

Zaključni računi pred organi delavskega samoupravljanja

Ko nadaljujemo v zadnji številki »Naše skupnosti« načeto temo o vlogi organov delavskega samoupravljanja pri sprejemanju letnega zaključnega računa, smo mnenja, da ni potrebno poudarjati, da mora biti zaključni račun, sestavljen na predpisanih obrazcih, resničen in točen. Sicer pa je to zadeva, za katero odgovarjata predvsem vodja računovodstva in direktor gospodarske organizacije. Organi delavskega samoupravljanja niti niso po-

klicani niti ne morejo preveriti točnosti in resničnosti zaključnega računa v podrobnostih, kljub temu pa so zainteresirani, da je zaključni račun tako sestavljen.

Organi delavskega samoupravljanja pa morajo biti seznanjeni z uspehom doseženim v lanskem letu, z momenti, ki so vplivali na doseg uspeha kakor tudi z razlogi za morebitni neuspeh ali premajhen uspeh.

Poročilo o poslovanju

Kako se lahko organi delavskega samoupravljanja seznajajo z uspehom ali neuspehom dela gospodarske organizacije?

Predvsem morajo strokovni vodilni organi gospodarske organizacije sestaviti poročila s področja svoje dejavnosti. Vsako poročilo mora spremljati ustrezna analiza navedenih podatkov. Ta poročila, ki so sestavni del predloga zaključnega računa, se pošljejo upravnemu odboru. Potem ko je razpravljalo o predlogu zaključnega računa s posameznimi strokovnimi poročili, sestavni upravni odbor poročilo, ki ga pošlje skupaj z vsemi deli zaključnega računa delavskemu svetu v razpravljanje in odobritev. Prav od tega poročila, ki mora biti izčrpno, v katerem morajo priti do izraza vsi važni momenti v delu gospodarske organizacije v minulem letu, je odvisno, ali bo delavski svet dobil pravo in popolno podobo o poslovanju gospodarske organizacije, o težavah pri delu, o uspehu posameznih oddelkov, delavnic ali služb, o morebitnih nepravilnostih, napakah ali podobno, kakor tudi o perspektivi za nadaljnje delo.

Dosedanje izkušnje so pokazale zelo velik napredek tako glede sestavljanja

poročila, kakor tudi glede razpravljanja o njih. Hkrati s tem pozitivnim pojavom pa se pojavlja tudi drugi, ki je negativen. Nekatera izmed poročil so namreč sestavljena tako, da usmerijo pozornost na manj važne ali celo nevažne probleme in pojave, medtem ko se osnovnih samo mimgrede dotaknejo ali pa se jih sploh ne dotaknejo. Tako se tudi razpravljanje usmeri samo k omenjenim manj važnim ali nevažnim problemom. Po drugi strani so poročila pogosto, čeprav so v njih morda podani tudi osnovni problemi, napisana preveč s strokovnjaškim jezikom, vsebujejo vrsto števil, milijonov, indeksov in tako so zelo težko razumljiva in nedostopna članom delavskega sveta.

Naravno je, da v dveh, treh člankih ni lahko poudariti vse tiste momente, ki lahko zanimajo vsako gospodarsko organizacijo. Zato se bomo tukaj dotaknili samo tistih momentov, ki so pomembni za vse gospodarske organizacije, kakor tudi tistih, ki se ne pojavljajo v vseh gospodarskih organizacijah, pa so bistvenega interesa za podjetja, pri katerih se pojavljajo.

Primerjava realizacij s planom

Skoraj vse naše gospodarske organizacije imajo navado, da primerjajo realizacijo s planom. Ta primerjava se pogosto opravi v naravnih pokazateljih (tonah, kilogramih, metrih, urah itd.), a redno v denarnih (skupni bruto produkt, realizacija, potrošnja materiala, plače itd.). Praviloma se realizacija nato izkaže še v indeksih ali v odstotkih v primerjavi s planom.

Dosedanje izkušnje so pri takem izkazovanju pokazale pogosto nekatere negativne težnje. Uspehi se namreč zelo radi prikazujejo kot izključni rezultat prizadevanj delovnega kolektiva, a morebitni zaostanki za planom pa kot rezultat objektivnih okoliščin, ki niso odvisne od volje delovnega kolektiva. Tako so znani primeri nekaterih gospodarskih organizacij, ki ne morejo zaradi pomanjkanja surovin, ki jih uvažamo, popolnoma izkoristiti svojih zmogljivosti. Z uresničenjem večjega uvoza je bilo brez kakršnegakoli posebnega truda določene gospodarske organizacije omogočeno boljše izkoriščanje zmogljivosti in posledica tega je večji

uspeh gospodarske organizacije, ne samo pri bruto produktu in dobičku, temveč tudi pri znižanju proizvodnih stroškov na proizvodno enoto, ker se fiksni stroški (amortizacija, obresti od osnovnih sredstev, razni režijski stroški) razdelijo na večje število enot. Zelo pogosto se v takih primerih pripisuje uspeh samo gospodarski organizaciji, namesto da bi dejstva jasno povedali in stroške analizirali po vseh prvinah cene (material, plače, amortizacija itd.). Z drugimi besedami delavskemu svetu je treba bolj jasno povedati kaj je uspeh prizadevanj delovnega kolektiva, kaj pa rezultat splošnih pogojev in tržišča.

Podobnih primerov je veliko. Taki so znižanje cen surovin, otvoritev kakšnega novega tržišča na podlagi mednarodnih pogodb, začetek obratovanja kakšnega obrata ali kakšnega novega stroja ali kar je lahko najlažje: zvišanje prodajnih cen.

Po drugi strani se pogosto kaže težnja, da bi zaostanek za planom opravičili z objektivnimi razlogi. Na primer nepravilna ocena tržišča ali slaba kakovost iz-

delkov lahko zavreta prodajo. Poročilo o zastoji prodaje mora biti objektivno, opozoriti mora na pravo stanje stvari, ne pa iskati izhoda za vsako ceno v nekih splošnih pogojih in tržišču.

Pri vseh teh vprašanjih je delavski svet upravičen, a tudi dolžan, terjati, da se mu povedo najdrobnejše podrobnosti, če je mnenja, da v poročilu niso dovolj ob-razloženi posamezni pokazatelji.

Primerjava s prejšnjimi razdobji

V poročilih o poslovanju se v mnogih naših gospodarskih organizacijah razen primerjave s planskimi pokazatelji primerjajo realizacije tudi z realizacijami v prejšnjih razdobjih.

Mnenja smo, da je taka primerjava za analizo poslovanja gospodarske organizacije bolj nujna kakor primerjava s planom.

Plan ima pogosto iz najrazličnejših razlogov rezerve. Ni vedno pravi izraz možnosti gospodarske organizacije. Zato bo primerjava realizacij v letu, za katero sestavljamo zaključni račun z realizacijami v več prejšnjih letih dala mnogo bolj jasno podobo o uspehu poslovanja gospodarske organizacije, kakor pa primerjava s planskimi podatki.

Razen tega je v naši praksi sestavljanje planov število pokazateljev sorazmerno majhno. Praviloma vsebujejo samo največje pokazatelje, na podlagi katerih je mogoče spoznati samo splošni uspeh poslovanja, medtem ko ostanejo mnoge podrobnosti, ki so sicer zanimive, nepojasnjene.

Analiza gospodarskih in finančnih pokazateljev

V analizi podatkov, za katere smo že rekli, da morajo biti izkazani vzporedno s planskimi podatki in podatki realizacij iz prejšnjih razdobji, morajo biti vedno pojasnjeni razlogi za odmike. Brez tega je analiza nepopolna in lahko izkazani podatki, posebno, če kažejo kakšno izboljšanje, uspravajo budnost organov samoupravljanja, morda na lažnih levorikah. To navajamo kot pripombo, ki velja za vse pokazatelje.

Eden izmed najvažnejših podatkov v proizvodnih organizacijah je obseg proizvodnje. Ta pokazatelj navadno navajamo v naravnih merilih. So pa primeri, da naravna merila ne dajo prave podobe uspeha. V strojegradnji navajamo na primer obseg proizvodnje navadno v tonah. Zaradi različnega asortimaja pa pokazatelj v tonah ne da prave podobe. Ali navajamo tkanine v kvadratnih metrih, toda zaradi različnega asortimaja niti tukaj ne moremo imeti prave podobe o obsegu proizvodnje. Da bi odpravili te slabosti, se zato v takih primerih pogosto zatekamo k navajanju proizvodnega obsega v denarnem merilu ali po planskih cenah.

Kakor je v proizvodnji važen realizirani obseg proizvodnje, tako je pri trgovinskih gospodarskih organizacijah važepromet. Tudi promet je mogoče navesti v

(Nadaljevanje na 10. strani)

(Nadaljevanje z 9. strani)

naturalnem merilu, najčesče pa ga vendar navajamo samo v denarnem merilu. Pri analizi prometa posameznih oddelkov (če ima podjetje več takih oddelkov), je treba za vsak tak oddelok posebej navesti promet, ker ni na primer vseeno, ali se je povečal promet pri blaznariji ali promet pri električnih aparatih za milijon din.

Podatek o realiziranem dobičku mora biti najbolj podrobno osvetljen. Predvsem je treba ugotoviti, kolikšen dobiček je bil realiziran pri posameznih prometih ali pa skupinah prometov. Ko izhajamo iz tega, je potrebno ugotoviti vzroke realizacije večjega ali manjšega dobička (ali vpliva nanj v znatni meri tržišče ali pa gre za proizvodne stroške).

V poročilu se prav tako praviloma navede dosežena delovna storilnost. Pri tem se pa najpogosteje premalo analizirajo razlogi morebitnega povečanja ali zmanjšanja delovne storilnosti. Zelo pogosto se delovna storilnost izkaže tako, da se ugotovi, koliko dinarjev bruto produkta odpade na zaposlenega delavca ali na eno uro dela vseh delavcev, kakor tudi delavcev, ki so zaposleni neposredno v proizvodnji. Pri tem pa se ne upošteva morebitni vpliv cen (tako nakupnih kakor tudi prodajnih), niti vpliv morebitne uvedbe novih, bolj sodobnih strojev in prostorov. Delovno storilnost bi morali izkazati po možnosti v naturalnih in v denarnih pokazateljih, pri tem pa je treba navesti vse čimtelje, ki so vplivali na tako realizacijo.

Problemu sredstev pogosto ne posvečamo dovolj pozornosti. V poročilu navajamo običajne podatke o sredstvih, jih pa ne analiziramo dovolj. Znano je, da je hitrost obračanja sredstev eden izmed najbolj zanimivih podatkov, ki terja ugotavljanje vrste momentov za njegovo osvetlitev. Pri tem se mora brezpogojno analizirati stanje vseh vrst zalog kakor tudi terjatev in obveznosti. Redek je primer, da se na primer pojasni povečanje zalog surovin in materiala, končnih izdelkov, posebno pa zalog nedokončane proizvodnje. Pogosto se zaloge takih materialnih vrednosti prenašajo iz leta v leto po fiktivnih cenah, namesto da bi na podlagi resne analize take zaloge odpisali oziroma jih reducirali na pravo ceno.

Analiza gibanja cen je prav tako važen pokazatelj, ki je povezan z dobičkom gospodarske organizacije. V mnogih poročilih pa o ceni ni niti besede. Analiza kredita, težave v zvezi z najemanjem kredita kakor tudi zveza med kreditom in zalogami ter terjatvami od kupcev morajo biti prav tako važen del poročila.

Posebno poglavje v poročilu naj bo analiza skladov gospodarske organizacije. Tu mislimo predvsem na tako imenovane sklade z določenim namenom. V analizi gibanja teh skladov je važno zlasti, za kaj se uporabljajo in v kakšnih zneskih.

Trošenje sredstev sklada za samostojno razpolaganje bi moralo biti na primer najbolj podrobno pojasnjeno, in to po vrstah izdatkov: za investicije (točno določeno za katere), za štipendije, za družbeni standard, za reprezentanco (v katerih primerih in kaj podjetje s tem dobi), reklame itd. Ni nikakih razlogov, da se delavski svet ne bi seznanil do najmanjših podrobnosti o uporabi sredstev, ki jih je realiziral delovni kolektiv.

V prihodnji številki se bomo dotaknili analize delovne sile, delavskih plač, bolnosti itd.

Božidar Race

Skupno investiranje sredstev za izboljšanje blagovnega prometa

V sekretariatu za blagovni promet izvršnega sveta Hrvatske je bilo v zadnjem času več sestankov z zastopniki ljudskih odborov, lokalnih zbornic in zadrugnih zvez. Na teh sestankih se je razpravljalo o akcijskih programih za izboljšanje blagovnega prometa. Smoter sestankov je bil priti do enotnega stališča, vskladiti programe teh organov, ki se ukvarjajo z vprašanji blagovnega prometa, in uporabiti razpoložljiva sredstva, ki so precej razdrobljena, čim bolj racionalno.

Računajo, da bodo za izboljšanje prometa imeli na Hrvatskem letos na razpolago nekaj nad šest milijard din: 1,2 milijarde iz amortizacijskih skladov, 2,9 milijarde iz skladov podjetij, 1,4 milijarde iz lokalnih investicijskih skladov, del sredstev pa bodo zagotovili iz splošnega investicijskega sklada. Res je, da ta sredstva niso zadostna, kljub temu pa so pomembna in je mogoče z njimi veliko napraviti, če se pravilno opredelijo problemi in, dobro planira. Kakor je bilo poudarjeno na omenjenih sestankih, je eden izmed pogojev za to najožje sodelovanje med ljudskimi odbori, lokalnimi zbornicami in zadrugnimi organizacijami pri koncentraciji sredstev in usmerjanju njihovega trošenja na najbolj važne objekte.

V prometu s kmetijskimi pridelki je ena izmed največjih težav pomanjkanje skladišnega prostora. Sedanja skladišča zadovoljujejo komaj približno 50 odstotkov potreb. Ta problem je potrebno reševati toliko bolj, če upoštevamo ukrepe in investicije za izboljšanje kmetijstva in povečanje proizvodnje.

Številni ljudski odbori in zadrugne organizacije računajo z izgraditvijo tako

imenovanih sprejemnih skladišč. Nekateri odbori so lani zgradili več sprejemnih skladišč z relativno majhnimi sredstvi. Tako je neka zadruga v čakovskem okraju zgradila sprejemno skladišče za sadje in vrtnine z zmogljivostjo 15 vagonov in je v ta namen vložila približno tri milijone din.

Letos nameravajo v križevskem okraju zgraditi deset, v daruvarskem okraju tri sprejemna skladišča s skupno zmogljivostjo 200 vagonov. V karlovaškem okraju bodo zgradili skladišče s hladilnimi napravami enake zmogljivosti (200 vagonov). V tem okraju bodo tudi zadrugne organizacije zgradile sprejemno skladišče z nekaj manjšo zmogljivostjo.

V planih pripisujejo poseben pomen razen skladiščem tudi zagotovitvi prevoznih sredstev, v večjih potrošnih središčih, pa tudi razširitvi prodajnega omrežja na drobno. V Zagrebu računajo na primer z otvoritvijo 75 novih prodajnih enot, med njimi tudi s štirimi oskrbovalnimi središči s prodajalnami vseh živilsko kmetijskih proizvodov kakor tudi sedem prodajal za več živil (mleko, meso, sadje, vrtnine). Razen teh bodo organizirali tudi dve prodajalni s samopostrežbo.

Na sestankih poudarjajo, da pomeni precejšnjo težavo za uresničenje teh planov visok delež lastnih sredstev pri predložitvi prošnje za posojila. Po veljavnih predpisih lahko podjetja združijo sredstva amortizacijskih skladov, ne pa tudi sredstev za samostojno razpolaganje. Mislijo, da bi taka možnost prispevala k temu, da bi se razdrobljena sredstva koncentrirala v komuni in tako mnogo bolj smotrno in učinkovito naložila.

I. Kocon

Strokovno izobraževanje v „Teteksu“

Predilnica in tkalnica volne pri Tetovu, ki se sedaj uradno imenuje „Teteks“, ima resno težavo: moderne stroje in neuke delavce. Rešuje pa to tako in s takim uspehom, da je vredno zabeležiti njene prve izkušnje.

Oddelek za pospeševanje proizvodnje ima v tovarni vidno mesto. Za zdaj niti ta oddelek sam nima dovolj ljudi, toda vprašanje trenerjev je vsaj začasno rešeno z zaposlitvijo honorarnih ljudi od drugod in s pritegnitvijo izkušenih mojstrov iz samega podjetja. Vežbanje delavcev se izvaja precej sistematično, seveda v mejah možnosti, in z vsemi sredstvi od praktičnega dela do predavanj in pogostih filmskih predstav.

Ceprav je tovarna nova, delavci pa v znatni meri brez večjih izkušenj in kvalifikacij, so s tem dosegli, da se je proizvodnja že »vohodila« in da je večinoma

kakovostna. Organi upravljanja pa s tem niso zadovoljni in resno mislijo na bodočnost podjetja in o strokovnjakih, ki jih potrebujejo. „Teteks“ daje danes desetino svojih sredstev za samostojno razpolaganje za štipendije in štipendira nad sto ljudi, a od tega trideset na fakulteti.

Način nagrajevanja še niso popolnoma raziskali, ker tovarna še ne dela dovolj dolgo in nima dovolj izkušenj, a tudi učinek je še precej neenakomeren. To bo eno izmed najvažnejših del službe za pospeševanje proizvodnje, a tudi organov upravljanja in vsega kolektiva. Ko bodo tudi v tem pogledu napredovali, bo to skupaj z omenjenimi ukrepi in z novimi kadri — sedanji štipendisti — nedvomno v kratki dobi privedlo to tovarno z maloštevilnim kadrom in sorazmerno skromnimi izkušnjami v vrsto najboljših tekstilnih podjetij.

M. J.