

## Delavsko upravljanje, kakor ga vidimo iz zapisnikov

Nadaljujemo z objavo izvlečkov iz zapisnikov delavskih svetov posameznih podjetij. Ob teh izvlečkih bomo priobčevali tudi posamezne pripombe in pojasnila. Ta naša nova rubrika ima namen pomagati izmenjavo izkušenj v delu posameznih delavskih svetov.

Da bi uredništvo lahko popolnoma uresničilo ta svoj smoter, bi bilo dobro, če bi mu kolektivi pošiljali svoje zapisnike na vpogled. Zapisniki morajo razen splošnih vprašanj vsebovati kar najbolj je mogoče podrobno diskusije, predloge in odločbe delavskih svetov.

Istočasno pripominjamo, da mora tisto podjetje, ki ne želi v teh analizah biti imenovano to posebej naglasiti.



Iz Tovarne stekla v Pančevu

## Pretres in sprejem gospodarskega plana za l. 1956

Iz Industrije stekla v Pančevem

(Nadaljevanje iz prejšnje številke)  
 Najvažnejše postavke gospodarskega plana za leto 1956 so naslednje:

materialni stroški	1.511.999.000,—
obresti na osnovna sredstva	146.870.000,—
prispevek za socialno zavarovanje	58.444.000,—
amortizacija	320.415.000,—
bruto produkt	

(skupni dohodek)	2.676.037.000,—
skupni dobiček	495.785.000,—

Kot je razvidno iz zapisnika, so na seji delavskega sveta izrekli naslednja mnenja:

— da so se dohodki znatno zmanjšali zato, ker dobiva podjetje samo 1 odstotek od deviz iz izvoza, toda da je upati, da se bo z znižanjem koeficienta s strani podjetja, povečal plačni sklad;

— da so pri nekaterih artiklih povečani proizvodni stroški zato, ker je industrija stekla dobavitelj bolj drago prodal svoje proizvode. Mislijo, da je to neopravičeno in da bi bilo treba dobavitelja prisiliti, da zniža svoje cene, ali pa da začne te proizvode izdelovati. Industrija stekla sama, čeprav bi bili njeni proizvodi morebiti slabši, kar pa bi nevtralizirali z nižjo ceno;

— da so v posameznih oddelkih tovarne možnosti za zmanjšanje delovne sile toda o tem je treba še razpravljati na sestankih delavcev po obratih;

— da se tovarna ne more odreči dobičku, ker je v prvi vrsti družbena, »ker smo mi (tovarna), tisti, ki imamo najmanjši delež pri tem dobičku. Tu (v zvezi s ceno spornega proizvoda) ne gre za znižanje lastne cene, da bi se z znižanjem te cene odrekli dobičku.

Delavski svet je sprejel naslednji splošni sklep: usvaja se predlog novega gospodarskega plana v celoti in v vseh njegovih delih. Cena določenega izdelka (o katerem so razpravljali), naj se poveča za toliko, kolikor se porasli materialni stroški, kar znaša do sedaj 12 odstotkov.

### Prva pripomba

Ceprav je bil referat o predlogu plana precej obširen, pa je bila diskusija zelo siromašna, vsaj kolikor je razvidno iz zapisnika. Sklepi

so nezadostni, neposlovni in ne ustrezajo pomenu seje, na kateri se sprejema gospodarski plan podjetja. Plan ni dobil mesta najvažnejšega letnega dogodka v podjetju. Ni bilo govora o glavnih pogojih, od katerih je odvisna izpolnitev plana, ni bilo primerjave s prejšnjim letom, niti besede ni bilo o izkušnjah, ki bi lahko koristile za nadaljnji napredek podjetja. Čeprav predlog plana vsebuje najvažnejše elemente in je podan smotrno, vendar ni pokazal zadosti vseh pomanjkljivosti znotraj podjetja, od katerih je odvisen uspeh in ki bi jih bilo treba izboljšati. Niso razpravljali o delu podjetja v celoti in o možnostih trga, temveč so na plan gledali dejansko kot na tehnični akt. Plan podjetja pa nikakor ni samo to, marveč vzpostavlja določene odnose znotraj podjetja. Mobilizirati mora ves kolektiv za boljše in vestnejše delo. Sestanek, ki je trajal komaj polduro uro in na katerem se diskutirali samo trije člani delavskega sveta, ni izpolnil te naloge.

V uvodnem delu razprave pravi zapisnik »da je bila dosedanja praksa, da se načrt plana obravnava najprej po oddelkih, sedaj pa zahtevajo od nas, naj sestavimo plan na podlagi pokazateljev iz obdobja avgust—december. Sedaj je važno, v kakšni obliki se sestavi plan. Po oddelkih bomo razpravljali o potrošnji materiala, o večjih popravilih in delovni sili. Od naših delovnih ljudi ne moremo zahtevati, da bi poznali recepture stekla in normativne potrošnega materiala, pa da bi na podlagi tega lahko razpravljali o planu. Lahko pa diskutirajo o tistem materialu, ki ga sami trošijo in kjer imajo neposredni vpliv.«

Pred vsem, kdo ima pravico zahtevati od podjetja, da sestavi plan na podlagi pokazateljev avgust—december? Državni organi imajo pravico zahtevati pokazatelje, ki so potrebni za to delo, toda kaj bo v planu podjetja, to je izključna stvar podjetja. Državni organi nimajo nika-

kršne pravice, da bi se mešali v to. Mar ni jasno tudi tem organom in podjetjem, da ni dopustno administrativno vmešavanje v najosnovnejše pravice podjetja? Vsako podjetje samostojno sestavlja svoj plan, državni organi pa, če dobe za to pooblastilo, lahko zahtevajo določeno formo plana. Vsebinska plana ostane stvar podjetja. Škoda je, da je to podjetje na »zahtevo« opustilo svoje pametno prakso, da o načrtu plana razpravljajo po oddelkih. Sedaj, ko je plan že sprejet, to razpravljanje nima več tistega značaja, kot bi ga sicer lahko imelo. Zato tudi ni bilo na seji diskusije in sklepov, ki bi lahko pomenili resničen prispevek k nadaljnemu napredku podjetja.

### Druga pripomba

Podjetje je ceno nekakega svojega izdelka povečalo za 12 odstotkov in to zato, »ker je dobiček prvenstveno družben«, in sedaj se podjetje baje ne more odreči tistega, kar pripada družbeni skupnosti. To je vsekakor napačno pojmovanje družbenega interesa! Podjetje nedvomno pozna temeljne postavke jugoslovanske ekonomske politike: stabilizacija tržišča. Zakaj se sedaj sklicuje na družbene interese, ko pa je povečanje cene (kakor je vidno iz zapisnika imajo teh izdelkov v zadostnih količinah) ravno v nasprotju z družbenimi interesi. Ni mogoče zameriti podjetju, če je dvignilo ceno nekakega izdelka (čeprav je očitno, da ima toliko dobička, da lahko kakšen izdelek prodaja tudi brez dobička, ali z manjšim dobičkom), toda v tem primeru ni povišanje cene družbeni interes. Predlagatelji so dali tako obrazložitev verjetno zato, da bi delavski svet dobil občutek, da dela v korist družbene skupnosti.

### Sklepne pripombe

Pretres komercialnega poslovanja in proizvodnje je bil na sejah delavskega sveta vsebinsko zelo bogat. Ne bomo opisovali podrobnosti, ki obsegajo prven-

stveno strokovne probleme, zlasti pa zato, ker bi obravnavanje komercialnega poslovanja morebiti škodilo podjetju. Najbolj pozitivno je to, da je delavski svet sprevidel napake v proizvodnji in da je o njih razpravljal. Zlasti je treba poudariti, da se je delavski svet seznanil s poročilom posebne komisije za proizvodnjo in pospeševanje, ki je podrobno prikazala stanje in dala svoje predloge. Čeprav je nek član delavskega sveta zameril komisiji »ker ni poudarila, kaj je mogoče od njenih predlogov realizirati«, vendar pa je poročilo dalo delavskemu svetu pobudo za koristno razpravo in sklepe: »Glede predloga naj bi se delavstvo seznanilo z izkušnjami in prakso, se je pokazalo, da je nujno uvesti v oddelkih

proizvodna posvetovanja, na podlagi katerih bi se delavstvo seznanilo z najvažnejšimi proizvodnimi problemi, s čimer bi se njihova pozornost usmerila na te probleme in povečala budnost ter prizadevanje.«

Razpravljanje vsebuje sijajne primere. N. pr. glede izbrisa osnovnih sredstev so bili odklonjeni nekateri predlogi, »ker je bilo ugotovljeno, da se ta sredstva lahko popravijo in še izkoristijo.« Ali, vzemimo drugi primer. »Na seji je bilo ugotovljeno, da je evidenca o gibanju osnovnih sredstev netočna in brez zadostnih podatkov, zato se upravni organi opozarjajo, da to pomanjkljivost popravijo.« Prav tako je zelo koristno razpravljati na seji delavskega sveta tudi o vprašanju izkoriščanja tehnične pomoči iz inozemstva in o morebitnem sprejemu inozemskega strokovnjaka. Zlasti je bilo potrebno razpravljati o vprašanju, kaj početi z 22 delavci, ki ne morejo priti na delo zaradi hudih vremenskih nezdod. Padli so predlogi, naj bi izkoristili pomanjkljivosti v predpisih in delavcem priznali, kot da so prišli pravočasno na delo, ali da bi jim odobrili letni dopust itd. Delavski svet je sklenil, »da tajnik podjetja preskrbi sobo in vse kar je potrebno (v tovarniškem krogu) za prenočišče tistih delavcev, ki daleč stanujejo.«

Delavski svet je odklonil storiti karkoli, kar bi bilo v nasprotju z veljavnimi predpisi ali z duhom teh predpisov.

Delavski svet je postal glavna sila v podjetju. Njegovi sklepi pričajo, da že gospodarji kot najvišji organ podjetja.

Nikola Balog

### Delo upravnega odbora tovarne koles

## »Partizan« v Subotici

V tovarni koles »Partizan« v stanje se je popravilo samo za Subotici so imeli v dveh mesecih 5 sej upravnega odbora in dve seji delavskega sveta.

Na dnevnem redu sej upravnega odbora so imeli naslednje važne probleme:

disciplina v podjetju;  
 izvršitev plana podjetja do konca tretjega kvartala;  
 delitev presežka plač;  
 gospodarski plan podjetja za leto 1956;

poročilo komisije za revizijo norm.

V istem obdobju so na seji delavskega sveta razpravljali o naslednjem:

poročilo o devetmesečnem delu podjetja;  
 izdelava generalnega plana rekonstrukcije;  
 predlog gospodarskega plana podjetja za leto 1956.

Na prvi seji je bilo od 42 članov delavskega sveta prisotnih samo 23, na drugi pa 27. Razen direktorja in šefa računovodstva je diskutiralo 12 članov delavskega sveta.

### Disciplina v podjetju

Iz poročila in diskusije upravnega odbora:

»Ceprav proizvodnja dobro teče, je opažati, da je v zadnjem času disciplina precej popustila, kar ustvarja slabo sliko, poleg tega pa povzroča tudi precejšnje gnotne izgube. Poslovođe so opozorjeni na ta problem, toda

nekaž dni, potem pa je disciplina spet popustila. Delavci ne prihajajo točno na delo, z delom prenehajo pred znakom sirene, mnogi delavci pohajajo po drugih oddelkih. Vsi ti pojavi se dogajajo, toda poslovođe tega ne vidijo.

Da bi lahko storili kakšen konkreten ukrep, je treba pogledati, kakšne oblike nediscipline imamo. K osebnim nedisciplinam spadajo: zamude, jed med delovnim časom, prenehanje dela, umivanje in kopanje pred znakom sirene. Nedisciplinarnost pri delu se kaže v tem, da delavci ne opravijo postavljenih naloge, temveč z raznim izgovori iščejo druge, ne obračunajo vseh sprejetih del, temveč držijo »rezerve« po omarah, stroje puščajo nepripravljene itd.«

Upravni odbor je sklenil: »... da se javno ožigosajo vsi tisti, ki dostikrat zamujajo, najprej po mikrofonu in na šaljiv način, da bi na nje vzgojno delovalo, potem pa bi se storila bolj ostri disciplinski ukrepi, pa celo odpuščanje z dela. Disciplina na delovnem mestu se bo izboljšala z poostreno tehnično-pripravo, medfazno-skladiščno in kontrolno službo. Direktor mora sklicati sestanek poslovođij in računovodij o vprašanju discipline. Za sejo delavskega sveta naj se pripra-