sedaj v podjetju ne izvaja, ker o predlogu še razpravljajo in ga proučujejo tudi v drugih tovarnah.

Ni težavno ugotoviti vrsto prednosti takega obračuna. Vsaka ekonomska enota v podjetju in vsak delavec sta mnogo bolj neposredno zainteresirana za napredek v delu, in to ne toliko z različnimi posli na tržišču, kolikor s stvarnimi prihranki pri materialu, v organizaciji in tehniki dela, pri boljšem izkoriščanju delovnega časa in večji produktivnosti. Hkrati so organi delavskega upravljanja bolj živo zainteresirani za delo, razširjena pa je tudi realna osnova njihove aktivnosti, problemi razdelitve presežnega dela in sam dejanski del presežka, o katerem odločajo. Seveda dobi vzporedno s tem tudi skupnost kot celota večja sredstva, ker ostane kolektivu samo del znižanja.

Po drugi strani se kažejo tudi nekatere pomanjkljivosti (čeprav je treba upoštevati, da ima tudi sedanji sistem svoje pomanjkljivosti). Podjetje si samo šebi planira lastno ceno in njeno znižanje, ki je osnova za premije. Možno je, da se v tak plan, vsaj začasno, vnesejo tudi določene rezerve ali da se postavijo take naloge, ki jih je mogoče realizirati tudi brez velikih naporov. Bilo bi precej težavno izvajati tu popolnoma uspešno družbeno kontrolo, ki bi bila potrebna neglede na to, da ne bi niti sami delovni kolektivi in njihovi organi upravljanja v veliki večini dopustili, da bi se v njihovih podjetjih tako špekuliralo.

Vsekakor bo dala merilo za končno oceno teh tako pomembnih poskusov sama praksa. Toliko bolj je zato pozitivno, da ta način obračuna poskusno izvede določeno število podjetij. Posebno pa je pozitivna pobuda samih teh kolektivov za tak poskus in zelo obsežno pripravljeno delo, ki so ga opravili, da bi izboljšali svojo organizacijo in knjigovodstvo in da bi omogočili, da se to pri njih izvede.

M. Jakič

## Uredniški odbor

### »NAŠE SKUPNOSTI«

Nikola Balog, Tone Vratuša, Todor Vujasinović, Danilo Vuković, Dušan Vuković, Kiro Gligorov, Ašer Deleon, Milun Ivanović, Petar Ivičević, Jovan Janković, Jovan Marinović, Ljubisav Marković, Nikola Miljanić, Mitra Mitrović, Ante Novak, Vojin Popović, Zdenko Has, Nikola Cebelić, Rajko Skaljak

Predsednik uredniškega odbora  
**KIRO GLIGOROV**

Glavni in odgovorni urednik  
**RAJKO SKALJAK**

UREDNIŠKI ODBOR ZA SLOVENIJO  
 Ivo Klemenčič, Vasja Kogej, Viktor Kotnik, Mile Smolinsky, Pavle Zauec

Predsednik uredniškega odbora za Slovenijo

**PAVLE ZAUEC**