

Cedalje večjo industrializacijo države ni spremljalo tudi ustrezno strokovno izobraževanje delovne sile. Zato imamo pogoste pojave zatajivne proizvodnje, prevelikih izvrzkov, slabe kakovosti in podobno. Mnoge gospodarske organizacije rešujejo to vprašanje, kakor najbolje znajo. Normalna bi bila pot lastne vzgoje kadrov s šolanjem vajencov, s štipendiranjem, z organiziranjem tečajev za priučevanje nekvalificiranih delavcev ali za prekvalificiranje že kvalificiranih delavcev, po katerih pa povpraševanje ni veliko.

No, mnoge gospodarske organizacije ne utegnejo čakati, da bi se delovna sila kvalificirala, pa si prizadevajo, da bi pridobile delovno silo s prevzemanjem od drugih gospodarskih organizacij s tem, da ji nudijo boljše delovne pogoje, praviloma večje osebne dohodka v raznih oblikah (dodatek za ločeno življenje, visoki terenski dodatki, zelo pogosto pa visoke tarifne postavke, ki niso v skladu s tarifnimi postavkami drugih delovnih mest v gospodarski organizaciji). Tako reševanje vprašanja pomanjkanja kvalificirane delovne sile ima zelo hitro za posledico, da terjajo povišanje plač tudi drugi delavci. Ker v tarifnih postavkah pogosto ni več možnosti za njihovo povišanje, si delavec prizadeva, da reši tako vprašanje s preselitvijo v drugo podjetje. Tako zaide podjetje v krog, iz katerega se ne more tako lahko izvleči, ker dejansko s takim reševanjem vprašanja delovne sile podpira fluktuacijo, proti kateri se želi boriti.

Poročilo in analiza o teh vprašanjih morata biti predložena delavskim svetom prav ob odobritvi zaključnih računov, ker je pogosto dobršen del uspeha odvisen od stabilnosti delovne sile.

Vsekakor mora analiza vsebovati razmerja med posameznimi kategorijami delovne sile in predloge za rešitve, če morda razmerje med številom kvalificiranih, visoko kvalificiranih, polkvalificiranih in nekvalificiranih delavcev ni ugodno.

### Dnevnic, terenski dodatki in nadomestila za ločeno življenje

V mnogih gospodarskih podjetjih so dnevnic, posebno pa terenski dodatki in nadomestila za ločeno življenje pomembni izdatki. Delavski svet bi moral biti obveščen o višini teh izdatkov, o kategorijah delavcev, ki so dobile dnevnic, terenske dodatke in nadomestilo. Če je potrebno, se lahko zahtevajo podatki o izplačanih dnevnicah, terenskih dodatkih in nadomestilih za ločeno življenje tudi za posamezna delovna mesta.

Ne bi smeli izpušiti niti analize višine dnevnic, ki se izplačujejo za posamezne kategorije delavcev in v kakšni višini se izplačujejo v drugih sorodnih gospodarskih organizacijah. Isto velja tudi za terenske dodatke in za nadomestila za ločeno življenje.

Pravilno seznanjanje delavskega sveta z vsemi problemi iz življenja gospodarske organizacije bo omogočilo še večjo okrepitev teh organov v našem sistemu gospodarjenja. Najvažnejše pa je, da bodo organi delavskega upravljanja postali dejanski upravljalci le, če bodo postali tudi aktivni ndeleženci v reševanju takih velikih problemov, to pa bodo lahko postali, če bodo vsestransko poučeni.

Božidar Race

## STROKOVNA VZGOJA V „PLANIKI“

Tovarna obutve »Planika« v Kranju je posvetila veliko pozornosti delu svojega organizacijsko kadrovskega oddelka. V zadnjih štirih letih in pol, od kar obstaja, je podjetje doseglo pomembne uspehe: proizvodnja se je povečala za šestkrat (od 500 parov na 3000 parov čevljev na dan). Sedaj je v tovarni zaposlenih 900 delavcev, razen tega pa bodo že letos odprli podružnico tovarne v Turnišču v murskoboškem okraju, kjer bo 150 delavcev takoj začelo izdelovati po 600 parov čevljev na dan. Lani se je delovna storilnost v tovarni povečala za 17%.

Znaten del zaslug za take uspehe pripada prav organizacijsko kadrovskemu

oddelku. Vzemimo vprašanje kadrov, ki je bilo pereče že ob začetku obratovanja nove tovarne. Industrijska izdelava čevljev je drugačna kakor obrtniška, razen tega pa je tovarna računala z znatno razširitvijo in povečanjem proizvodnje. Ker je industrija obutve v Sloveniji precej dobro razvita, je visoko kvalificiranim in kvalificiranim kadrom vedno mogoče brez težav najti delo, razen tega pa niti priučenih delavcev za posamezne delovne operacije ni dovolj. Kljub vsemu pa vprašanje kadrov za tovarno »Planiko« nikoli ni bilo problem, ki bi zaviral napredek proizvodnje, ker ga je organizacijsko kadrovski oddelek učinkovito reševal.

### Kako sprejemajo nove delavce

Ko pošlje urad za posredovanje dela na podlagi prijave podjetja, koliko delovne sile potrebuje, mladega nekvalificiranega delavca na delo v tovarno, to še ne pomeni, da mu je delo v tovarni zajamčeno. V personalni službi organizacijsko kadrovskega oddelka izpolni delavec vpraš. polo in da tako prve podatke o sebi. Personalna služba ga pošlje v tovarniško ambulanto na zdravniški pregled, da ugotovi njegovo zdravstveno stanje, nato pa na psihološki pregled. Preden se vključi v redno proizvodnjo, se nora novi delavec priučiti ene izmed mnogih delovnih operacij, ki so sestavni del vsega proizvodnega postopka. Seveda so pri tem odločilnega pomena potrebe tovarne, v znatni meri pa tudi naravne sposobnosti in nagnjenja samega delavca. Psihološki pregled je sestavljen iz testiranja in ustreznega razgovora. Njegov namen je ugotoviti, koliko je novi delavec spreten, hiter, točen (precizen), kakšna je njegova splošna inteligenca, vid itd.

Pregled lahko ugotovi, da kakšen delavec ni sposoben za nobeno izmed delovnih operacij, ki jih opravljajo v vsakdanji tovarniški proizvodnji. V takem primeru priporočijo delavcu, naj si poišče delo, ki mu ustreza, drugje. Tako ugotovijo nesposobnost delavca, preden se vključi v praktično delo v okviru trenažnega centra.

Novega delavca, ki je uspešno opravil vse preglede, sprejmejo na enomesečno poskusno delo. Najprej mu razkažejo vse prostore tovarne in mu razložijo delovni postopek. V učilnicah ga nato seznanijo z organizacijo podjetja ter s pravicami in dolžnostmi delavca. Tako pripravljen gre za več mesecev na delo v trenažni center. V tem centru se mora pod vodstvom instruktorjev priučiti ene izmed delovnih operacij. Center ima svojega šefa in pet instruktorjev, od katerih dela vsak z 10 do 15 delavci in jih usposablja za delo na določenem delovnem mestu. Na podlagi analize delovnih mest so za vsako delovno mesto sestavili poseben učni načrt. O instruktaži vodijo izčrpno evidenco tako o teoretičnem poučevanju kakor tudi o praktičnem delu. Po enomesečnem delu ponovno odločajo o uspehu delavca. Kolikor je delavec pokazal uspeh, ostane v trenažnem centru še tri ali štiri mesece, nato pa ga vključijo v redno proizvodnjo. Odkar so uvedli redne in sistematične psihološke preglede, skoraj ni več takih, ki po enomesečnem poskusnem delu zapuščajo tovarno.

Koliko truda terja tako vežbanje pri-

učeni delavcev, nam bo povedal naslednji primer. Delavka I. B. je prišla v trenažni center 1. decembra l. 1956, uspešno pa ga je končala 1. aprila l. 1957. V tem času je imela 35 ur teoretičnega pouka in 581 ur praktičnega dela ali skupno 416 ur. Danes je priučena delavka, ki dobro opravlja svoje delo. V l. 1957 je šlo skozi trenažni center 170 delavk in delavcev. Danes delajo malone vsi v tovarniški proizvodnji.

Občasno je potrebno, da pripravijo nove instruktorje za trenažni center. Organizacijsko kadrovski oddelek organizira v ta namen posebne tečaje. Prav sedaj imajo tak tečaj za instruktorje, ki ga obiskuje 5 delavcev. Te so odbrali s posebnimi psihološkimi preizkusi.

Razen že naštetih strokovnih uslužbencev delajo v organizacijsko kadrovskem oddelku še ekonomist analitik, ki je referent za tehnično higiensko varstvo dela in družbeni standard ter med drugim skrbi tudi za dopustovanje članov kolektiva, za prevoz delavcev na delo in domov, za hudo bozne delavce itd., referent za informacije, ki je hkrati urednik tovarniškega lista, prav tako pa tudi referent za izobraževanje, ki seznanja mojstre z različnimi modernimi metodami dela.

### Letošnji program

Letošnji program dela organizacijsko kadrovskega oddelka obsega vrsto akcij na področju izobraževanja kadrov. Tako je tovarna poslala že drugo skupino svojih moderarjev na šestmesečni tečaj v Zagrebu. Poseben stalni seminar je organizirala za personalno osebje, več tečajev bo izvedla za instruktorje, a v programu je tudi dvoletni tečaj za mojstre, ki bo imel značaj šole (petkrat tedensko po 4 ure v popoldanskem času), dvoletna šola za upravno osebje, občasna predavanja o novi zakonodaji za vodilno osebje in delavski svet itd. V program so uvrstili tudi tečaj za poslovodje trgovinskih obratov, ki jih ima tovarna 60, tečaj za učenje tujih jezikov in za delo z računskimi stroji. Oddelek pošilja svoje kadre tudi v druge institucije, na primer v Zavod za proučevanje dela v Ljubljani, v Zvezni center za izobraževanje kadrov, v mojstrsko šolo v Borovem itd.

Tovarna obutve »Planika« v Kranju posveča izobraževanju kadrov, ki jih potrebuje, sistematično pozornost. Uspehi, ki jih je dosegla v proizvodnji, potrjujejo, da se stroški v te namene izplačajo.

Z. Gosak