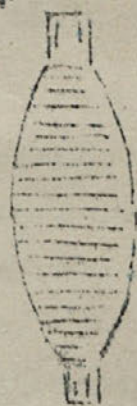
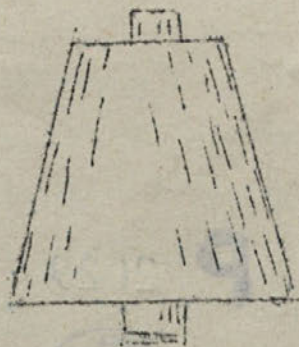




1962

Lidovinski
tok 3



VSEBINA:

- I. Odsev novega gospodarskega sistema na poslovanje podjetja.
- II. Kako ustvarja podjetje dohodek?
- III. Enota proizvodna.
- IV. Analitična ocena delovnih mest.
- V. Nekaj skromnega za dobro voljo.

P 2029 / 1962



D P 15.065 / 1983

ko kratkem zatišju se zopet oglaša naš tekstiler z nam vsem zelo potrebno vsebino.

V tem času je naše podjetje zelo hitro napredovalo in bistveno spremenilo tedanje osnove za delo.

Od tkalniške proizvodne dejavnosti se je razvilo v kombinat predilniško - tkalniške dejavnosti s proizvodi predilnice in tkalnica.

Ta prelomnica v proizvodnji je terjala tudi odgovarjajočo prelomnico v organizaciji dela, delitvi ustvarjenega dohodka in razdelitvi ustvarjenih sredstev za posameznike.

Zahvaljujoč težnjam in naporu kolektiva, s podporo samoupravnih in vodilnih organov podjetja in izvan podjetja, se postopno ustvarjajo težnje po smotrnejši organizaciji in proizvodnji ter pravilnejši in objektivnejši delitvi ustvarjenih sredstev.

Te težnje in napore ustvarja kolektiv z uporabo znanstvenih organizacijsko - ekonomskih enot:

Z upoštevanjem teh metod lahko samozavestno gledamo v bodočnost dela in razvoja podjetja.

Pri tem je nujno razumevanje in sodelovanje vsega kolektiva, tako pri opredeljevanju planov bodočega dela, kot pri povečanju kapacitet, izboljšanju pogojev in delovnih ter medosebnih odnosov. Na ta način bomo lahko tudi zanesljivo povečali svojo proizvodnost dela.

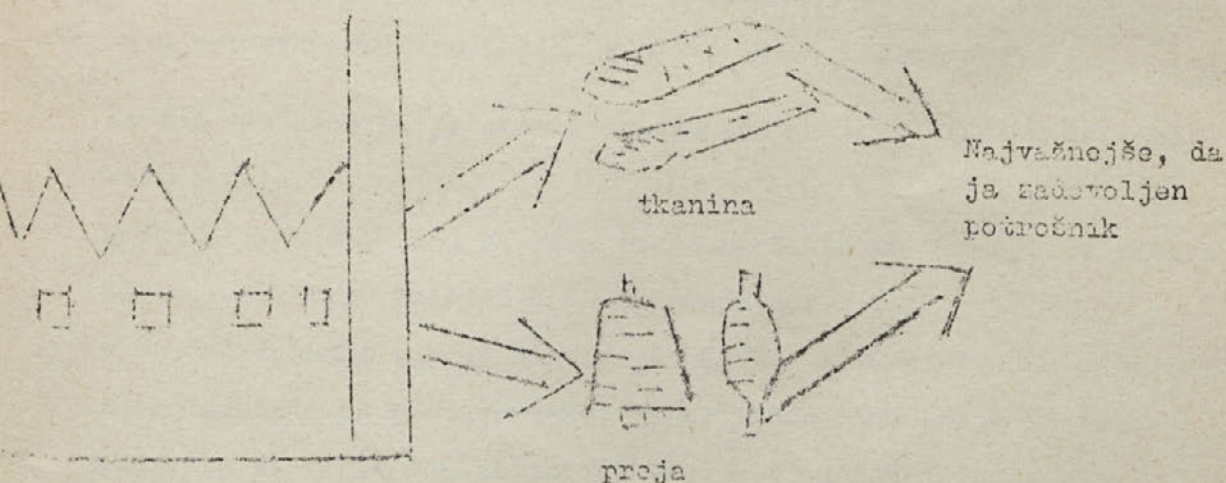
Na teh osnovah gradi podjetje boljše perspektive ter višji standard svojega kolektiva.

I. OBSEV NOVEGA GOSPODARSKEGA
SISTEMA NA DELO V PODJETJU

Obstoječi gospodarski sistem postavlja podjetje pred sledeča dejstva:

- Vsa proizvodnja gotovih proizvodov naj se usmeri za potrebe trga;
- Zadovoljstvo potrošnika z izdelanimi proizvodi naj bo kriterij družbenega merila za razvijanje in usmerjanje proizvodne dejavnosti podjetja

Poglejmo to na tej le skici:



Iz zgornje skice lahko sklepamo, da je vsa naša proizvodnja odvisna od potreb na trgu. Potrebe potrošnikov se stalno spreminjajo. Te moramo spremljati in na osnovi teh prilagoditi tudi svojo proizvodnjo. Prilagoditev proizvodnje, pa ni stvar dneva ali meseca, temveč je to lahko stvar več-letnih priprav za določene spremembe, ki morajo nujno slediti v novi proizvodnji da ne zacstajamo za trgom.

Zato je nujno potrebno opazovanje trga, razčlenjevanje obstoječih potreb, ki se razvijajo ali počasi odmirajo. Zato pa je tudi nujno potrebno predvidevati nove proizvode, ki bodo v potrošnikih vzbudili nove potrebe in željo po zadovoljstvu teh potreb.

Obstoječi gospodarski sistem karakuje tudi novemu podjetju opazovanje trga in razčlenjevanje ali analiziranje obstoječih potreb z primernim predvidevanjem.

V tem pregledu je nova splošna organizacija podjetja predvidela zato primerne delovna mesta v sklopu naše komercialne.

Iz teh razlogov si je naše podjetje postavilo sledeča načela za bodoče delo:

- Vsa proizvodnja naj bi bila tesno povezana na prodajo iz katere se tudi oblikuje celotni dohodek podjetja;
- Osební dohodki zaposlenih ljudi naj bi bili neposredno povezani z proizvodnjo in prodajo tako, da se lahko izračunajo iz izdelanih in prodanih ton preje ali loco in prodanih tkanin;
- Velikost osebnih dohodkov na zaposlene ljudi naj bi se vsčila po objektivnih presojah glede na določene zahtevke delovnega mesta in ne po subjektivnih ugotovitvah ljudi, ki zasledajo določena delovna mesta.

Z upoštevanjem teh načel lahko računamo na postopen porast proizvodnje, dohodka in osebnih dohodkov, ki bodo imeli svoje osnove v povečani proizvodnosti dela.

Te povečanje proizvodnje in prodaje pa bo rezultat skupnih naporov kolektiva za boljši in skupni način dela za smotnejše izkoriščanje delovnega časa in potrebnega materiala ter za boljše in kvalitetnejše proizvode.

Pri uresničenju tega cilja si obetamo veliko uspeha iz boljši ter zadovoljnejši način življenja vsega našega kolektiva.

II. KAKO USTVARJA PODJETJE DOHODEK IN OD ČESA JE TA ODVISEN?

1. Kako ustvarja podjetje dohodek?

Podjetje ustvarja dohodek tako:

a) Vsa vplačana prodaja gotovih proizvodov in storitev tvori celotni dohodek podjetja.

b) Od celotnega dohodka podjetja odštejemo prometni davek.

c) Od celotnega dohodka odštejemo tudi poslovne stroške.

Poslovni stroški so materialni in drugi stroški (ki so posebej naštetih v ločenem poglavju) ter amortizacija.

d) Potem, ko smo odšteli prometni davek in poslovne stroške smo izračunali dohodek podjetja.

e) Od izračunanega dohodka podjetja se odštejejo prispevki iz dohodka po določenih predpisih in se na ta način izračuna čisti dohodek podjetja.

f) Čisti dohodek je dohodek, ki je zmanjšan za prispevek iz dohodka, ki ga gospodarska organizacija razporeja na osebne dohodke in sklade na temelju svojega pravilnika o delitvi čistega dohodka.

g) Na sredstva za osebne dohodke se razporeja del čistega dohodka po cenovah in merilih, ki jih predpiše s pravilnikom o delitvi čistega dohodka Delavski svet podjetja;

Sredstva za osebne dohodke se razdelijo med posamezne skromne enote na temelju pravilnika o delitvi čistega dohodka, med posamezne delavce pa na osnovi pravilnika o delitvi osebnih dohodkov.

h) Pri razdelitvi osebnih dohodkov delavcem podjetja je treba upoštevati še skladišča prispevke iz osebnega dohodka:

- Splošen proračunski prispevek iz osebnega dohodka (15 %)-

Občinski ljudski odbor lahko predpiše, da se iz osebnega dohodka delavcev plačuje dopolnilni prispevek, ki pa ne sme presegati 10% splošnega proračunskega prispevka.

Občinski ljudski odbor lahko vpelje tudi izredni proračunski prispevek.

- Prispevek za socialno zavarovanje. Ta prispevek je namenjen za financiranje zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter službe za zaposlovanje delavcev. Splošna stopnja prispevka za socialno zavarovanje je po veljavnih predpisih določena na 22%.

- Stanovanjski prispevek se plačuje v občinski stanovanjski sklad, da se zagotovijo sredstva za zidavo stanovanj. Osnova za plačevanje prispevka so vsi prejemki, od katerih se plačuje proračunski prispevek iz dohodka, plačuje pa se iz sredstev, iz katerih se jemljejo sredstva za osebne dohodke. Stopnja prispevka znaša 4%.

- Prispevek za regrese za poobitniške popuste. Ta prispevek znaša 1% od kosmatih zneskov osebnih dohodkov.

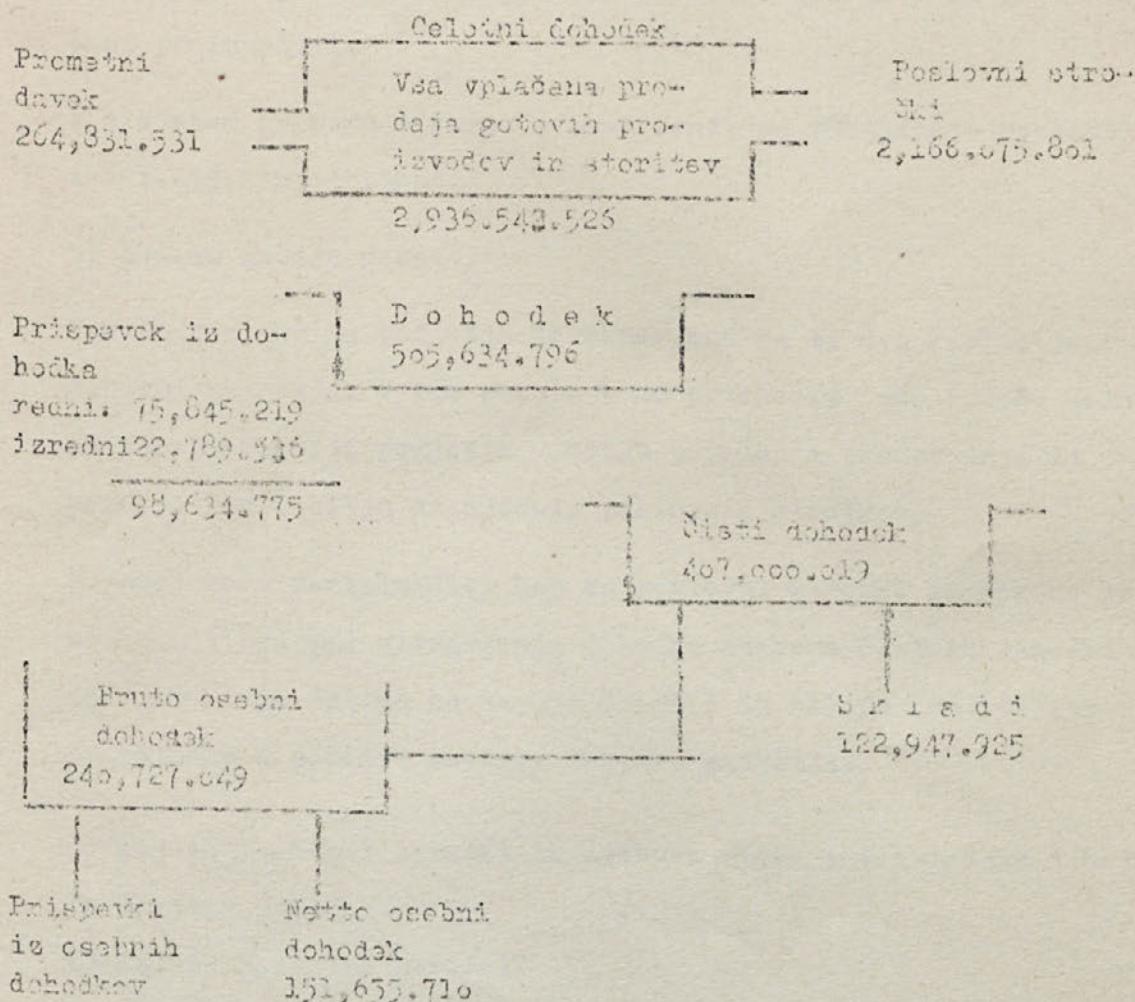
i) Po odštevanju vseh teh prispevkov izračunamo neto osebni dohodek.

j) Po pravilniku o delitvi čistega dohodka se razporedi ostali del čistega dohodka na svoje sklade in to:

- rezervni sklad gospodarske organizacije;
- prispevek za skupne rezerve gospodarskih organizacij;
- poplačni sklad;
- sklad skupne porabe;

-- Prispevek v družbene investicijske sklade politično teritorialnih enot. (republike in občine)

Po teh predpisih in na ta opisani način si je naše podjetje za leto 1961 razdelilo celotni dohodek, dohodek in čisti dohodek podjetja tako-le:



2. Od česa je odvisen dohodek podjetja?

Dohodek ali čisti dohodek podjetja je odvisen od:

- ustvarjenega celotnega dohodka podjetja;
- visine družberih prispevkov po zveznih in drugih predpisih (prometni davki, prispevki od dohodka in osebnih dohodkov)
- visine poslovnih stroškov.

- 6 -

a) Na katere činitelje dohodka podjetja lahko vpliva kolektiv?

Kolektiv podjetja ali posamezna ekonomske enote lahko neposredno vplivajo na:

- višino ustvarjenega celotnega dohodka in
- na višino poslovnih stroškov.

Na celotni dohodek lahko vplivajo z povečano proizvodnjo in prodajo proizvodov tkalnice in predilnice a na poslovne stroške lahko vplivajo z zmanjšanjem teh pri isti ali pa celo pri povečani proizvodnji.

V slednjem primeru mislimo v prvi vrsti na zmanjšanje poslovnih ali režijskih stroškov.

b) Bodoče akcije podjetja.

Vsa bodoča akcija podjetja je usmerjena na ta dva činitelja dohodka podjetja. V tem smislu bomo prikazali vse bodoče delo na reorganizaciji podjetja v cilju povečanja proizvodnje in prodaje ter v cilju zmanjšanja poslovnih stroškov.

Najprej bomo raztolmačili kaj so poslovni stroški in kakšna je njihova vloga pri ustvarjanju dohodka oziroma čistega dohodka podjetja, ki ga delimo na osebne dohodke in sklade po veljavem pravilniku o delitvi čistega dohodka podjetja.

3. Kaj so poslovni stroški in njihova vloga pri izračunu dohodka in čistega dohodka?

a) Kaj so poslovni stroški?

V poslovne stroške uvrščamo sledeče stroške za izdatke:

- materialne stroške;
- amortizacije vrednosti stvari in pravic, ki sestavljajo osnovna sredstva;
- obresti od poslovnega sklada;
- članarine in podobni izdatki, ki jih plačuje gospodarska organizacija zbornicam in skupnostim;

- del stroškov za financiranje šol in drugih oblik strokovnega izobraževanja in
- drugi izdatki, ki se smejo po posebnih predpisih Zvezne ljudske skupščine kriti v breme poslovnih stroškov.

Za lažje razumevanje imenovanih skupin poslovnih stroškov navajamo v nadaljevanju posamezne skupine poslovnih stroškov kakor so razporejene v kontnem planu t.j. v knjigovodstvu in to:

40 - Material (surovine in material, nabavljena energija, gorivo in mazivo, drobni inventar, embalaža in avto-gume, ostali material - voda, material za popravila in vzdrževanje, za čiščenje, HPZ dela, vzorci, časopisi, dnevniki in strokovna literatura; pisarniški material.)

41- Storitve: (popravila izvršena od drugih, prevozne storitve, poštni-telegramski in telefonski stroški, stroški donarnega in plačilnega prometa, najemnina in zakupnina, potni stroški v državi, potni stroški v tujini, stroški za izvedence, posvetovanja in arbitraže ter druge storitve).

42 - Razni stroški (Obresti od kreditov za trajno in občasne potrebe, stroški za izobraževanje strokovnih kadrov, stroški za reklamo in propagando, reprezentančni stroški, stroški za udeležbo na sejnih, razstavah, filmskih festivalih in podobno, zavarovalne premije, vkalkulirani stroški za investicijsko vzdrževanje osnovnih sredstev, vkalkulirani stroški za investicijsko vzdrževanje osnovnih sredstev, vkalkulirani stroški za obnavljanje, vzdrževanje in raziskovanje rezerv rudnega in drugega mineralnega bogastva, vkalkulirani stroški za uvajanje nove proizvodnje, razni drugi stroški - sodne, administrativne in druge takse, stroški predvojaške vzgoje in protiletalske zaščite, stroški za znanstveno-raziskovalno delo, stroški menz in delavskih restavracij itd.)

43 - Osební izdatki v gotovini, ki obremenjujejo poslovne stroške (povprečne potnine, dnevnice za službena potovanja in premostitve v državi, dnevnice za službena potovanja in premostitve v tujino, terenski dodatki in nadomestila za ločeno življenje, nagrade za delo vajencev s prispevki, nadomestila za dneve bolezni, avtorski honorarji, izdatki za službena in delovna obleka, drugi osebni izdatki v gotovini s prispevki.

44- Amortizacija

45 - Prispevki in članarine (vkalkulirane obresti od poslovnega sklada, prispevki za socialno zavarovanje - dopolnilni in dodatni; medfazni prometni davci, vodni prispevek, drugi prispevki in članarine)

46 - Vključeni osebni dohodki in nadomestila za osebne dohodke

47 - Drugi osebni izdatki, ki bremenijo poslovne stroške (varstvena obutev obleka in drugo, službena in delovna obleka, močnejša hrana in preventivna sredstva, premije za kolektivna in osebna zavarovanja od posledic nezgod po posebnih zveznih predpisih in drugi osebni dodatki in prejemki v naravi)

b) Vloga poslovnih stroškov pri ustvarjanju dohodka podjetja?

Vloga poslovnih stroškov pri ustvarjanju dohodka podjetja je takole:

1. Pri zmanjšanju poslovnih stroškov se poveča razlika med ustvarjenim celotnim dohodkom in dohodkom podjetja.

N.pr. po prikazanem izračunu je ustvarilo podjetje celotni dohodek v znesku:

2,936.542,500.- din v letu 1961

Skupni znesek vseh poslovnih stroškov v tem letu je znašal:

2,166.075.036.- din

Če odštejemo od celotnega dohodka prometni davek po določeni odstotni stopnji p.pr.: 264,831.531.- din dobimo razliko:
2,671.710.995.- din.

Od tega zneska odštejemo ustvarjene poslovne stroške in dobimo ustvarjeni dohodek podjetja v znesku:

505,535.959.- din

V primeru, da se zmanjšajo poslovni stroški v katerem koli elementu od naštetih poslovnih stroškov, ki smo ga posebej omenili ločenem poglavju n.pr.: za 2%, bi znašalo vse zmanjšanje poslovnih stroškov v enem letu:

$$\frac{2,166.075.036.- \text{ din} \times 2}{100} = 43,321.500.- \text{ din}$$

Če pa bi znašalo zmanjšanje poslovnih stroškov 10% v enem letu bi ta zmanjšani znesek znašal:

$$\frac{2,166.075.036.- \text{ din} \times 10}{100} = 216,607.503.- \text{ din}$$

Za primer naj bi vzeli vpoštev letni ustvarjeni neto znesek osebnih dohodkov v letu 1961, ki znaša vsega 151,655.710.- din potem bi z varčevanjem materiala in drugih stroškov dosegli 136,28% od ustvarjenega osebnega dohodka ali za 36,28% več osebnih dohodkov.

2. V drugem primeru pri povečanih poslovnih stroških si zmanjšujemo dohodek in s tem tudi osebni dohodek.

N.pr.: Pri 2% povečanju poslovnih stroškov se zmanjša naš dohodek kakor sledi:

a) 2% povečanja poslovnih stroškov znaša od dosedanjih (iz leta 1961) 2,166.075.036.- din znaša:

$$\frac{2,166.075.036.- \text{ din} \times 2}{100} = 43,321.500.- \text{ din}$$

Tako znašajo poslovni stroški s povečanjem teh za 2% 2,209.396.536.- din. Od celotnega dohodka 2,936.542.526.- din odštejemo prvo 264,831.531.- din za prometni davek a od ostanka 2,671.710.995.- din odštejemo poslovne stroške v povečanem znesku (ker so se ti povečali za 2%) in dobimo razliko tako-le:

	2,671.710.995.- din	
	- 2,209.396.536.- din	nam ostane
dohodka	<hr/> 462.314.459.- din	t.j.

dohodek se nam je zmanjšal za razliko med prvotnim zneskom 505,635.959.- din in novim zneskom 462,314.459.- din t.j. 43,321.500.- din kolikor znaša povečanje poslovnih stroškov.

Podobna situacija samo v povečanem znesku je za 10% povečanja poslovnih stroškov.

c) Kako bomo lahko dosegli zmanjšanje poslovnih stroškov?

Zmanjšanje poslovnih stroškov bomo lahko dosegli z boljšo organizacijo dela povezovanjem ljudi v manjše organizacijske ali ekonomske enote in s kratkoročnejšim opremljanjem poslovnih stroškov.

Podrobneje o tem bomo govorili v posebnem poglavju okvirno a podrobno v posebni številki.

III. KAJ SO ENOTE PROIZVODA

IN KAKO SMO PRIŠLI DO ENOT PROIZVODA?

1. Kaj so enote proizvoda?

Enote proizvoda so osebni dohodki delavcev, ki so navezani na določeno enoto proizvoda to je na 1 tono preje ali na 1000 metrov tkanine.

N.pr.: Na eno tono preje določene številke odpade okrog 78.000.- din bruto osebnih dohodkov.

Če ekonomska enota predilnice izdelata 70 ton preje zasluži maso osebnih dohodkov 78.000.- din x 70 ton = 5,460.000.- din bruto osebnih dohodkov.

V kolikor uspe ekonomska enota predilnica izdelati več ton preje, v toliko bi ustvarila več osebnih dohodkov.

Pri tem moramo vpoštevati to, da ekonomska enota predilnica črpa usluge ekonomske enote pomožnih obratov in predračunske enote uprave. Zato mora ekonomska enota predilnice oddeliti del osebnih dohodkov, ki so namenjeni za osebne dohodke ekonomske enote pomožnih obratov in za predračunsko enoto upravo.

N.pr.: V masi 5,460.000.- din bi po izračuhu potrebnih mas osebnih dohodkov ekonomske enote pomožni obrati odpadlo 9.000.- din na tono. Na ta način znaša masa osebnih dohodkov ekonomske enote pomožni obrati za ustvarjeno količino proizvodnje 630.000.- din.

Na podoben način se lahko izračuna masa osebnih dohodkov za predračunsko enoto upravo. Če smo izračunali, da je v eni toni preje 12,500.- din osebnih dohodkov predračunske enote uprava potem lahko izračunamo maso osebnih dohodkov predračunske enote uprave za realizirano količino ton preje. V našem primeru ta znaša 875.000.- din.

Kakor za predilnico lahko izračunamo enoto proizvoda tudi za tkalnico s tem, da upoštevamo pri ustvarjanju mas osebnih dohodkov tkalnice tudi potrebna mase osebnih dohodkov ekonomske enote pomožni obrati in predračunske enote uprave.

Za razliko od predilnice kjer smo vzeli za osnovo pri izračunu enote proizvoda tono, smo vzeli pri ekonomski enoti tkalnice 1000 m tkanine.

Vse tkanine so grupirane v določene skupine tkanin.

N.pr.: Če je izračunana bruto masa osebnih dohodkov za določeno skupino tkanin 24,293.- din tkanin potem smo ustvarili pri 100.000 metrov izdelanih in prodanih tkanin 2,424.300.- din bruto osebnih

dohodkov. V tej masi bruto osebnih dohodkov sta zajeti tudi masi osebnih dohodkov ekonomske enote pomožni obrati in predračunske enote uprava.

N.pr.: V tej masi je po izračunu zajetih: 271.300.- din za osebne dohodke ekonomske enote pomožni obrati in 377.500.- din za predračunsko enoto uprave.

Zaradi lažjega izračuna uporabljamo pretvornike pri izračunu mas ekonomskih enot pomožnih obratov in predračunske enote uprave.

2. Kako smo prišli do enot proizvodov?

Do enot proizvodov smo prišli na ta način, da smo vpoštevali lanske-letni plan s korekturami instaliranih kapacitet razširjene proizvodnje in določene perspektive v letošnjem letu. Pri tem smo vpoštevali mase osebnih dohodkov v vseh štirih obratih.

Te mase osebnih dohodkov z upoštevanjem določenih rezerv se lahko delijo s planirano količino proizvodnje in se izračuna masa osebnih dohodkov na tono preje ali na 1000 m tkanin (kakor smo že pokazali v primerih).

V teh masah na enoto se tudi zapopadani tudi osebni dohodki.

V naslednjem pokažemo v tabeli izračunane mase bruto osebnih dohodkov po enotah proizvodov z izračunanimi masami osebnih dohodkov ekonomske enote pomožni obrati in predračunske enote uprava.

T A B E L A

IZRAČUNANIH MAS BRUTO OSEBNIH DOHODKOV PO ENOTAH PROIZVODOV Z
IZRAČUNANIMI MASAMI OSEBNIH DOHODKOV EE UPRAVE IN POMOŽNIH OBRATOV

Zap. št.	Besedilo	Izračunana masa OD	Predilnica	Tkalnica	Pomožni obrati	Uprava
1.	Brutto OD podjetja na osnovi enot proizvodov	256.898	90.604	97.680	23.674	44.940
2.	Ustvarjane mase OD za predračunsko enoto UPRAVA	44.940	19.210	20.711	5.019	-
3.	Ustvarjanje mase OD za ekonomske enote pomožni obrati	28.693	13.807	14.886	-	-
		256.898	23.621	133.277		

IV. ANALITIČNA OCENA DELOVNIH MEST

1. Kaj je analitična ocena delovnih mest?

Zaradi točne in natančne opredelitve zahtev določenega delovnega mesta po strokovnosti ki je zato delovno mesto potrebno. Nadalje za opredelitev odgovornosti napora delovnih pogojev itd. Uporabljamo določene metode s katerimi ugotovimo stopnje določenih zahtevkov posameznih delovnih mest.

Po imenovanju te metode lahko presodimo da gre za razčlenjeno ocenitev delovnih mest po v naprej določenih zahtevkih. Ti se običajno kakor je že v glavnem omenjeno:

- strokovnost,
- odgovornost,
- napor in
- delovna pogoji.

Pri vsakem od teh vidikov ne lahko še podrobneje razčlenimo zahtevki delovnih mest. S tem se doseže še večja natančnost pri ocenjevanju posameznih delovnih mest.

2. Koristi od analitične ocene delovnih mest.

Koristi od analitične ocene delovnih mest so zelo velike in vsestranske. Z analitičnim ocenjevanjem delovnih mest napravimo pravzaprav neke vrste inventuro vseh delovnih mest. S tem v zvezi se napravijo tudi opisi vseh opravil, ki se opravljajo na določenih delovnih mestih. Razen tega se opišejo tudi pod kakšnimi okolnostmi se opravljajo določena dela s predpostavko da se ustvarja normalni učinek (napori, pogoji dela itd.).

Na ta način se dobi zelo solidna dokumentacija za vsako delovno mesto, ki vpliva vsekakor na razvijanje boljših medsebojnih odnosov in ustvarja ugodno "klimo" v delovnem kolektivu. To je tudi zelo važno za vzpodbujanje ljudi k boljšim rezultatom.

Navajamo nekatere od teh koristi:

- a) Določitev startnih osnov (obračunskih postavk) med delovnimi mesti je vedno zelo velik problem za vsakega člana in za ves kolektiv.

Startni zmesek dejansko pokaže kakšen značaj dajemo enemu ali drugemu delovnemu mestu oziroma opravilom ki jih opravljajo ljudje na določenih delovnih mestih po vsestransko ocenjenih "vrednosti" teh opravil.

Z vsestranskim ocenjevanjem opravil, ki jih opravljajo ljudje na določenih delovnih mestih dosežemo tudi večjo objektivnost in

manjšo subjektivnost pri postavljanju razmerji med strokovnostjo odgovornostjo naporov in delovnih pogojev posameznih delovnih mest.

Prav zaradi omenjenih dejstev je analitična ocena delovnih mest tudi najbolj objektivna metoda pri opredeljevanju startnih osnov oziroma zneskov osebnih dohodkov.

b) Racionalna organizacijska shema in sistematizacija delovnih mest z določenim minimalnim številom ljudi, ki so v stanju izvrševati postavljene planske naloge se doseže z opisom in natančno proučitvijo vseh opravil, ki se vršijo na posameznih delovnih mestih zaradi izvršitve proizvodnih in drugih nalog.

c) Pregled in revizija delovnih mest se lahko vrši samo na osnovi točnih in natančnih opisov vseh opravil, ki se opravljajo na posameznih delovnih mestih.

Na osnovi teh opisov in analiz lahko izdelamo pravilnike in poslovnike v okviru podjetja ali ekonomske enote. S temi pravilniki in poslovniki si lahko še bolj podrobno uredimo poslovna razmerja poučimo ljudi o njihovem delu in posredno vplivamo tudi na izboljšanje medsebojnih odnosov.

d) Izdelava nomenklature in opisov poklicev določanja stopenj kvalifikacije v okviru poklicev izdelava plana in programa strokovnega izobraževanja kadrov itd.

Vsa omenjena dela so tesno povezana z analitično ocenitvijo delovnih mest oziroma z zbranim materialom za to.

e) Kadrovska služba lahko v polni meri črpa potrebne podatke v cilju realizacije posameznega načela kadrovske službe:

"pravi človek na pravem mestu"

V pregledu zahtev sprejema uvajanja, razvijanja, izobraževanja ocenjevanja ljudi lahko koristi kadrovska služba vsestransko zbrane

podatke iz analitične ocene delovnih mest.

f) služba higijensko-tehnične zaščite je zelo velikega pomena za varnost življenja zdravja in delovne sposobnosti delavcev.

Tudi ta služba lahko zelo koristno uporabi opise in analize delovnih mest kakor tudi ves material s tem v zvezi.

Z opredeljevanjem višjih stopenj neprijetnosti pri delu nevarnosti nezgod in obolenj in podobno je zanesljiv signal, da je treba na takih delovnih mestih izboljšati ukrepe za higijensko tehnično zaščito in varnost pri delu.

Delavcu je treba prožiti optimalno zaščito predvsem zato, ker je posredi njegove zdravje in življenje kot najdragocenejša vrednost v novih družbenih pogojih, ki se ne morejo nadomestiti z nobenimi tičkami niti z višjimi startnimi obračunskimi dinarskimi zneski. Naprave, stroje in drugo je treba prilagajati človeku in ne obratno.

3. Osnove za izvajanje analitične ocene delovnih mest

Osnove za izvajanje analitične ocene delovnih mest so v glavnem dvojnega značaja in to:

- strokovno formalne in
- sociološke.

a) Strokovno formalne osnove se nanašajo v glavnem na:

- organizacijsko strukturo in shemo organizacije podjetja;
- sestavo obrazcev za izvajanje opisov in analiz delovnih mest.;
- določitev komisij oziroma člane komisij za izvajanje analitične ocenitve delovnih mest;
- izbira primerne metode oziroma določenega zahtevka stopenj zahtevkov in toškovalni način (stotinjeki, petstotinjeki, tisočinski, enodimenzionalnem, dvodimenzionalnem i.pod.)

b) Sociološki značaj analitične ocenitve se odraža v tem, da analitično ocenitev delovnih mest vršijo ljudje, ki so v sestavu kolektiva in vršijo določene opravke na posameznih delovnih mestih.

Iz tega razloga je nujno potrebna dobra in vsestranska poučitev komisije v objektivnost dela ne glede na to kdo to delo opravlja.

Razen vsestranske podučitve komisije o metodi dela in objektivnosti ocenjevanja je nujno informirati ljudi o samem načinu dela koristnosti metode in objektivnosti "vrednotenja" posameznih delovnih mest.

Te informacije kolektivu so nujne pred ocenjevanjem zato, da vedo v čem je bistvo metode in zakaj se ta rabi.

4. V čem je bistvo metode analitičnega ocenjevanja delovnih mest.

Bistvo metode, ki jo je uporabila naša tovarna je v tem:

Za vsa delovna mesta so se vpoštevali sledeči zahtevki:

- A) Znanje in sposobnost,
- B) Odgovornost,
- C) Napor in
- D) Delavni pogoji

Vsak od teh zahtevkov je bil še nadalje razdrobljen tako-le:

A) Znanje in sposobnost

A₁ - Strokovnost. Po tem zahtevku se ocenjuje strokovno znanje, ki je potrebno za opravljanje dela na delovnem mestu in se dalje razčlenjuje na strokovno izobrazbo in na praktično strokovno znanje, ki se pridobi z priučevanjem (na delovnem mestu, v tečajih itd.).

Na ta način je zahtevek - strokovno razdeljen v dva dela in to:

- strokovna izobrazba
- praktično strokovno znanje

Vsak od teh zahtevkov je stopnjevan tako-le:

Stopnje strokovne izobrazbe:

- I. Osemletka
- II. Priučitev na delovnem mestu
- III. Nepopolna srednja šola ali dovršena industrijska šola oziroma vajeniška šola
- IV. Dovršena srednja šola ali mojsterska oziroma delovodska šola
- V. Dovršena višja šola
- VI. Dovršena visoka šola oziroma fakulteta.

Rimske številke I., II., III., itd. so stopnje imenovanega zahtevka. Čim večja je številka tem več je točk v tabeli, ki so sestavni del teh zahtevkov in stopenj.

Podobno stopnjam tega zahtevka so določene stopnje naslednjega zahtevka in to:

Stopnje praktičnega strokovnega znanja:

- I. Pridobi se v 1 mesecu
- II. Pridobi se v 2 mesecih
- III. Pridobi se v 6 mesecih
- IV. Pridobi se v 1 letu
- V. Pridobi se v 2 letih
- VI. Pridobi se v 2 - 5 letih

Po teh razčlenjenih zahtevkih strokovnosti je sestavljena tabela tako-le:

Stopnje prakt. strok. znanja	Stopnje strokovne izobrazbe					
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
I.	1	9	16	20	35	50
II.	2	9	16	20	37	52
III.	3	10	17	22	40	55
IV.	-	12	19	24	45	58
V.	-	14	22	28	50	60
VI.	-	18	28	38	52	65
VII.	-	20	30	45	55	70

V tabeli sta oba razčlenjena zahtevka v medsebojni odvisnosti to je čim višja je stopnja enega in drugega zahtevka tem več je točk in obratno.

N.pr.: Na nekem delovnem mestu se zahteva nepopolna srednja šola ali dovršena industrijska šola oziroma vajeniška šola. Stopnja praktičnega strokovnega znanja se pridobi v 6 mesecih.

V tem primeru poiščemo v tabeli stopnjo strokovno izobrazbe to je v navpični vrsti pod rimsko III. in v vodoravni vrsti pod stopnjo praktičnega strokovnega znanja tudi pod rimsko III. Kjer se srečata ti dve vrsti prečitam število točk. V našem primeru bo to 17.

Na ta opisani način stopnjujem in točkujem vsa delovna mesta. Tako "vrednotim" glede teh zahtevkov posamezna delovna mesta in dobim določene odnose med temi, ki so izraženi v točkah in ne v dinarjih.

Naslednji razčlenjeni zahtevki znanja in sposobnosti je

A₂ - Spretnost

Definicija tega zahtevka je:

Telesna izurjenost, ki je potrebna za pravilno in natančno opravljanje dela predpisane kakovosti za pravilno opredeljevanje stopenj tega zahtevka so določeni sledeči kriteriji: zapletenost gibov prstov, rok, nog, celega telesa, kombinacija teh gibov, zahtevana natančnost in intenziteta gibov.

Stopnje in odgovarjajoče točke so naslednje:

I.	se ne zahteva	0 točk
II.	zelo mala	1 točka
III.	mala	3 točke
IV.	srednja	6 točk
V.	velika	10 točk
VI.	zelo velika	15 točk

A₃ - Sposobnost za organizacijo in nadzorstvo

Definicija tega zahtevka je.

Sposobnost, ki se na tem delovnem mestu zahteva za organizacijo (sposobnost predvidenega, koordiniranega, disponiranega) in nadzorstva nad deli drugih delovnih mest organizacijske enote katere to delovno mesto povezuje.

Tabela tega zahtevka je neposredno navezana na oceno iz strokovnosti kakor sledi:

<u>Ocena iz strokovnosti:</u>	<u>Točke tega zahtevka:</u>
do 22 točk	5
23 - 32 točk	10
33 - 48 točk	20
nad 48 točk	40

Podobno kakor smo opisali za zahtevke A oziroma A₁, A₂, in A₃ se razčlenjujejo tudi drugi zahtevki B, C in D. Za vse razčlenjene zahtevke so določene stopnje in odgovarjajoče tabele s točkami.

V naslednjem navajamo le razčlenjene zahtevke B, C in D brez definicij, stopenj in tabel.

Zahtevak B - Odgovornost je razčlenjen na dva zahtevka in to:

B₁ - Odgovornost za delo na delovnem mestu

B₂ - Odgovornost za vodstvo

Zahtevak C - Napor je razčlenjen na sledeče zahtevke:

C₁ - Telesni napor

C₂ - Napor čutil

C₃ - Napor v zvezi s komunikacijami

C₄ - Napor v zvezi z zamotanostjo in zahtevnostjo administrativnega dela

Zahtevki D - Delovni pogoji se razdeljeni na sledeče zahtevke:

- D₁ - Ndprijetnosti pri delu
- D₂ - Nevarnost obolenj in nesreč

Kakor je omenjeno vsaki od teh zahtevkov ima določene definicije, stopnje in tabelaričen odnos opredeljenih točk.

5. Kako smo ocenjevali?

Kaj pravi o tem komisija, ki je bila za to določena?

Ocenjevali smo na ta način, da smo se prvo pripravili na ocenjevanje, za tem smo ocenjevali z upoštevanjem poprej omenjene metode.

Pe ocenitvi smo objavili rezultate ocenjevanja.

a) Priprave za ocenjevanje posameznih delovnih mest:

Pri pripravah za ocenjevanje so se morali prvo razmnožiti obrazci za opise delovnih mest. Ti obrazci so imeli sledečo vsebino:

- Organizacijska enota,
- Naziv delovnega mesta,
- Glavna opravila,
- Stranska opravila,
- Komunikacije v podjetju,
- Komunikacije izven podjetja,
- Nadrejen - podrejen.

Ti opisi so se razdelili in člani komisije so sodelovali pri opisih delovnih mest. V predilnici, ki je v izgradnji, oziroma kjer vse opravila še niso znana, je pri opisu sodeloval tudi vodja EE - predilnice, ki pa je bil tudi član komisije.

Vsi opisi so se zbrali in razporedili po enotah.

Na osnovi teh opisov so se razporedila posamezna delovna mesta v tabelarične sezname delovnih mest in zahtevkov.

Na ta način je začela komisija ocenjevanje posameznih delovnih mest.

Pri opisih delovnih mest so se vpoštevala tudi nova delovna mesta po sprejeti novi splošni organizaciji podjetja.

b) Ocenjevanje posameznih delovnih mest.

Razporejena delovna mesta na tabelah po ekonomskih enotah in po določenih zahtevkih so se prvo stopnjevala po posameznih zahtevkih in šele potem točkovala po sestavnih tabelah.

Tako so se izračunale točke za vsako delovno mesto. Vsa delovna mesta so se končno grupirala v posamezne razrede in po sorodnosti zahtevkov, oziroma višini izračunanih točk.

Zaradi lažjega razumevanja obsežnega in odgovornega dela, ki ga je opravila komisija v povprečno kratkem času, nastajamo stopnjevanje in ocenitev nekaterih delovnih mest.

PRIMOLJENJA KROVA 9 DEZAVNA

Zar. št.	Ime in mesto	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	C3	D4	D1	D2	Sk. del
1.	Pol. mesto	VI/VII 70		I 40		IV 50			IV 50				10
2.	Priljubljina	V/VI 50		I 40		IV 50			IV 50				102
3.	Trnovski redarstva	IV/VI 45		I 20	IV 40				IV 45				130
4.	Trnovski kadrova	IV/VI 45			IV 40					25			110
5.	Fin. pr. in. pr.	45			40					25			110
6.	Korrespondent	30			30					30			90
7.	Arhiv. v. konz.	12	45		6		5						71
8.	Tranogor. del.	9	3		3		25				3	3	74
9.	Št. v. pr. št.	10	3		3		14				3	14	12

V kol. naleh so samo primolj. Toden v. št. po hr. in. št. so št. št. pri št. št. komisije za analit. št. št.

EKONOMSKA ENOTA - PEPPIVINA

Zap. štov.	Delovno mesto	A ₁	A ₂	A ₃	B ₁	B ₂	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	D ₁	F ₂	Skupaj
1.	Vodja EN	55		43		40			50				185
2.	Mojster prev.	38	10	20		20	6		8		5	3	119
3.	Podmojster	23	10		18		10				7	3	76
4.	Mešalec	9	3		15		19				8	3	55
5.	Previdca na flaj,	14	10		6		12	4			8	3	57
6.	Snemalica	10	10		3		16	2			8	3	52
7.	Snaz, prost.	9	2		3		12				13	14	53
8.	Administratorka	19	15		6		3			15			61

V teh tabelah so samo primerki. Točen vid po kriterijih so dobi pri članik komisije za analitično oceno delovnih mest

IKONOMSKA ENOTA - SKLADNICA

Šifra štev.	Delovno mesto	A ₁	A ₂	A ₃	B ₁	B ₂	G ₁	G ₂	G ₃	"4	B ₃	T ₁	Skupaj
1.	Vodja ŠE	55		40		40			50				185
2.	Elek. mojster	38	10	20		20	6		8		8	3	113
3.	Vlagač	22	10		12		18				8	3	73
4.	Elektrik	14	10		6		12	4			8	3	57
5.	Snag. prostor.	9	3		1		14				12	14	53
6.	Škrobilac	28	3		18		10	4			10	3	76
7.	Vdevalka	14	15		6		4	15					54
8.	Barvar blaga	22	3		12		8				10	14	69

V zeh tabelah so samo primeri. Točen vidik po kriterijih se dobi pri činnih komisije za analitično oceno delovnih mest.

IKONOMSKI ENOTA POUZIVNI OPRAVI

Zad. štov.	Delovno mesto	A ₁	A ₂	A ₃	P ₁	P ₂	O ₁	O ₂	O ₃	4	D ₁	D ₂	Skupaj
1.	Vodja MB	57		40		20			50				189
2.	Moštvo delav.	38	10	26		29	6		2		8	3	123
3.	Elektr. II.	26	10		18		6				4	14	80
4.	Kljudav. II.	28	6		18		24				8	3	77
5.	Kurjaci	22			30		16				22	7	87
6.	Pomož. delav.	9	1		3		21				12	7	53
7.	Fopolar	9			1		31				8	7	56

V tej tabeli so samo primari. Tudi vid po kriterijih za dobi pri delu komisije za analitično eseno delovnih mest.

Po tem načinu ocenjevanja je izračunala komisija skupno število točk po posameznih delovnih mestih in na osnovi teh grupirala delovno mesto v razrede (to, kar je bilo že objavljeno).

V naslednji, to je četrti številki našega tekstilca bomo objavili nadaljne napore kolektiva naše tovarne za smotrnejše poslovanje podjetja in za povečanje proizvodnosti, ekonomičnosti ter rentabilnosti poslovanja.

V bodiči številki boste seznanjeni predvsem o tem:

- kako bomo uporabili rezultate ocenjenih delovnih mest
- naša bodoča reorganizacija v posamezne ekonomske in obračunske enote ter organizacija dela na tej osnovi.

IV. NEKAJ SKROMNEGA ZA DOBRO VÓLJO

1. Dve predici, Marija in Francka, se pogovarjata. Francka vpraša Marijo, kam bo šla popoldne.

Marija ji odgovori: "Doma bom ostala ker bo slabo vreme."

Francka ji zašudeno odgovori: "Nemogoče, saj zunaj sije sonce!"

Marija se nasmeje in ji reče: "Saj ni res, če pa mi kapla na glavo!"

2. Finci so zdravi in odporni, ker se kopajo v savnah.

"Nam tega ni treba, ker imamo savno v predilnici!" se je lokavo namuznil tovariš vodja.