

1650

Št. 116

INŠTITUT ZA GOZDNO IN
LESNO GOSPODARSTVO
S L O V E N I J E

DR. LOJZE KIAUTA

ORGANIZACIJA
EKONOMSKIH ENOT
V GOZDARSTVU

LJUBLJANA 1962

Dr. Lojze Kiauta

ORGANIZACIJA EKONOMSKIH ENOT V GOZDARSTVU

Proučevanje čim stimulatívnejših in čim previčnejših oblik obračunavanja in delitve osebnih dohodkov je ena izmed sedanjih najvažnejših nalog našega gospodarstva, ki prehaja tudi že na druge dejavnosti in službe v našem družbenem sistemu. Pravilna rešitev te naloge vodi družbo k naprednemu gospodarstvu, zato pa mora sloneti na družbeno uspešnem delu, katerega posledica je tudi višji družbeni standard. Stimulacija mora torej sloneti na produktivnosti dela in biti z njo ozko povezana. Znano pa je, da produktivnost dela pri nas zaostaja za produktivnostjo v državah z razvitim gospodarstvom. Ako hočemo to zaostalost odpraviti, moramo najprej ugotoviti njene vzroke. Za dosego tega pa razčistimo najprej, kaj je produktivnost, in ugotovimo činitelje, ki vplivajo na njen razvoj oziroma na njeno višino.

Po marksistični teoriji pomeni produktivnost dela povprečni delovni učinek ali-z drugimi besedami-razmerje med doseženim obsegom proizvodnje in vloženim delom. Princip produktivnosti dela je torej doseči določeno proizvodnjo s čim manjšim vlaganjem delovne sile, ali z drugimi besedami: produktivnost je naturalni izraz ekonomičnosti uporabe delovne sile. Produktivnost je torej tem večja, čim večji učinek dosežemo s čim manjšim trudom, oziroma čim večja je proizvodnja, dosežena s čim manj dela. Glavna činitelja, od katerih zavisi višina produktivnosti, sta: tehnična sposobnost in kapaciteta podjetja ter sposobnost in volja delovne sile, ki tehnične naprave uporablja oziroma to kapaciteto izkorišča. Glede tehnične sposobnosti naših podjetij ne bi se tu spuščali v podrobnosti, ugotovili bi le, da je pri večini naših gozdnih gospodarstev pomanjkljiva. Vendar je njen napredek odvisen tudi od uspešnega gospodarjenja ter od dobre in učinkovite organizacije dela oziroma njenih rezultatov, kar pa je zopet zvezano z drugim činiteljem, to je z delovno silo. V našem sistemu samoupravljanja pa je vse to v pristojnosti delovnih kolektivov.

Problem je torej tale: kako pripraviti naše delovne kolektive k čim boljšemu gospodarjenju in čim večji storilnosti. Za dosego tega je potrebno rešiti predvsem dve nalogi, in sicer:

CONFIDENTIAL

The following information was obtained from a confidential source who has provided reliable information in the past. It is being provided to you for your information only. It is not to be disseminated outside your office.

The source has advised that the following information was obtained from a confidential source who has provided reliable information in the past. It is being provided to you for your information only. It is not to be disseminated outside your office.

The source has advised that the following information was obtained from a confidential source who has provided reliable information in the past. It is being provided to you for your information only. It is not to be disseminated outside your office.

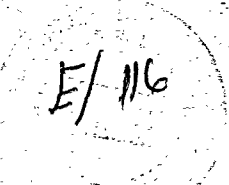
The source has advised that the following information was obtained from a confidential source who has provided reliable information in the past. It is being provided to you for your information only. It is not to be disseminated outside your office.

The source has advised that the following information was obtained from a confidential source who has provided reliable information in the past. It is being provided to you for your information only. It is not to be disseminated outside your office.

The source has advised that the following information was obtained from a confidential source who has provided reliable information in the past. It is being provided to you for your information only. It is not to be disseminated outside your office.



II/ 1659



1. ljudi je treba za te naloge usposobiti in

2. pritegniti jih k uspešnemu reševanju teh nalog.

Prva naloga se rešuje v okviru šolstva, raznih tečajev in prakse na samem delovnem mestu. Tu bi pripomnili le, da naši šolski programi še vedno premalo upoštevajo našo stvarnost, to je, da imamo pri nas samoupravljanje in se ljudje v šolah s tem premalo seznanijo in usposobijo za bodoče socialistično gospodarjenje. Če smo jim dali pravico gospodarjenja, jih moramo za izvajenje te pravice tudi usposobiti, saj bo to v korist ne le njim samim, temveč tudi organizaciji, pri kateri bodo zaposleni, in končno v korist celotne družbe. Ko smo jih usposobili za strokovno in gospodarsko pravilno izvajanje njihovih nalog, nam ostane torej še vprašanje, kako pritegniti člane delovnih kolektivov k čim uspešnejšemu delu in gospodarjenju, tako da bodo vse svoje sposobnosti, umske in fizične, nudili podjetju za dosego čim boljših rezultatov.

Že davno znano dejstvo, ki velja v vseh družbeno-političnih sistemih je, da s povezavo koristi dosežemo največje uspehe. Na osnovi tega moramo torej uvesti gospodarski sistem, ki bo povezoval koristi podjetja s koristmi članov delovnega kolektiva, katere pa se odražajo predvsem v višini njihovih osebnih dohodkov.

To povezavo uporabljamo v našem gospodarstvu že več let, toda ker so pri tem možne številne, najrazličnejše variante, je potrebno, da to povezavo stalno spopolnjujemo, krepimo in razpredemo čimbolj v širino, do poslednjega proizvajalca, v okviru socialističnega principa: vsakomur po njegovih zaslugah.

Dosedanji načini obračunavanja prejemkov v gozdarstvu

Za obračunavanje večine fizičnih del v gozdarstvu že od nekdaj ne uporabljajo časovnih meril, temveč učinke dela. Pri tem se poslužujemo najbolj znanih in že vpeljanih oblik, kot so norme in akordi. Uvedba takega načina obračunavanja dela je bila nujna predvsem zaradi oddaljenosti in raztresenosti delovišč po terenu, kjer je kontrola dela nemogoča oziroma bi bila neracionalna. Število del, ki so se obračunavala po učinku, se je vedno večalo, tako, da se sedaj obračunavajo po učinku skoraj vsa fizična dela na terenu, kjer je le ta način možen in uspešen, pa najsi bo individualno ali skupinsko. Ta način obračunavanja dela se seveda še stalno spopolnjuje in širi ter uporablja že leta

pri vseh gozdnih gospodarstvih. Zato so vsa ta gospodarstva tudi imela poleg obveznega tarifnega pravilnika še razne pravilnike o obračunavanju osebnih dohodkov po učinku, katerih določila še vedno dopolnjujejo.

Obračunavanje dela po učinku se vedno bolj širi in priporoča pač zato, ker ima velike prednosti pred obračunavanjem po času. Glavne prednosti so:

1. Večja storilnost, kajti delavec, ki ve, da je višina njegovega zaslužka odvisna od učinka njegovega dela, bo pač skušal v določenem času doseči čim večji uspeh in s tem povečati svoje prejemke.
2. Pravičnejše nagrajevanje, ker se pač obračunava po vloženem trudu, znanju in prizadevanju, kar je tudi skladno s socialističnim principom: vsakomur po njegovem delu.
3. Splošen dvig prizadevnosti in sposobnosti delavcev, ker vedo, da bo več prejel tisti, ki bo več dal. To sproži konstruktivno tekmovanje med delavci. Pri obračunavanju dela po času pa se slabši delavec ni potrudil, da bi posnemal boljšega, ker je pač pri sitem delu z manjšim trudom prejel isti zaslužek. Večinoma je boljši delavec pričel posnemati slabšega, kar je imelo za posledico splošno padanje in slabšanje storilnosti.

To so v glavnem prednosti obračunavanja dela po dosedanjih merilih učinka dela pred obračunavanjem po času, ki so vsekakor povzročile močan dvig storilnosti v gospodarstvu.

Toda načini obračunavanja dela po učinku, kjer se ta meri samo v naturalnih, količinskih enotah, kot n.pr. pri normah in akordih, imajo tudi svoje negativne strani, katere so pa posledica le trenutne ali delne povezave interesov delavcev s koristmi podjetja. Ti načini ne pritegnejo zanimanja delavcev v celoti in stalno za uspešno poslovanje podjetja, zatoorej tudi ne sprožijo in ne vključijo vseh njihovih sposobnosti v prid podjetja in posredno njih samih, to pa zaradi določenih pomanjkljivosti, ki jih imajo ti načini obračunavanja dela.

Pomanjkljivo povezavo interesov delavcev z koristmi podjetja povzročajo:

1. Neodvisnost višine zaslužkov delavcev od ekonomičnosti njih dela ali z drugimi besedami: dvig storilnosti za vsako ceno. Za doseči čim večji učinek delavec ne pazi na porabo surovin, materiala, orodja, strojev, naprav in pod., ker višina njegovega zaslužka ni od tega odvisna. Lahko se dogodi, da povzroči delavec pri slabem ravnanju z zaupanimi mu sredstvi podjetju celo večjo škodo kot korist, pri čemer je končni finančni efekt za podjetje negativen. Vprašanje upravičenosti plačevanja do-

seženega učinka je v takem primeru za podjetje vsekakor dvomljivo, kajti težko je opravičiti plačevanje, včasih celo posebne nagrade, kot n.pr. pri prekoračitvi norme, pri tem pa zaradi povečanih stroškov pri izdelavi proizvodov imeti lastno ceno ev. celo višjo od prodajne, kar seveda povzroča izgubo. To dokazuje, da tu niso povsem vsklajeni interesi delavcev s koristmi podjetja. Ta način obračunavanja dela dviga sicer storilnost, toda ne glede na ekonomičnost, ki pa je nadvse važen činitelj pri doseganju dohodkov. Že davno se v vseh naprednih gospodarstvih teži ne samo k povečanju produktivnosti, temveč tudi k znižanju lastne cene. To sta dva problema, ki jima ekonomisti in gospodarstveniki posvečajo največ pozornosti.

2. Ko je delavec izvršil svoje delo, in prejel zanj plačilo po doseženem količinskem učinku, se ne zanima za nadaljnjo usodo svojih izdelkov ali polizdelkov. Lahko se ti kopičijo v velikih zalogah v podjetju, kjer vežejo obratna sredstva, se mogoče celo kvarijo ali propadajo, torej ne gredo v prodajo s katero se le ustvarja dohodek in iz njega potrebna sredstva za izplačilo osebnih dohodkov. Ker njegovo delo ni prineslo potrebnega dohodka podjetju, se bo njemu izplačani del osebnih dohodkov moral pač kriti iz drugih ustvarjenih dohodkov, kar je seveda še v škodo drugih članov delovnega kolektiva in podjetja. Zatorej pri takem načinu obračunavanja dela drugi sodelavci, ki niso plačani po učinku, niso neposredno zainteresirani za dvig proizvodnje, oziroma so lahko celo nasprotni, če tak doseženi učinki dela ne prinašajo ustreznega dela dohodka.

Vsekakor je način obračunavanja dela po normah in akordih stimulatívnejši in uspešnejši od obračunavanja po času, toda ima to pomanjkljivost, da stimulira le posameznika ali skupino delavcev (skupinske norme), ne jamči pa uspešno dokončno proizvodnjo in prodajo izdelkov. Delavci lahko prekoračijo normo, toda niso povečali končne proizvodnje, temveč le nedovršeno proizvodnjo, kar je čest primer v gozdarstvu, kjer je končna proizvodnja gozdnih sortimentov večinoma ozko povezana z njihovo realizacijo. Plačevanje po normi in akordu torej ne jamči družbi, da bo dobila za to plačilo protivrednost v proizvodih, ker se vrednost dela lahko kopiči v nedokončani proizvodnji, katera pa je lahko tudi slaba, nekvalitetna ali draga in podobno. Ta način obračunavanja dela torej dviga storilnost prizadetih, toda ne upošteva ekonomičnosti in rentabilnosti, brez katerih pa je nemogoče doseči uspešno poslovanje podjetja.

Pri današnjem sistemu delitve celotnega dohodka pa za doseg sredstev, potrebnih za kritje osebnih dohodkov, ni dovolj, da je delo izvršeno, niti da je dokončan proizvod, temveč je nujno, da je proizvod tudi prodan, s čimer so šele ustvarjena za to potrebna sredstva. Iz tega sledi, da je v obračunavanje dela po normi in akordu sicer stimulatивно za delavca in dviga njegovo storilnost, toda ima še zelo močne elemente "plače" in vsebuje ostanke najemnega dela. Predvsem pa ne zagotavlja potrebnega dohodka, ker premalo veže delavca na finančno poslovanje in napredek podjetja. Vidimo torej, da je bila pri dosedanjih načinih obračunavanja osebnih dohodkov glavna pomanjkljivost nepopolna povezava interesov delavcev s koristmi podjetja, ki se odražajo v dokončnem finančnem rezultatu njegovega poslovanja. Individualni ali skupinski učinek dela je le delen učinek, ki je lahko celo uničen v nadaljnjem procesu proizvodnje z delom drugih delavcev. Ni redek primer, da se dogajajo škode in okvare že po kvalitetno izvršenih delih ali ko je proizvod celo izvršen, toda še ne prodan; kljub temu so delavci prejeli za svoje delo plačilo, ne glede na to če je proizvod prodan ali ne. S tem oni vseeno sodelujejo oziroma so deležni doseženih sredstev za osebne dohodke, ker se pač v obsegu podjetja to ne pozna, ako je dovolj sredstev, da to krijejo. Tak način delitve osebnih dohodkov pa povzroča pri delavcih mnenje, da imajo oni vedno pravico na svoj individualni zaslužek ne glede na uspeh podjetja ali obrata in drugih delavcev, ki so sodelovali v proizvodnji, kar je tipično za najemniški značaj dela.

Poleg teh načinov obračunavanja osebnih dohodkov po količinskem učinku se obračunavajo ostalim sodelavcem osebni dohodki po času. Med letom, tako enim kot drugim, v obliki akontacij, kolikor pa je dokončna skupna višina doseženih sredstev za osebne dohodke višja od vseh že izplačanih akontacij, se presežek razdeli večinoma na vse delavce po ključu, kateremu osnova so ali višine že prejetih akontacij ali pa čas, prebit na delu in pd. To pomeni, da osnova za določitev ključa pri tej delitvi niso dejstva, ki so pripomogla k ustvaritvi tega presežka osebnih dohodkov, temveč osnove, ki večinoma nimajo utemeljene povezave z doseženim presežkom. Zato lahko trdimo, da je to nekakšna linearna delitev, ki je obenem precej podobna obračunavanju dela po času, kateri pa-kot smo videli-ni stimulativen za nikogar, temveč povzroča samo nezainteresiranost. Posledica tega je bila: če je delavec ali skupina delavcev s svojim prizadevanjem ustvarila pod-

jetju večji dohodek in s tem večji znesek sredstev za osebne dohodke, potem pa sta bila pri delitvi obravnavana enako kot drugi pasivni delavci, in pasivni delavci niso posnemali, temveč bo prej delaven ali tej dobri skupini splashnela prizadevnost. Torej je tudi ta način delitve "viška" osebnih dohodkov destimulativen, ker ne veže prizadevanja delavcev na končen finančen uspeh poslovanja podjetja. Pri tem načinu obračunavanja osebni dohodki delavcev posameznih enot niso odvisni od uspeha poslovanja njihove enote, temveč od uspeha poslovanja vseh enot. To pomeni, da višina njihovih osebnih dohodkov zavisi izključno od finančnega rezultata podjetja kot celote. Ta rezultat pa je skupek vseh rezultatov vseh enot, v katerem pa so vse kompenzirali tudi slabi rezultati z dobrimi. Delavci torej vedo, da znižanje stroškov in povečanje proizvodnje v njihovi enoti ne bo povzročilo sorazmernega povišanja njihovih osebnih dohodkov, če ne bodo tudi ostale enote dosegle enake uspehe. Zgodi se celo, da se z uspehi njihovih prizadevanj in sposobnosti okoristijo najmanj sposobni in prizadevni, ki so dosegli povečanjem stroškov in zmanjšanjem proizvodnje slab rezultat, ki pa se krije kot kompenzacija z njihovim pozitivnim uspehom. Ta način obračunavanja izenačuje torej delo slabih delavcev z delom prizadevnih, lahko tudi rečemo, da pomeni to dejstvo izkoriščanje dobrih delavcev po slabih, kar se odraža v delnem prisvajanju njihovega dela.

Celotno podjetje je torej v tem sistemu samo ena ekonomska enota, ker se uspehi dela vseh delavcev utopijo v skupnem rezultatu. Tu ni prave povezave med posameznikom in obratom, kjer on dela, kakor tudi ne med obratom in podjetjem. V tem sistemu sloni obračun osebnih dohodkov na uravnilovki, ker se lenuhi in nesposobneži nagrajujejo in s tem stimulirajo enako kot prizadevni in sposobni delavci.

Sedaj torej lahko zaključimo, da navedeni način obračunavanja dela po količinskih učinkih in seveda tudi po času tako v obliki akontacij kakor tudi dokončna delitev osebnih dohodkov po opisanih načinih ne pritegnejo vsega zanimanja delavcev za uspeh poslovanja podjetja, zato tudi ne sprožijo in ne vključijo vseh njih sposobnosti v prid podjetja in posredno v prid njih samih.

Glavna ugotovljena pomanjkljivost poleg zanemarjene ekonomičnosti in rentabilnosti pri obračunavanju dela po količinskih učinkih, je nepopolna povezanost obračunane višine osebnih dohodkov po posameznih članih ali skupini članov delovnega kolektiva z njihovim prispevkom pri ustvaritvi čistega dohodka podjetja in s tem sredstev za osebne dohodke. Ta pomanjkljivost ima zato elemente neprave

vičnosti in torej ni skladna s socialističnim principom nagrajevanja. Naša naloga je torej uvesti tak način obračunavanja osebnih dhodkov, ki bo to pomanjklivost v čim večji meri odstranil in ustrezal principu samoupravljanja.

Tudi družba skuša s svojimi predpisi povezati koristi podjetja z interesi delavcev, posebno kar je to po uvedbi samoupravljanja v gospodarstvu, ko smo dvignili delavca od najemne delovne sile na stopnjo upravljavca gospodarja v podjetju, postala ta zahteva ekonomskopolitični imperativ.

Bilo je mnogo sprememb v načinu obračunavanja prejemkov delavcev v našem gospodarstvu. Nekaterne spremembe so prinesle samo metodološko in tehnično spopolnitev obstoječega sistema, toda so ohranila osnovna načela. Pri drugih, se je menjala osnovna koncepcija tako, da je sprememba pomenila dejansko uveljavitev novega sistema. Vsi sistemi pa so imeli svoje dobre in slabe strani, eni z večjimi, drugi z manjšimi pomanjkljivostmi. Toda do uvedbe nove ekonomske kategorije dohodka, so vsi predpisi glede ugotavljanja in delitve celotnega dohodka kakor tudi predpisi o prejemkih delavcev več ali manj otežkočali uvedbo obračuna po ekonomskih enotah. Tako n.pr. je bilo predpisano, da se morajo podjetjih, ki dosegajo dobiček, vsem delavcem izplačati prejemki najmanj v višini tarifne postavke, ne glede na to, kako posamezne enote v podjetju delajo in kakšen rezultate dosegajo. Pri zadostnih sredstvih so bili torej prejemki do tarifne postavke vsem zajamčeni. To je deloma onemogočalo popolno afirmacijo obračuna po ekonomskih enotah, kar je verjetno vzrok, da je relativno malo števil podjetij usvojilo ta način obračuna. Seveda je bil vzrok nepopularnosti ekonomskih enot tudi v samih podjetjih, posebno ker ta način obračuna zahteva od podjetij popolnejšo organizacijo in sistematsko delo.

Z dopolnitvijo in spremembo predpisov se je ta napreden in tudi za družbo koristen način vedno bolj uveljavljal. Družba je zainteresirana ne samo, da se čim bolj spopolnita evidenca in organizacija, temveč predvsem, da so podjetja čim rentabilnejša in da ustvarjajo čim večje dohodke. Zatorej se iniciativa za uvedbo čim boljših organizacijskih oblik podjetij ne more prepustiti samo gospodarskim organizacijam, temveč mora ostati tudi v rokah družbe. Ta iniciativa družbe pa naj se manifestira z uveljavitvijo takih predpisov, ki bodo pri gospodarskih organizacijah dvigali interes za čim boljše poslovanje.

Predpisi, ki so dobili veljavo leta 1961, povsem omogočajo učinkovito uvedbo obračuna po ekonomskih

enotah. Po teh predpisih je posameznemu delavcu zagotovljen samo zajamčeni del osebnih dohodkov, medtem ko se ves ostali del osebnih dohodkov lahko svobodno deli po določenih pravilnikih, ki jih sprejemajo sama podjetja. Prav ta svoboda razpolaganja s sredstvi za osebne dohodke omogoča polno uveljavitev obračuna po ekonomskih enotah.

Ta sistem dohodka je končno odpravil nesmiselno prednost, ki jo je uživalo preseganje norm, kajti po vseh poprejšnjih predpisih je bilo obvezno plačevati prekoračitev norm, kar je celo bremenilo lastno ceno. Na drugi strani pa se nagrade za znižanje lastne cene niso mogle izplačati v breme materialnih stroškov, to je lastne cene, temveč le iz sredstev, ki so ostala podjetju po delitvi z družbo. Isto je bilo z ostalimi premijami in nagradami. Čemu bi bilo prekoračenje norm za družbo bolj koristno kot znižanje lastne cene ali izboljšanje kvalitete proizvodov, ni razumljivo. To je bil vsekakor še ostanek iz dobe administrativnega upravljanja gospodarstva, ko so bile ekonomičnost, rentabilnost, kvaliteta, še kategorije drugorazrednega pomena.

Novi predpisi so vse te sledove odpravili, kajti družba je postavila le principe obračuna in delitve dohodka med njo in podjetjem ter prepustila kolektivom da določijo instrumente notranje delitve. Zatorej sedanji predpisi omogočajo popolnoma svobodno in uspešno uveljavitev učinkovitih načinov delitve osebnih dohodkov, ki bodo povezali interese družbe, gospodarske organizacije in delavcev pri katerih se uspešno uveljavlja obračun po ekonomskih enotah.

Pomen ekonomskih enot

Pojem in ideja ekonomske enote (v nadaljnjem besedilu EE) nista nastala pri nas, temveč se notranja organizacija podjetij na EE uporablja že dolgo v državah z razvitim gospodarstvom. Tako n.pr. so mnoga podjetja v Angliji, Belgiji, Nemčiji in večina večjih podjetij v ZDA organizirana po tem principu. Tudi pri nas je že pred zadnjo vojno bilo tako organizirano podjetje "Bata" v Borovem. Po osvoboditvi pa je bilo več uspešnih poskusov predvsem v tekstilni industriji. Do širokega uveljavljenja EE pa prehaja vedno bolj s prehodom na nagrajevanje po kompleksnem učinku. Zato menimo, da je nujno uvesti ta način notranje organizacije tudi pri naših gozdnih gospodarstvih,

posebno ker je v Sloveniji pri njih uvedeno delavsko samoupravljanje že od l. 1954., medtem ko v drugih republikah večinoma uvaja šele lešos.

Seveda bi bilo neprimerno in dostikrat tudi škodljivo, da drugod preizkušene oblike enostavno prevzamemo in prenesemo na naša podjetja. Predvsem se razlikujejo cilji, ki se hočejo doseči z uvedbo EE v različnih družbenih sistemih. Poleg tega so pa tudi v istem družbenem sistemu pogoji organizacije dela različni pri raznih dejavnostih, ki seveda zato zahtevajo primerne prijeme pri organiziranju EE.

V družbenih sistemih, kjer so lastniki proizvodnih sredstev zasebniki, so uvedli organizacijo EE v svoja podjetja zato, da se v posameznih obratih, oddelkih ali drugih organizacijskih enotah spremljajo stroški proizvodnje, na katerih višino lahko vplivajo delavci tiste enote. Zato so zaslužki teh delavcev vezani na višine teh stroškov ter so tako delavci zainteresirani na njihovem znižanju, to je za ekonomičnost proizvodnje v njihovem delovnem področju.

V našem sistemu samoupravljanja pa imajo EE poleg navedenih nalog še dosti važnejše in obširnejše, ki izhajajo iz dejstva, da smo delavcem dali tudi pristojnosti gospodarja; v tej funkciji še mnogo bolj s svojo sposobnostjo in prizadevanjem, ki se odraža v številnih ukrepih organizacijskega, tehničnega, finančnega, komercialnega, pravnega in drugega značaja, lahko vplivajo na uspešno poslovanje podjetja. Rezultat vseh teh prizadevanj pa se oblikuje v obdobju ugotovljenem dohodku podjetja, na katerega višini so zainteresirani družba, podjetje in člani kolektiva.

Na podlagi vseh dosedanjih ugotovitev moramo torej stremeti, da dosežemo predvsem naslednje:

1. delavce kot osnovne neposredne proizvajalce moramo stimulirati za doseg čim večje storilnosti, toda ob upoštevanju ekonomičnosti proizvodnje, na katero pri izvajanju dela lahko neposredno vplivajo.
2. delavce kot gospodarje v našem sistemu samoupravljanja, ki v tej svoji funkciji s svojimi sposobnostmi in prizadevanjem vplivajo na uspešno poslovanje podjetja, je potrebno vezati na rezultate njihovega gospodarjenja.

Prvi namen bomo dosegli tako, da bomo vsa dela, kjer je to mogoče obračunavali po učinku, toda pri tem upoštevali ne le naturalne količinske enote za merjenje doseženega učinka, temveč tudi ekonomičnost, s tem da osebne dohodke vezali še na višino stroškov, nastalih za doseg teh učinkov.

Poleg tega bomo, kjer je to le mogoče, upoštevali tudi kvaliteto dela, ki se kaže predvsem v kakovosti izdelkov. Kajti kvalitetnejše izdelke podjetje navadno lahko proda po višjih cenah, ki donošajo večji dohodek. V gozdarstvu imamo prav v tem pogledu še velike možnosti za uveljavljanje tega elementa za doseganje čim boljše izdelave in uporabe lesne mase, zaradi pridobivanja čim vrednejših in kvalitetnejših sortimentov.

Z upoštevanjem in uveljavitvijo vseh teh činiteljev bomo dosegli na eni strani z uveljavljanjem ekonomičnosti znižanje poslovnih stroškov, na drugi strani pa s povečanjem produktivnosti večji celotni dohodek, kar vpliva na povečanje končnega cilja podjetja - dohodka. Le tako bomo torej z uspešnim delom in z dobrim gospodarjenjem ob upoštevanju činiteljev produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti dosegli uspehe, ki se končno združijo v skupen finančen rezultat, ki je odločilen tako za družbo kakor tudi za kolektiv.

Končni smoter je torej doseči čim večji dohodek oziroma čisti dohodek, kateri zajema tudi osebne dohoke, ob čemer je torej višina sredstev, ki bodo na razpolago za osebne dohoke, odvisna od dosežene višine dohodka. Dohodek pa bomo dosegli čim večji, če se bo za dosego tega trudilo in prizadevalo čim več ljudi. Zbuditi je treba zanimanje vseh članov kolektiva in jih pritegniti tako, da bodo zastavili čim več svojih sposobnosti in truda za dosego navedenega cilja; v ta namen pač uporabili najbolj stimulativen, preizkušen in obenem pravičen način, ki povezuje ta cilj z njihovimi interesi. To bomo dosegli tako, da bo višina njih osebnih dohodkov odvisna od višine do- soženih sredstev za osebne dohoke, toda ne za celoten kolektiv skupaj, ki se potem delijo po naprej določenem ključu kot doslej, kar ni stimulatивно niti pravično za poedince ali skupino članov kolektiva - kot smo že prej ugotovili, temveč bomo skušali čim bolj uveljaviti socialistični princip "vsakomur po njegovih zaslugah".

Osnovni razlog, zaradi katerega so pričele gospodarske organizacije uvajati EE, je nedvomno težnja, da se do skrajnosti izkoristijo vse možnosti za znižanje stroškov in s tem lastne cene proizvodov, z odkrivanjem vseh notranjih rezerv kakor tudi za povečanje produktivnosti dela s končnim ciljem: doseči čim večji dohodek.

Ta namen pa se najhitreje in učinkovito doseže s čim bolj neposredno materialno povezavo koristi vsakega posameznega člana kolektiva s poslovnim uspehom njegove EE in preko te s poslovnim uspehom celotne gospodarske organizacije.

Idealno bi torej bilo, če bi lahko ugotovili za vsakega posameznika odstotek njegovega prispevka pri doseženem dohodku podjetja in bi potem po teh odstotkih razdelili dosežena sredstva za osebne dohodke. Tako bi vsakega posameznega člana kolektiva neposredno vezali na skupen uspeh, obenem pa uporabljali najpravičnejši način delitve osebnih dohodkov. Toda tak način je obračunsko težko izvedljiv, večinoma celo nemogoč, kajti mnogo je poslovnih dogodkov in ukrepov, ki so plod dela skupine ljudi. Takih je predvsem mnogo v pogledu gospodarskih sklepov organov upravljanja, ki obenem najbolj vplivajo na uspešno poslovanje podjetja.

Vsekakor pa bomo skušali razdeliti kolektiv na skupine, da se vsaj deloma približamo zaželeni rešitvi, preko čim tesnejše povezave koristi članov teh skupin s koristmi podjetja. To bomo dosegli tako, da bomo ugotavljali njih prispevek pri skupnem uspehu in višino sredstev, ki bo njim pripadla, vezali na višino njih prispevka. S tem bomo dosegli vsestransko konstruktivno in stimulatивно povezavo članov kolektiva s svojim podjetjem, povečali in razširili pri njih zavest gospodarjev z vsemi pozitivnimi posledicami in končno že enkrat zatrli še vedno obstoječe miselnosti najemniških odnosov. Poleg tega pa bomo s tem tudi uvedli pravičnejše razdeljevanje sredstev za osebne dohodke v okviru podjetja v razmerju na prispevek k doseženemu uspehu podjetja.

To je torej pomen in namen organizacije podjetja po EE.

Pojem ekonomske enote

Gospodarska organizacija je samostojna ekonomska enota v okviru družbenega gospodarstva zato tudi vrši ona sama kot celota neposredno obračun z družbo po instrumentih in predpisih, ki jih za njo uveljavi družba. Ona je pravna oseba, ki prevzema pred družbo pravice in dolžnosti za celotno podjetje in to ne samo do družbe, temveč tudi proti drugim pravnim in fizičnim osebam. Njej poveri družba sredstva za proizvodnjo in s tem v zvezi prevzame določene obveze do družbe. Na drugi strani pa ima podjetje pravico udeležbe na doseženem dohodku, ustvarjenem s sredstvi, ki mu jih je poverila družba.

Ta finančen rezultat v obliki dohodka se v končni razdelitvi prikaže na posameznega delavca v podjetju. Zatorej bo podjetju pri obračunu z družbo ostalo toliko več sredstev, kolikor več dohodka bo ustvarilo po posameznem delavcu. Interes podjetja in kolektiva je torej, da doseže čim večji dohodek, računano na zaposlenega.

Finančen rezultat poslovanja podjetja je torej seštevek ustvarjenega dohodka vseh članov kolektiva. Ugotavljanje za vsakega posameznega delavca, koliko je ustvaril, je seveda večinoma neizvedljivo, medtem ko je vedno možna ta ugotovitev po večjih ali manjših skupinah delavcev, zaposlenih v podjetju.

Pravilno in uspešno gospodarjenje zahteva analizo poslovnega rezultata kot posledico negativnih in pozitivnih činiteljev, ki učinkujejo na njegovo višino, in to ne samo v celoti, temveč tudi v okviru posameznih organizacijskih enot podjetja. Zato je nujno potrebno ugotavljati in spremljati poslovne uspehe posameznih enot podjetja. Ako na temelju takih analiz primerjamo finančni rezultat celotnega podjetja z doseženimi rezultati posameznih enot, ugotovimo, da ti močno odstopajo od splošnega, povprečno doseženega uspeha podjetja kot celote, in to navzgor in navzdol, čeprav je ta skupni uspeh rezultat doseženih uspehov vseh delov podjetja. To pomeni, da so doseženi uspehi zelo različni po posameznih enotah, kar je posledica ne samo objektivnih pogojev dela, temveč tudi subjektivnih činiteljev, ki vplivajo na poslovanje enot in oblikujejo končen uspeh.

Zatorej je za dobro gospodarjenje nujno potrebna analiza poslovanja po posameznih enotah podjetja, ker s tem temeljiteje in podrobneje ugotavljamo vzroke doseženih rezultatov, da lahko potem pospešujemo pozitivne in odstranjujemo negativne činitelje, ki vplivajo na poslovanje posameznih enot in preko teh na poslovanje celotnega podjetja.

To je bil eden prvih vzrokov, da smo pristopili k obračunu po posameznih enotah v podjetju, kar je danes dejansko že ekonomski imperativ za dobro in uspešno gospodarjenje v podjetju v vseh družbenih sistemih. V našem socialističnem gospodarstvu pa so delavci ne samo proizvajalci, temveč tudi upravljavci in zato ne prejemaajo več plač ali mezd, ki so značilne oblike najemnega dela, temveč osebne dohodke, kateri so odvisni od doseženega poslovnega uspeha. Prav zato pa ima obračun po posameznih enotah neprimerno važnejšo vlogo, posebno ker tak obračun učinkovito izpopolnjuje socialistični princip nagrajevanja, istočasno pa krepi in širi temelje in zavest samoupravljanja.

Za dosego čim širše udeležbe neposrednih proizvajavcev pri upravljanju v podjetju je torej nujno, da pristopimo k decentralizaciji dosedanjega načina upravljanja v gospodarstvu, s prenosom nekaterih kompetenc na čim širšo podlogo tako da bi vsem proizvajalcem omogočili čim neposrednejše gospodarjenje s sredstvi, ki jih imajo. To pomeni, da so EE ena izmed oblik decentralizacije upravljanja

v okviru gospodarske organizacije.

Za dosego tega ekonomsko in politično pozitivnega namena moramo torej decentralizirati gospodarjenje s sredstvi podjetja, seveda skladno z značajem dela, vrste proizvodnje, stopnjo organizacije, sposobnosti kadrov itd. To pomeni, da je treba poslovna sredstva porazdeliti po EE, da z njimi potem samostojno gospodarijo neposredno prizadeti.

Rezultate tega samostojnega gospodarjenja potem ugotavljamo v obliki doseženega dohodka po posameznih EE. S čistim dohodkom razpolagajo deloma ali v celoti kolektivi EE, ker so možnosti za podelitev večjih ali manjših pristojnosti EE v tem pogledu zelo številne, kakor so tudi oblike tega razpolaganja zelo različne, kot bomo videli pozneje.

Za izvajanje teh funkcij pa mora seveda imeti EE svoj organ upravljanja. Popolnoma jasno pa je, da zaradi tega ne bomo ukinili delavskega sveta podjetja ali ustanovili toliko delavskih svetov, kolikor bo EE. Delavski svet podjetja ostane najvišji organ upravljanja v podjetju, odstopil bo le več ali manj svojih pristojnosti nižjim organom upravljanja v EE. Zatorej bomo imeli v vsaki EE organ neposrednega upravljanja, katerega člani naj bi po možnosti bili vsi zaposleni v EE, da dosežemo res najširšo in neposredno udeležbo pri upravljanju. Ta organ bi se lahko imenoval svet EE. Kolikor pa bi bilo članstvo posamezne EE preštevilno, potem bi vsi člani sestavljali zbor EE, kateri bi iz svoje srede izbral svet EE. Iz tega torej sledi, da so te enote organizacijsko - ekonomski deli podjetja, v katerih je mogoče doseči čim ožjo povezavo interesov tam zaposlenih delavcev, da se čim bolj vzbudi in pritegne njihovo prizadevanje za čim večjo produktivnost kakor tudi za čim uspešnejše gospodarjenje. Vse to z namenom, da dosežemo čim boljše poslovne rezultate njihove enote in obenem izboljšanje njihovih osebnih materialnih koristi, vezanih na te rezultate. Vsak član EE je preko svojih osebniⁿ dohodkov vezan ne samo na doseganje čim večje osebne storilnosti (norme), temveč tudi na celotni poslovni uspeh njegove enote, pri formiranju katere on sodeluje kot proizvajavec, kakor tudi kot upravljaⁿvec.

Doseči hočemo torej čim tesnejšo in neposredno povezavo osebniⁿ interesov delavcev s poslovnim uspehom podjetja, to kar smo dosedaj, kot je že spredaj obrazloženo, pogrešali, oziroma je bila ta povezava pomanjkljiva. Ker pa je ta povezava pogojena s prenosom nekaterih pravic in dolžnosti od centralnih organov na nižje enote pomeni ta reorganizacija obenem poglobitev in učvrstitev delavskega samoupravljanja in je torej to nadaljnja učinkovita spopolnitev

našega gospodarskega sistema.

Razvoj našega delavskega samoupravljanja se postopoma vse bolj širi in bliža neposrednim proizvajavcem, kjer nastaja osnovna celica - EE, v kateri odločajo o vseh važnih vprašanjih življenja in dela tam zaposlenih delavcev. Organizacija podjetja po EE ima torej ekonomsko-družbeni pomen, ki stremi k uspešnejšemu delu in pritegnitvi vseh delavcev k neposrednemu upravljanju. Ne smemo pa to organizacijo istovetiti s tehnično organizacijo v podjetju, katera sloni na značaju dela, vrsti proizvodnje, obsegu podjetja ipd., čeprav se na njo organizacija EE močno naslanja oziroma jo mora upoštevati. Lahko se z njo tudi dostikrat ujema, kot je n.pr. obrat ali poslovalnica obenem lahko tudi EE podjetja, ni pa to nujno, ker ima obrat lahko tudi več EE ipd.

V socialistični družbeni ureditvi se vsak uspeh v gospodarstvu odraža v življenjskih pogojih državljanov, zato so vsi zainteresirani na uspešnem vodenju gospodarstva. V interesu vseh je torej, da se izkoristijo vsi viri ter vse poti in oblike, ki služijo temu namenu. Največji uspeh pri tem bomo dosegli, če bomo pritegnili čim več ljudi in seveda predvsem tiste, ki neposredno sodelujejo pri oblikovanju teh uspehov. Za doseg tega pa je prav obračun uspeha poslovanja po EE ena najbolj učinkovitih rešitev. Ta neposredno vpliva na življenjske pogoje posamezne skupine delavcev, povezanih s skupnim delom, v skupnim ekonomskem interesu za doseg čim boljših uspehov.

Ako sedaj poizkusimo povzeti prednosti obračuna uspeha poslovanja podjetja po EE, moramo navesti predvsem tole:

Neposredna udeležba v doseženem čistem dohodku, ki je rezultat lastne prizadevnosti, dokončno zatre in odpravi miselnost in ostanke najemniškega dela in s tem nasprotja med proizvajavci in upravitelji. Obenem nudi učinkovito materialno osnovo za pritegnitev čim širše iniciative neposrednih proizvajavcev. Pri obračunavanju uspeha poslovanja po manjših skupinah ljudi občuti in lahko tudi ugotovi vsak posamezen delavec prizadevnost ali malomarnosti, sposobnost ali nesposobnost svojih sodelavcev v skupini. To dejstvo potem sproži borbo proti parazitom v okviru skupine in tako prepreči izkoriščanje sposobnih in prizadevnih po nesposobnejših in lenutih. Posledica tega pa je splošen dvig strokovne kvalitete delavcev. Pravtako pa to povzroči tudi borbo zoper parazitizem posameznih skupin delavcev, ker nobena skupina ne bo mogla živeti na račun druge oziroma drugih skupin, če te nato zavestno ne pristanejo. To torej pomeni, dosledno uveljavitev socialističnega principa "vsa-

komur po njegovem delu".

Nadalje vidimo, da pri načinu obračunavanja in delitve dohodka po EE uspeh poslovanja celotnega podjetja ni več samo stvar uprave, temveč je to tudi zadeva vseh delavcev podjetja. Zato je potrebno pognesti del pristojnosti v upravljanju na organe EE, to je na neposredne proizvajavce in s tem obenem odpraviti neprijetno priganjanje k pravilnemu delu od zgoraj, tako da vodstvo ostane le koordinacija sproščene iniciative delavcev in nudenje strokovne pomoči.

Po vsem navedenem lahko torej zaključimo, da pomeni uvedba obračuna po EE nadaljnji, nadvse važen in kvaliteten napredek v razvoju našega gospodarstva v okviru socialističnih načel.

Pogoji za organiziranje ekonomskih enot

Skušali smo pojasniti bistvo in prikazati namen organizacije podjetja po EE. To najnam bo vodilo in pomoč pri iskavanju poti za izvedbo te organizacije, pri kateri pa moramo seveda upoštevati določene organizacijsko-tehnične pogoje.

Predvsem moramo pri organizaciji EE v podjetju upoštevati značaj gospodarske panoge in vrsto dejavnosti, ker je pač ta organizacija vezana na potek dela. Zato naj se popreje čim bolj izpopolni tehnična organizacija dela v vseh delih podjetja.

Organizacija podjetja je temelj na katerega se moramo oslanjati pri formiranju EE. Zato je potrebno predhodno izvršiti revizijo te organizacije in jo po potrebi, tako da jo čimbolj prilagodimo doseganju končnega cilja v obliki dohodka podjetja. Seveda se pa pri tem delu ne smemo zadrževati v nedogled, tako da bi to postala ovira pri organizaciji EE. Začetne večje ali manjše napake bodo verjetno obstajale povsod, odkrila in odpravila pa jih bo prav ta spodbudna oblika delitve dohodka po EE.

Najprej ugotovimo, kakšne pogoje morajo izpolnjevati določeni organizacijski deli podjetja, da jih lahko obravnavamo in organiziramo kot EE ob upoštevanju vsega dosedaj navedenega.

Predvsem mora vsak EE imeti v okviru podjetja samostojen obračun svojega uspeha poslovanja v obliki finančnega rezultata, katerega delitev mora biti vzpodbudna za EE. Za dosego tega mora EE torej biti ločena ekonomska celota ter mora zato izpolnjevati naslednje pogoje:

1. Zajeti mora zaokroženo natančno določeno delo skladno z nalogo podjetja, ki pomeni njeno zadolžitev.

2. Za to zadolžitev moramo sestaviti poseben plan izvršitve.
3. Izvrševanje tega plana moramo spremljati in samostojno obračunavati z ugotavljanjem dejanskih stroškov pri izvršitvi doseženih učinkov, in to v naturalnih in finančnih pokazateljih za določeno dobo.
4. Povezati mora skupino sodelavcev z njih vodjem, zaposlenih v tej EE, ki jih vežejo skupne koristi pri doseganju cilja EE, to je čim večji dohodek.
5. Praviloma naj bo vsaka EE prostorno ločena od drugih EE.

Vrste ekonomskih enot. Vsaka EE mora imeti natančno določeno nalogo, ki je del naloge podjetja. S tem je obenem dosledno sprovedeno načelo delitve dela, kar je znan pogoj za dobro org nizacijo in uspešno izvajanje podjetniške dejavnosti.

Glede na različne naloge, ki jih imajo v podjetju, delimo EE na več vrst. Predvsem se delijo v dve glavni kate goriji: proizvodne EE in uslužnostne EE, pač glede na značaj njih dela. V praksi pa se večinoma ločijo v tri skupine:

1. Proizvodne EE so one ki vršijo osnovno dejavnost podjetja.
2. Pomožne EE so vse tiste, ki pomagajo pri izvrševanju osnovne dejavnosti. To so razne delavnice, transport ipd., kakor tudi ev. tehnični biroji.
3. Upravne ali administrativne E^u, kjer je lahko vsa uprava podjetja samo ena EE, lahko pa sestavlja posebno EE n.pr. nabava s skladišči materiala, prodaja s skladišči blaga, računovodstvo itd.

Delitev EE po vrstah olajša delo pri njih organizaciji kakor tudi pri planiranju in obračunu njihovih nalog.

Planiranje zadolžitve vsake posamezne EE je pri tem načinu obračunavanja doseženega uspeha poslovanja, gotovo najvažnejše delo. Od pravilnosti in točnosti planiranja je odvisen rezultat obračuna, s tem pa pravilnost in pravičnost uveljavljenega sistema. Od pravilnosti plana torej zavisi, koliko in kako bomo dosegli zaželeni smoter, zaradi katerega smo uvedli obračun po EE. Planiranje je torej izredno važno in obsežno delo, ki zahteva sodelovanje najboljših tehničnih, ekonomskih in knjigovodskih strokovnjakov. Zato je to izredno važen dokument, nekak zakon, in to tako za podjetje kot tudi za EE in vse člane kolektiva. Ker torej zavisi rezultat poznejšega obračuna od plana, ni vseeno, kako bo izdelan plan. Pri nerealnem planu bo nerealen tudi finančen rezultat, ki lahko potem kompromitira celoten si-

stem obračuna po EE, posebno v začetku, ko še ni zaupanja in širokega poznavanja njegovega koristn ga in pravičnega bistva.

Prav tako naj pri sestavi plana sodelujejo tudi vsi odgovorni in sposobni člani EE, ker bodo z njim zadolženi. Zatorej morajo vedeti kaj in koliko bodo morali narediti in kakšni stroški jim bodo za to delo priznani.

Postopek pri sprejemanju plana naj bo tak, da se upošteva njegova važnost in značaj kot nekakšen interni dogovor med EE in podjetjem. Ker so od plana odvisne višine poznejših osebnih dohodkov članov posameznih EE, je vsekakor nujno potrebno, da celoten kolektiv sprejma te notranje proporce. Zatorej menimo, da naj bi postopek pri izdelavi in sprejemanju plana bil približno takle:

- Uprava podjetja izda vodstvu EE smernice za sestavo plana.
- Vodstvo in strokovnjaki EE sestavijo plan in ga predložijo kolektivu EE v odobritev.
- Kolektiv EE ga prediskutira, poda ev. pripombe in ga končno usvoji ter nato predloži Upravnemu odboru podjetja.
- Upravni odbor ga pregleda, po potrebi zahteva ev. popravke ali dopolnitve, nakar ga predloži delavskemu svetu podjetja v odobritev.
- Delavski svet ga pregleda, pravtako lahko zahteva ev. popravke ali dopolniteve, nakar ga dokončno sprejme.

Z udeležbo vseh zainteresiranih in vseh strokovnjakov bo dano jamstvo, da bo plan dobro in pravilno sestavljen in tudi izvršen. S tem pa so dani vsi pogoji za racionalno poslovanje EE in posredno podjetja, kajti plan bo glavni instrument delovnega kolektiva pri upravljanju in poslovanju. Plan dejansko pomeni ekonomski predračun poslovanja podjetja za določeno dobo.

Bistvo obračuna po EE je torej v tem, da se vsaki EE v naprej določi znesek stroškov za izvršitev njene naloge. Pri proizvodnih EE je predvideni znesek stroškov vezan na določen količinski obseg proizvodnje, zato je tudi planiran v naturalnih pokazateljih. Kolikor pa se učinki dela merijo v različnih enotah mere, uporabimo pomožne enote mere - ekvivalentna števila, to je števično razmerje med stroški posameznih vrst učinkov (ekvivalentni: m₃, ha ipd). Vsekakor naj se pri izražanju učinkov vzame kot enota mera to, kar je proporcionalno s stroški, ki nastajajo pri doseganju teh učinkov.

Pri neproizvodnih EE pa ni mogoče meriti njihovega učinka v naturalnih enotah mere, zato se ti lahko izražajo le, vrednostno. Dejansko se njih učinki lahko izrazijo le skupaj v višini planiranih stroškov, kateri se jim

priznajo za vse usluge, ki jih bodo izvršili vsem drugim EE. Večinoma se pri tem oslanjajo na količine in vrste uslug, ki so jih izvršile v predhodni dobi.

Tako planirani stroški za vsako EE za izvršitev njene naloge se potem po obračunski dobi primerjajo s stvarnimi, dejansko utrpelimi stroški za izvršitev naloge. Razlika med enimi in drugimi pomeni njen celoten ali le delen interni finančni rezultat, in to glede na osnovo, ki se vzame za obračun, kot bomo videli pozneje.

Pri planiranju višine stroškov ni primerno, da jih določamo previsoko ali prenizko. V prvem primeru nastajajo rezerve, ki zagotavljajo ugoden finančni rezultat tudi pri slabem poslovanju, v drugem primeru pa se članom EE že vnaprej vzame volja za trud in prizadevanje, ker vedo, da njih napor ne bo primerno nagrajen, nakar nastopi nezaupanje do obračuna EE. Prvi pogoj za pravilno in uspešno uveljavljanje obračuna EE je torej le realno planiranje.

Spremljanje izvrševanja plana. Obračunavanje in delitev osebnih dohodkov po vložnem delu in prispevku k poslovnemu uspehu podjetja z iztočasno pritegnitvijo zanimanja neposrednih upravljalcev za gospodarjenje preko EE daje knjigovodstvo podjetja nove naloge. Evidenčna služba pridobi s tem mnogo večji in važnejši značaj, posebno v okviru podjetja za koristi EE in njenih članov. Poleg dosežanih nalog, ki jih ima nasproti družbi, s tem da v določenih rokih predlaga predpisane obračune in poročila banke in drugim družbenim organom, pridobi še nove naloge, s katerimi postane neogibno potreben in tesen sodelavec vseh drugih služb v podjetju. Od njih prejema potrebne podatke, jih primerno obdela in analizira ter na tej podlagi opozarja sproti na ev. pomanjkljivosti ali odstopanja pri delu ter ugotavlja rezultate poslovanja po posameznih EE.

Za ugotavljanje uspeha poslovanja posamezne EE je potrebno napraviti obračun njenega dela za preteklo dobo, katerega rezultat je dosežen finančen uspeh. Da ta obračun lahko napravimo, potrebujemo podatke o vseh nastalih stroških in izvršenem delu za dosego postavljenega plana, in to seveda ločeno za vsako EE. Organizacija spremljanja izvrševanja plana in v tej zvezi nastalih stroškov po posameznih EE se mora torej ujemati z organizacijo podjetja po EE. To pomeni, da moramo organizacijo knjigovodstva in operative evidence izvesti po enaki delitvi.

Knjigovodstvo mora biti tako organizirano, da omogoča hitro in natančno ugotavljanje temeljnih načel poslovanja, ki so: produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost poslovanja poleg drugih doseženih finančnih rezultatov za vsako EE.

Izpolnjevanje dokumentacije o izvršenih poslovnih dogodkih in s tem v zvezi nastalih stroškov in tudi dohodkov naj bo organizirano tako, da vsaka EE sama izpolnjuje in izdaja listine, ki se nanašajo na njeno poslovanje. Seveda mora biti dokumentacija izpolnjena skladno s predpisi, formalnimi uzancami in vsebinsko natančna tako da prikazuje vse dejansko nastale dogodke in izvršena dela. Zato je potrebno izpolnjevanju, dostavljanju in zbiranju te dokumentacije posvetiti posebno pozornost, ker je prav od tega odvisno dobivanje pravočasnih in pravilnih obračunov, finančnih rezultatov in vseh drugih pokazateljev o poslovanju posamezne EE. Na to je potreba še posebno opozoriti tehnični sektor, kajti če pri njem to ne bo dobro in tančno teklo, je v nevarnosti pravilnost in ev. celo uveljavitev obračuna po EE.

Za izboljšanje poslovanja in dela EE mora tehnični sektor skrbeti predvsem za čim boljše organizacijo dela, racionalizacijo proizvodnje in ugotavljati realne normative materiala, dela in drugih stroškov, ki so pogoj za uspešno spremljanje in kontrolo rezultatov dela ter obenem najvažnejši činitelji, ki vplivajo na rezultat poslovnega uspeha. Finančno knjigovodstvo mora vknjižiti obračune vseh EE, evidentirati skupne stroške kakor tudi finančni rezultat za celotno podjetje. Obenem spremlja rezultate vseh EE in izvrši delitev čistega dohodka po EE.

Spremljanje stroškov po EE je možno izvajati na več načinov, in sicer:

- v finančnem knjigovodstvu podjetja,
- v obratovnem knjigovodstvu podjetja,
- v obratovnem knjigovodstvu obrata ali EE.

V podjetjih z majhnim številom EE je najprimernejši prvi način, to je spremljanje izvrševanja plana in stroškov v samem finančnem knjigovodstvu podjetja. Pri tem uporabljamo analitične konte po stroškovnih vrstah, stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih in to na podlagi pravilnoizpolnjenih in po EE označenih listinah. (EE moramo označevati po imenu ali po posebnem oštevilčenju). V tem primeru izvrši finančno knjigovodstvo poleg registriranja stroškov in realizacije tudi obračunske kalkulacije po elementih strukture cene za vse proizvode po EE. Takā analitična evidenca pa se lahko vodi tudi tabelarno izven kontov.

V večjih podjetjih ali srednjih z večjim številom EE pa bi bilo evidentiranje v finančnem knjigovodstvu preobširno in bi bila v nevarnosti ažurnost, točnost in preglednost. Zato sta v takih podjetjih primernejša druga dva načina s spremljanjem poslovanja EE preko obratovnega knjigovod-

stva, ki pomeni nekako ločeno knjigovodstvo proizvodnje, povezana s centralnim finančnim knjigovodstvom preko kontov internih odnosov.

Naloge tega knjigovodstva so predvsem evidentiran je stroškov dosežene proizvodnje oziroma izvršenega dela po EE, izdelava obračunskih kalkulacij, enakih, kot je navedeno prej za finančno knjigovodstvo.

Obratovno knjigovodstvo se lahko vodi na sedežu podjetja v računovodstvu za vse EE ali pa na sedežih EE, za vsako enoto posebej. Drugi način ima to prednost, da je vsak trenutek dostopen članom EE, ki lahko stalno sledijo pokazateljem tega knjigovodstva ter jih njega ugotovitve takoj opozarjajo na potek in razvoj gospodarjenja. Ta način pa zahteva več primerno izvežbanega kadra, da se to knjigovodstvo vodi res pravilno in ažurno. Kolikor pa takega kadra še ni, je boljše, da to knjigovodstvo vodimo v računovodstvu podjetja. Možna je pa tudi mešana oblika, to je, da se vodi na sedežih EE tam kjer je primeren kader, za druge pa v računovodstvu podjetja, vsaj toliko časa, dokler tudi te EE ne dobijo za to usposobljenih sodelavcev.

V tej novi vlogi bo knjigovodstvo močno pridobilo na važnosti v očeh kolektiva, ki bo uvidel, da nujno potrebuje natančne in ažurne podatke o uspehu dela, posebno, ker dosedaj ni imel dosti stikov s to službo, razen pri obračunu in izplačilu osebnih dohodkov.

Ta nove naloge bodo zbližale knjigovodstvo, predvsem obratovno, s člani kolektiva, Spremljanje nastalih stroškov pri ustvarjanju doseženih učinkov dela, razne kalkulacije za določanje cen, ugotavljanje rezultatov uspeha poslovanja itd. bo močno zanimalo člane EE, ker bo pač od tega odvisna višina njihovih osebnih dohodkov. Zato mora biti ta služba čim boljše organizirana in mora prikazovati sproti čim natančnejše rezultate. Jasno je, da je pri tem nadvse važno, kako se pridobivajo osnovni podatki, ki jih prejema obratovno knjigovodstvo. Kajti tudi ob najboljši organizaciji knjigovodstva in odličnem kadru, ne bomo dobili realnih rezultatov, če za to zadolžene osebe v proizvodnji pravilno ne zajemajo in dostavljajo potrebnih podatkov. Zatorej mora tudi tehnični kader dobro razumeti bistvo obračuna po EE, da bo zagotovljeno njegovo nadvse važno sodelovanje, in to s prerpričanjem o koristnosti in pravičnosti takega načina obračunavanja poslovnega uspeha v podjetju.

Le s tesnim sodelovanjem tehničnega, ekonomskega in knjigovodskega kadra bomo uspešno izvajali obračun po EE, kajti kjer te koordinacije in kooperacije ni in je vse delo prepuščeno le knjigovodjem, drugi pa so samo poslovni opa-

zovavci, ne bomo dobili pravih EE niti ne osnovnih celic delavskega upravljanja.

Članstvo ekonomskih enot. Rekli smo, da mora EE povezati skupino sodelavcev z njih vodjem, ki jih vežejo skupne koristi pri doseganju cilja njih EE, ki se kaže v dohodku te enote. Pri formiranju EE moramo torej upoštevati tudi njih kadrovsko sestavo.

Ker je celotno podjetje razdeljeno na več EE, je jasno, da morajo tudi vsi člani kolektiva biti razdeljeni po EE in tako nihče ne more ostati izven EE. Vsak delavec mora pripadati določeni EE, kjer obračunavajo njegov osebni dohodek. Določanje pripadnikov članov posameznih EE je nujno za dobro organizacijo obračunavanja po tem načinu, zato je treba izvršiti popis vseh ljudi po EE in vsakega obvesti, kateri EE pripada. Ta določitev je važna, ker se često pojavlja fluktuacija delavcev iz ene organizacijske enote v drugo, ki jo povzročajo razni činitelji, kot n.pr.: slaba organizacija dela, nevsklajene kapacitete oddelkov, specifičen način proizvodnje ipd. Vse take pojave, ki povzročajo prehod delavcev iz ene EE v drugo, je pri organizaciji podjetja po EE potrebno čim bolj omejiti, tako da bodo to le izjemni primeri. Dokler bo v gozdarstvu EE gozdni obrat, se bomo lahko izognili temu pojavu, malo težje bo pri ev.nadaljnji izpopolnitvi, ko bo gozdni obrat imel več EE.

Seveda iz tega ni treba zaključiti, da noben delavec, tudi v neizbežni potrebi ne bi mogel delati v drugi EE. V takem primeru bo ta druga EE evidentirala čas, ko je ta delavec delal pri njej, oziroma učinek njegovega dela pri njej, zato da se potem izračuna njegov zaslužek, seveda v breme te druge EE. Če torej nekdo dela na dveh ali celo več mestih, ki pripadajo različnim EE, se mora določiti, katera je njegova EE, to je, kateri pripada, kar bo verjetno tista, pri kateri najdalj dela. Vse njegovo delo pri drugih EE se obračunava, kot že navedeno, z obremenitvijo teh EE.

Glede na namen obračuna po EE - ki je v tem, da pritegnemo zanimanje delavcev za čim večjo produktivnost, ekonomičnost in čim boljše gospodarjenje - je važno tudi število ljudi, ki jih ima posamezna EE. Vsekakor najbolj ustrežno temu namenu EE, ki nima prevelikega števila ljudi, ker to v največji meri zagotavlja zanimanje delavcev. Take EE so bolj homogene pri doseganju cilja, pa medsebojna kontrola je lažja in bolj učinkovita.

Vendar v praksi ni vedno mogoče organizirati take EE, ker moramo upoštevati tudi vse druge pogoje, ki jih

mora imeti EE, kar pa često zahteva, da ima EE tudi več sto ljudi (proizvodni proces). V takih primerih je zelo priporočljivo spremljati obseg dela po skupinah delavcev, kar naj bo potem osnova za delitev osebnih dohodkov v okviru EE. Tako bomo bolj dosegli homogenost v teh manjših delih EE in zanimanje delavcev ter medsebojni nadzor (obračunske enote).

Na to dejstvo bodo morala paziti gozdna gospodarstva, posebno če se bodo, oziroma dokler se bodo EE po obsegu ujemale z gozdnim obratom, kjer imamo opravka z velikim številom ljudi.

Ta delitev EE po številu članstva se nanaša v glavnem na proizvodne EE, ker imajo predvsem te večje število delavcev.

Vodja Ekonomske enote. Vsaka EE mora imeti svojega vodjo, katerega izberejo njeni člani iz svoje sredine. V tej funkciji on ni njim nadrejen, temveč le "prvi med enakimi". Njegova naloga je, da opozarja na boljše in učinkovitejše metode dela za povečanje produktivnosti in ekonomičnosti. On je edini pooblaščen, da podpisuje za obračun EE potrebno dokumentacijo, jo obenem opremlja s podatki in dostavlja obračunski službi v EE in podjetju. Poleg tega zastopa interese EE pred organi upravljanja podjetja kakor tudi povsod tam, kjer se obravnavajo vprašanja, ki se nanašajo na njegovo EE. Njegova funkcija naj bi trajala eno leto, tako da v začetku leta zberejo novega ali pa ponovno istega, če so njegovi sodelavci z njim zadovoljni. Dbobro je, da ima tudi svojega namestnika, ki ga nadomešča ob odsotnosti (bolezen, dopust itd).

Organ upravljanja ekonomske enote praviloma sestavljajo vsi delavci EE. Kolikor pa ima neka EE preveč ljudi, da bi bilo možno uspešno delo na zasedanjih vseh članov, je boljše, da ti izberejo primerno število svojih članov, ki naj vršijo funkcijo organa upravljanja EE. V tem primeru bi vsi člani skupaj sestavljali zbor EE, izvoljeni sodelavci pa svet EE.

Osnove za obračun uspeha ekonomskih enot

Organizacija podjetja po ekonomskih enotah in interni obračun doseženega finančnega rezultata po teh enotah morata sloneti, kot smo videli, na taki predpostavki, da preko internega obračuna doseženega uspeha posamezne EE stimulira člane te cnote k čim večji produktivnosti in ekonomičnosti poslovanja ter da pritegne njihovo zanimanje za čim boljše gospodarjenje. Zatorej je za uspešno uveljavitev EE v gospodarskih organizacijah zelo važna osnova, katero vzamemo za ugotavljanje internih uspehov posameznih enot. Pri tem je potrebno, da dosežen uspeh tudi primerjamo z vnaprej postavljenim planom, določenim v količinskih in vrednostnih pokazateljih.

O izredni važnosti, ki jo ima pri tem pravilno in realno postavljen plan, smo se že seznanili v poglavju, kjer obravnavamo planiranje. Pripomnili bi le še, da mora biti plan postavljen tako visoko, da služi kot vaba, ki je dosegljiva le, če se vložita v potrebno delo sposobnost in prizadevanje za dobro gospodarjenje. Če je plan lahko dosegljiv, je pravtako destimulativen kakor plan, ki je nedosegljiv vkljub vsem naporom prizadetega kolektiva. Zatorej je potrebno sestavljanju planov posameznih EE posvetiti res največjo pozornost.

Točnost obračuna po EE pa zavisi tudi od pravilnosti zajemanja in točnosti evidentiranja stroškov, ki nastajajo pri izvajanju plana - izvrševanju postavljenih nalog. Za doseg tega pa moramo popreje dobro organizirati službo zajemanja in dajanja podatkov kakor tudi vse drugo delo, potrebno za doseg ažurnosti in točnosti evidentiranja nastajajočih stroškov, ki so potem osnova za izdelavo obračuna uspeha posamezne EE. Pri tem delu igra važno vlogo knjigovodstvo, o katerem je tudi bilo že govora. Tu bi le dodali, da realnosti obračuna po EE sloni ne samo na realno postavljenem planu, temveč tudi na točnem zajemanju in evidentiranju stroškov, ki nastajajo v zvezi z izvajanjem plana. Že pomanjkljivost le v enem izmed teh važnih pogojev povzroči, da je obračun uspeha po EE nerealen.

Preidimo sedaj na obravnavanje osnov za obračun uspeha EE.

V praksi in to tudi pri nas so se uveljavile predvsem tele tri obračunske osnove:

1. planska lastna cena,
2. planska prodajna cena,

3. dejanska ali tržna prodajna cena.

Vse tri osnove imajo svoje zagovornike in nasprotnike, zato je najboljše, da vsako posebej analiziramo in skušamo ugotoviti njene dobre in slabe strani ter poskusimo končno določiti, koliko bi bila ena ali druga primernejša za pogoje, ki so v naših gozdnih gospodarstvih.

Planska lastna cena. (pl.lc) s tem pojmom razumemo vse potrebne stroške v normalni višini po posameznih elementih strukture cene, ki nastajajo v rednem proizvodnem procesu do lastne cene.

Takoj moramo opozoriti na razliko med plansko lastno ceno v okviru podjetja in plansko lastno ceno v okviru EE. Ta razlika je predvsem tale: v okviru podjetja zajema plc vse stroške proizvodnje, ki se nanašajo na posameznega nosilca stroškov (proizvod), ne glede preko koliko obratov, delavcev, delovišč - EE, to je stroškovnih mest, je šel ta proizvod v proizvodnem procesu. V okviru EE pa zajema pl.lc za posamezni proizvod samo tiste stroške, ki nastajajo v fazi ali fazah proizvodnje, ki se odvijajo v tisti EE. Zatorej se v takih primerih ne postavlja za EE popolna pl.lc. za vse faze dela posameznega artikla, temveč se bo za tak primer postavila pl.lc za vsako posamezno EE, skozi katero bo šla proizvodnja tega proizvoda, in to le za faze dela, ki se odvijajo v tej EE. Seštevek vseh pl.lc za isti artikel, skozi katere bo šla proizvodnja tega artikla, je potem pl.lc tega artikla v okviru podjetja.

V pogojih gozdne proizvodnje bo takih primerov malo, kolikor ne preidemo na organizacijo EE po raznih fazah dela. Večinoma, vsaj v začetku, bomo imeli organizirane EE po obratih, pomožnih dejavnostih ali celo po deloviščih, kjer se bo celoten delovni proces pri izdelavi posameznega proizvoda odvijal v eni sami EE, in bo tako pl.lc EE zajemala vse stroške proizvodnje do pl.lc tistega proizvoda, ki pa bo po raznih EE različna glede na različne pogoje dela.

Toda ne glede na to, ali bodo pl.lc EE zajemale celotno pl.lc posameznih proizvodov ali le delno, skušajmo analizirati dobre in slabe strani pl.lc kot osnove za obračun uspeha po EE.

Positivne strani te osnove so: poglobitni namen uvedbe obračuna po EE je želja, da so člani kolektiva čim bolj materialno zainteresirani za rezultate njih dela. Zato je treba njihovo zanimanje povezati le s tistimi činitelji, ki vplivajo na uspeh poslovanja njihove EE, na katere oni lahko vplivajo. Ti činitelji pa so le stroški pro-

izvodnje do lastne cene, ker delovni kolektiv EE lahko vpliva le na proizvodnjo. On lahko doseže povečanje produktivnosti in ekonomičnosti ter s tem znižanje lastne cene. Pravtako lahko izboljša organizacijo dela, delavno disciplino in pod., kar vse vpliva na lastno ceno. Zatorej naj pl.lc služi kot merilo uspeha vložnega dela članov EE in obenem kot osnova pri obračunu med podjetjem kot celoto in EE, v katerih se neposredno odvija proizvodnja. Po izvršenem delu naj se potem obdobjno primerjajo višine teh pl.lc, s katerimi priznamo vsaki EE določeno višino stroškov za izvršeno delo z dejansko povzročenimi stroški za to delo. Kolikor so ti dejanski stroški manjši od planskih, pomeni ta razlika doseženo znižanje pl.lc, ker je zasluga članov te EE. Kajti to znižanje je rezultat internih, subjektivnih činiteljev v EE, na katere so vplivali člani te EE. Za to naj pripada ta razlika v celoti ali vsaj ujem večji del kolektivu te EE.

Če pa so dejanski stroški večji od stroškov s planom priznanih za izvršeno delo, je to krivda članov EE kot posledica slabega dela in gospodarjenja, zaradi česar naj bo ta EE sorazmerno prikrajšana pri delitvi sredstev, ki se rorimirajo na ravni podjetja kot celote.

Pri tej osnovi se torej odklanja vsaka vključitev ostalega dela čistega dohodka, z motivacijo, da je ta del odvisen le od fluktuacije cen na tržišču, boljših naravnih, prometnih in drugih razmer na katere pa kolektiv EE ne more vplivati. Zatorej naj se rezultati, ki jih povzročajo taki činitelji, odražajo le na poslovnem uspehu podjetja kot celote. Na EE pa naj to vpliva le posredno preko finančnega rezultata celotnega podjetja.

Toda lastne cene ne moremo zniževati v nedogled, ker obstoji meja, preko katere se vkljub najpopolnejši organizaciji dela in trudu kolektiva EE lastna cena ne da več znižati. Ko bodo torej odkrite in izčrpane vse latentne rezerve, bo obračun po EE izgubil svoj namen, kajti vkljub vsem naporom in prizadevanjem kolektiv EE ne bo mogel doseči pozitivnega rezultata. V tem primeru bi bila pl.lc kot osnova za obračun celo destimulativna, ker bi bila postavljena tako nizka, da bi bilo nemogoče doseči nižjo, temveč bi jo kolektiv EE kvečjemu lahko le dosegel, kar bi pa zahtevalo angažiranje vseh sposobnosti in prizadevanj tega kolektiva.

Pri tem pa nastane vprašanje, če tako mišljenje ni pretirano formalistično, in sicer zaradi tega, ker predpostavlja, da se pl.lc vsako leto znižuje, in to na novo obračunske lastne cene pretekle dobe. Predpostavlja se to-

rej, da se bo pl.lc vsakoletno znižala za doseženo znižanje v preteklem letu.

Seveda obstajajo podjetja, pri katerih se bo morala pl.lc spreminjati, ker je bila prvotno nerealno postavljena. To se bo verjetno dogajalo pri večini gospodarskih organizacij prva leta po uvedbi obfačuna po EE. Kajti podjetja, ki niso prepričana v realnost svojih pl.lc in pri katerih obstajajo dokajšnje notranje rezerve, bi morala vsako leto korigirati pl.lc, ker bi sicer kolektivi njih EE lahko uživali neupravičene koristi ali škodo, in to ne zaradi svojih prizadevanj ali malomarnosti, temveč zaradi pomanjkljive osnove za izračun njih uspeha,

Poleg tega pa obstajajo podjetja, katera bodo prisiljena spreminjati pl.lc, ker se spreminjajo pogoji dela ali nastopijo spremembe v proizvodnem procesu, ki vplivajo na višino lastne cene. Jasno je, da spremenjeni pogoji dela zahtevajo spremembo pl.lc, kar vplivajo tudi na višino lastne cene. Med taka podjetja, ki morajo često spreminjati pl.lc za to, da je prikrojijo spremenjenim pogojem dela, so tudi gozdna gospodarstva. Zaradi pogosto menjajočih se delovišč se spreminjajo tudi pogoji dela, kar otežkoča določanje realnih pl.lc in s tem realnih pl.lc in s tem realne osnove za objektivni obračun uspeha po EE. Zaradi tega bi se morala v gozdarstvu organizirati stalna analitično-planska služba, ki bi določala realne pl.lc za vsak konkreten primer. Ta pa bi zahtevala dobre strokovnjake, ki bi ne samo teoretično, temveč tudi praktično obvladali tak primer. To delo bi torej pritegnilo najboljše tehnične in ekonomske strokovnjake, obenem pa seveda povečalo splošne stroške.

Pl.lc kot osnova za obračun uspeha po EE je torej najprimernejša v tistih gospodarskih organizacijah, kjer se odvija proizvodni proces dalj časa v enakih pogojih, kjer imajo dobro uvedeno in ustaljeno organizacijo dela ter so postavljene norme in normativi dejansko realni. V takih pogojih ni potrebno, da se pl.lc vsakoletno menja, ker bo doseženo znižanje ali zvišanje pl.lc posledica subjektivnih činiteljev, na katere lahko vpliva kolektiv posamezne EE.

Planska prodajna cena. Ta osnova se razlikuje od prejšnje v tem, da je višja za določen del akumulacije iz čistega dohodka. To pomeni, da vsaki EE s planom dodelimo del predvidene akumulacije v obliki čistega dohodka nad pl.lc.

Ta osnova sloni na trditvah, da ves presežek dohodka nad lastno ceno ne dosega podjetje avtomatično, temveč nastaja tudi po zaslugi kolektiva, torej v EE, in zato

naj se tudi prikaže na rezultatih dela EE. Dejansko se vsaj deloma dosega ta višek po zaslugi kolektiva, in sicer s kvaliteto proizvodnje, z ažurno in solidno dobavo in podobno. Toda pri podjetjih, kjer se odvija proizvodnja artiklov preko več EE, bo vsekakor težko ugotoviti, katera EE je prispevala k poboljšanju ali poslabšanju kvalitete. To pa je lahko izvedljivo v gospodarskih organizacijah, kjer se celotni proizvodni proces posameznih proizvodov odvija v isti EE. Vsekakor pa je tudi tu višina prispevka posamezne EE pri doseganju tega presežka akumulacije težko ugotovljiva.

Poleg tega naletimo pri tem še na tole. Znano je, da obstoji razlika med plansko prodajno ceno in realizirano, dejansko doseženo prodajno ceno. Pri prvi upoštevamo planski presežek nad lastno ceno, medtem ko pri drugi dosegamo dejanskega.

Kako obravnavamo razliko, ki se pojavi med tema dvema prodajnim cenama? Ali je ta razlika rezultat dela komercialne ali posameznih EE? Ako menimo, da je to zasluga komercialne, in priznamo to razliko njej, druge pa obračunamo po planski prodajni ceni, potem smo dejansko zanemarili razlog zaradi katerega smo vzeli plansko prodajno ceno kot osnovo za obračun. Ako pa to razliko priznamo podjetju kot celoti in obračunavamo tudi uspeh komercialne kot EE po planirani pc, smo dejansko vzeli komerciali najvažnejšo spodbudo za doseganje ugodnejših prodajnih cen in s tem za ustvarjenje večjega dohodka.

Zatorej menimo, da obračun uspeha posameznih EE na osnovi planske prodajne cene ne bi bil povsem realen in bi dejanski uspeh zameglil. Večinoma bi se točno ne ugotavljalo, kaj je pri doseženem uspehu presežek nad lastno ceno in kaj znižanje pl.lc. Koliko je pri tem prispeval kolektiv EE z znižanjem pl.lc in ev. boljšo kvaliteto proizvodov in koliko drugi činitelji izven tega kolektiva. Pozitiven rezultat bi dosegle tudi tiste EE, ki bi s svojim delom prekoračile pl.lc, kolikor to prekoračenje ne bi doseglo planiranega presežka nad pl.lc, to je planske prodajne cene, ter bi pri tem mislile, da so dobro delale. Seveda bi se z analizo doseženega rezultata vse to lahko ugotovilo, toda take analize bi se potem morale vršiti stalno in ažurno, da se ev. varljivost prepozno ne odkrije.

Pri uporabi planske prodajne cene za obračun po EE pa bi lahko nastala še mnogo hujša nerodnost tedaj, če bi dejanska prodajna cena bila nižja od planske prodajne cene. Priznavali bi EE po planu čisti dohodek v višini, ki ga podjetje ne bi ustvarilo ali pa bi imelo celo izgubo. EE bi prikazovale dozdevne uspehe, ki jih podjetje ne bi moglo kriti, ker dejansko ne bi doseglo takega uspeha. Kakšen smi-

sel bi torej imelo prikazovanje takih uspehov EE?

Če izvzamemo zadnji primer, potem vidimo, da se lahko vzame za obračun uspeha poslovanja EE tako pl.lc kakor tudi planska prodajna cena. Vendar menimo, da je izmed teh prva primernejša za večino podjetij, ker nam da realnejše rezultate in se oslanja na stimulativnejše činitelje, na katere kolektivi EE neposredno in sigurno lahko vplivajo.

Sicer pa sloni učinkovitost te osnove, enako kot prve na točnih kalkulacijah, realnih normah in normativih ter vsem ostalim, kot smo navedli že pri prvi osnovi, kajti sicer nam ne da zaželenih uspehov. Pravtako zavisi stalnost oziroma spreminjanje njene višine od istih činiteljev kot pri prvi osnovi. Za to velja tudi isto mnenje glede primernosti njene uporabe tako v gozdarstvu kot v ostalih panogah, s tem da dodamo pripombo kot v prejšnjem odstavku.

Dejanska (tržna) prodajna cena. Ta pomeni vrednost proizvodov ali polproizvodov, ki jih EE oddajo odjemalcem izven podjetja kakor tudi drugim EE v podjetju po cenah, ki veljajo za te proizvode na tržišču.

Po tej osnovi priznamo posamezno EE v višini dosežene realizacije oddanih proizvodov ali polproizvodov. Pomanjkljivosti te osnove so v glavnem v tem, da niso zaostreni činitelji za znižanje lastne cene v taki obliki, kot smo to videli pri planski lastni ceni, ker pripada kolektivu EE tudi presežek nad lastno ceno do dosežene prodajne cene. To pa nekoliko zamegli uspeh, dosežen z znižanjem proizvodnih stroškov, in s tem zmanjša zanimanje za dosego znižanje lastne cene.

Povečanje dohodka in s tem čistega dohodka lahko dosežemo na eni strani z znižanjem lastne cene, na drugi pa s povišanjem prodajne cene. To pomeni, da bi se kolektivi EE bolj trudili dosežati višje prodajne cene, kar je včasih lažje, kot doseči znižanje poslovnih stroškov. Z drugimi besedami, kolektivi EE ne bi posvetili tiste pozornosti, znanja in truda vsem tistim činiteljem, ki učinkujejo na znižanje lastne cene in na katere oni s svojim delom lahko vplivajo.

Ta pomanjkljivost pa bi se pojavljala predvsem v podjetjih, katera za svoje proizvode lahko dosežajo višje prodajne cene. V takem primeru ta osnova za obračun uspeha po EE ne bi odigrala v celoti potrebne vloge in dosegala zaželenih uspehov.

V gospodarskih organizacijah, ki realizirajo svoje proizvode in usluge po ustaljenih cenah in z močno konkurenco na tržišču, pa bi ta pomanjkljivost prišla manj do izraza. Popolnoma pa odpade pri tistih podjetjih, ki morajo re-

alizirati svoje proizvode in usluge le po limitiranih, uradno določenih prodajnih cenah. Kolektivi v takih organizacijah lahko torej povečajo svoj dohodek le z znižanjem poslovnih stroškov, to je z znižanjem lastne cene, ker jim je nasprotna pot, to je zvišanje prodajnih cen, zaprta.

Iz tega sledi, da je ta osnova za obračun po EE primerna predvsem za gospodarske organizacije, ki svojim proizvodom ne morejo prosto določati prodajnih cen po ponudbi in povpraševanju, in so te cene torej izven pristojnosti kolektiva.

Kolikor pa obstajajo različni pogoji dela in gospodarjenja med posameznimi EE, moramo te razlike upoštevati in z dodatnim internim predpisom odvzeti EE z lažjimi pogoji dela neupravičeno dosežen del dohodka nasproti drugim EE, tako da izenačimo EE v pogojih, da dosega enake rezultate. V ta namen se lahko uvede renta, posebni prispevek ali davek za centralne sklade ali večje obresti na poslovna sredstva ipd. ki naj vrši izravnalno funkcijo. Pravtako so lahko razmerja delitve doseženega čistega dohodka na osebne dohodke in sklade različna, tako da pri šibkejših EE odpade večji odstotek na osebne dohodke.

Pozitivne strani te osnove pa so predvsem te: natančnost postavljenega plana, ki mora sloneti na realnih kalkulacijah, normah, normativnih itd. in je prvi pogoj uspešnega uveljavljanja obračuna po EE, kot smo videli pri pl. lc, pri tej osnovi ne vpliva na realnost obračuna. To je vsekakor važen činitelj, ki v prejšnjem primeru zahteva dokaj preciznega dela z angažiranjem najboljših strokovnjakov, in to za precej časa, posebno če se mora pl.lc vsako leto spreminjati, kot smo videli pri obravnavi pl.lc kot osnove za obračun. Pri tej obračunski osnovi pa se ti strokovnjaki lahko sprostijo za proizvodne naloge, s čimer odpadejo tudi zadevni splošni stroški. Druga prednost je v tem, da se morajo EE v svojih prodajnih cenah ozirati tudi na prodajne cene konkurenčnih organizacij, kajti sicer bodo EE podjetja uporabljale usluge in proizvode ali polproizvode drugih organizacij izven podjetja, če bodo tam cenejše (transport, popravila ipd.). Nadalje bodo EE pri tej osnovi vsekakor bolj živo povezane s trgovino in s tem s potrebami družbe, tako glede vrste, kvalitete in cene proizvodov. To pa je seveda možno pri finaliziranih proizvodih, to je takrat, ko posamezne EE same izdelajo proizvod in ga podjetje v taki obliki realizira. Pri tem se šteje, da je EE sama izdelala proizvod, tudi če ji je druga EE pri tem pomagala z raznimi uslugami (prevoz, popravila ipd.) za plačilo po njeni prodajni ceni.

Če sedaj povzamemo navedene ugotovitve, vidimo, da

je ta osnova za obračun primerna za tiste gospodarske organizacije, katerih proizvodi imajo limitirane prodajne cene in v katerih posamezne EE v celoti proizvedejo svoje proizvode.

Take pogoje pa imamo v gozdarstvu, ker so cene gozdnih proizvodov limitirane, kakor tudi ves proizvodni proces posameznih gozdnih proizvodov se odvija v istih EE, vsaj v večini primerov sedanje organizacije podjetij po EE. Poleg tega se izognemo pogojev za točnim sestavljanjem planov in vseh zahtev v tej zvezi, posebno ker bi morali navadno vsakoletno spreminjati pl.lc glede na spremenjene pogoje dela. S tem bi odpadli tudi zadevni splošni stroški.

Nadaljnja važna prednost te osnove je v tem, da stimulira kolektive za doseg čim kvalitetnejših proizvodov, kar je važen činitelj prav v gozdarstvu in sicer v tem, da razpoložljivo lesno maso čim boljše izkoristimo in iz nje izdelajo čim vrednejše sortimente, ker bomo z njimi dosegali večje dohodke kot pa z manj vrednimi. Prav to dejstvo je v gozdarstvu nadvse važno in ga je treba upoštevati za čim boljše izkoriščanje lesne mase, kar je dejansko v moči kolektiva EE. Vsekakor je na ta važen faktor treba vezati materialni interes in s tem zanimanje kolektivov v gozdarstvu, ker je to v njih moči in izdatno vpliva na višino doseženega dohodka.

Če se sedaj prav zaradi tega povrnemo na pl.lc kot osnovo za obračun po EE, vidimo, da ta osnova ne upošteva tega važnega dejstva. Kajti pri pravilno postavljenem planu bi imel kolektiv EE enake možnosti za doseg boljšega finančnega rezultata pri vseh sortimentih z znižanjem lastne cene, oziroma bo forsiral izdelavo tistega sortimenta, kjer je to znižanje najlažje dosegljivo, kar je možno celo pri najslabšem sortimentu. Pri obračunu po planski lastni ceni kolektiv torej ni zainteresiran za čim boljše izkoriščanje lesne mase v vrednejše sortimente, medtem ko ga tržna prodajna cena kot osnova obračuna k temu vsekakor spodbudno vabi. Ta osnova je torej pri plafoniranih cenah gozdnih proizvodov in primerni organizaciji EE za gozdarstvo vsekakor priporočljiva.

Glede na različnost pogojev dela (spravila, transporta ipd.) kakor tudi glede na različno lesno gmoto tako po kvaliteti kakor po kvantiteti, je pa nujno potrebno izravnati pogoje za doseg enakih rezultatov posameznih EE.

Pri pl.lc seveda to dosežemo že deloma s planom tako, da določamo vsaki EE višino njene pl.lc skladno z njenimi pogoji dela. Razlike v lesni masi pa moramo izenačiti z dodatnim internim instrumentom, ki bo EE s šibkej-

šo lesno gmoto mileje obravnaval kot EE z bogato lesno gmoto, katerim bo odvzel neupravičene presežke. Pri obračunski osnovi po dejanski prodajni ceni pa moramo obe razliki izravnati z internim instrumentom, ki naj upošteva tako razliko v pogojih dela kakor tudi v lesni masi in privilegirani EE odvzame neupravičeno dosežene dohodke in jih dodeli v centralne sklade za skupne potrebe.

Pri obravnavi te osnove moramo opozoriti še na to, da pri nekaterih gospodarskih organizacijah obstajajo zgoraj navedeni za to osnovo primerni pogoji, vendar tržna prodajna cena, kot osnova za obračun ni primerna oziroma jo je treba korigirati. To je takrat, ko so limitirane prodajne cene nižje od lastne cene, kar seveda povzroča izgubo. Če torej neka EE proizvaja izdelke, katerih prodajna cena je limitirana, in sicer pod lastno cenó, potem moramo tej EE interno v obračunu priznati višjo prodajno ceno, in sicer v taki višini, da bo ta EE imela čimbolj enake pogoje poslovanja in doseganja dohodka kot druge EE. Seveda jim morajo druge rentabilne EE popreje odobriti kritje med uradno limitirano prodajno ceno in interno odobreno prodajno ceno, v breme svojih dohodkov.

Drugi izhod v takih primerih pa je uporaba pl.lc kot osnove za obračun uspeha po EE, seveda tudi tukaj s poprejšnim soglasjem drugih EE, in to za kritje izgube med že navedenima cenama in enako rešitvijo kot zgoraj. To naj bi bilo tudi pojasnilo na prigovore, ki se včasih slišijo, da obračun po EE ni pravičen glede na dejstvo, da se nekatere EE ukvarjajo z rentabilno druge pa s pasivno proizvodnjo.

Tukaj je včasih celo boljša rešitev, če vzamemo za osnovo obračuna pl.lc, seveda realno postavljano za vse EE, tako da so pogoji poslovanja in doseganja finančnega rezultata čim bolj izenačeni. Potem se pa lahko celo dogodi, da EE s pasivno proizvodnjo doseže boljši interni finančni rezultat in njeni člani večje osebne dohodke kot EE, ki se bavi z rentabilno proizvodnjo, ker je prva pač bolj znižala lastno ceno nasproti pl.lc, kot pa druga EE.

Obračun dohodka

Predvsem moramo poudariti, da je gospodarska organizacija le kot celota pravna oseba, ki lahko pridobiva pravice in prevzema obveznosti nasproti drugim organizacijam, fizičnim osebam in družbi. Zato mora ona izdelati obračun svojega poslovanja v obliki delitve celotnega dohodka in konec leta tudi v obliki zaključnega računa za celotno podjetje. Družba prizna le tak obračun in po tem obračunu mora

podjetje odvajati predpisane prispevke družbi.

To pomeni, da so vsi ti obračuni po EE internega značaja v podjetju, šele vsi združeni v predpisani obliki so veljavni za družbo. Če je torej ev. neka enota v podjetju v okviru svojega poslovanja ustvarila izgubo, se mora ta izguba pokriti z dohodkom drugih enot, ali z drugimi besedami, vsi negativni rezultati se morajo kompenzirati s pozitivnimi, vsi skupaj pa se prikazati v enotnem rezultatu podjetja kot celote.

To pomeni, da je organizacija obračuna po EE interna zadeva gospodarskih organizacij, da se dosežejo najboljši rezultati poslovanja, pravičnejša delitev osebnih dohodkov in poglobitev principov samoupravljanja, kot je to obširneje navedeno v poglavju "Namen in pomen EE". Seveda je to koristno tudi za družbo preko rispevkov, ki jih njej odvajajo gospodarske organizacije.

Sedaj si pa oglejmo različne variante teh internih obračunov, ki v glavnem zavisijo od obsega pristojnosti, ki se prenesejo na EE.

Glede na to bi lahko porazdelili te variante v glavnem na tri skupine in sicer:

- I. Po EE se delijo le sredstva za osebne dohodke v razmerju z doseženim finančnim rezultatom posamezne EE, medtem ko so skladi le skupni za vse podjetje.
- II. Po EE se deli poleg sredstev za osebne dohodke tudi del sredstev za sklade, tako da imamo poleg skupnih centralnih skladov tudi sklade po EE. Koliko odpade na prve in koliko na druge zavisi od razvoja EE, pogojev dela in drugih činiteljev.
- III. Po EE se delijo sredstva za osebne dohodke in tudi ves ostali čisti dohodek, tako da ni skupnih skladov, temveč samo skladi pri EE.

Oglejmo si sedaj podrobneje te posamezne variante glede na različne osnove za obračun uspeha po EE, ki smo jih obravnavali v prejšnjem poglavju.

Ad I Po EE se delijo le sredstva za osebne dohodke

1. Osnova za obračun je planska lastna cena: pri tej varianti se največ uporablja ta osnova. Možne so pa zopet različne rešitve:
 - a) Celotno znižanje služi za povečanje osebnih dohodkov dotične EE.
 - b) Doseženo znižanje služi le deloma (določen %) za povečanje osebnih dohodkov dotične EE, drugo pripada skupnim sredstvom.

- c) Za dosežen odstotek znižanja pl.lc se povečajo (kalkulativni) osebni dohodki posamezne EE.
- č) Dosežena znižanja pl.lc po EE služijo za določitev ključa za delitev sredstev za osebne dohodke po EE nad kalkulativnimi OD.

Vedno pa ob prekoračenju pl.lc postopamo obratno, to je, znižajo se kalkulativni osebni dohodki.

- 2. Osnova za obračun je planska prodajna cena: ta ni najprimernejša za to varianto; kolikor pa se uporablja, navajamo nekatere možne rešitve:
 - a) Dosežen dohodek (razlika med doseženo lastno ceno in plansko prodajno ceno) služi delno za povečanje osebnih dohodkov EE, ostanek pripada skupnim sredstvom.
 - b) Doseženi dohodki po EE služijo za določitev ključa za delitev sredstev za osebne dohodke po EE nad kalkulativnimi osebnimi dohodki itd.
- 3. Osnova za obračun je dejanska prodajna cena: ta ni najprimernejša za to varianto; kolikor pa se uporablja, se uporablja kot prejšnja, z razliko, da je tu dosežen dohodek razlika med doseženo lastno ceno in dejansko prodajno ceno.

Vsa druga sredstva čistega dohodka se v vseh gornjih primerih te variante stekajo na skupne sklade podjetja.

Ad II Po EE se deli poleg sredstev za osebne dohodke tudi del sredstev za sklade

- 1. Osnova za obračun je planska lastna cena. Nekaterne možne rešitve so:
 - a) Doseženo znižanje pl. lc služi za povečanje osebnih dohodkov in delno za formiranje skladov EE. Popreje določimo razmerje v % za delitev kot pri delitvi čistega dohodka.
 - b) Doseženo znižanje služi v celoti za povečanje osebnih dohodkov EE, poleg tega pa se skupno ustvarjena sredstva za sklade deloma porazdelijo med EE v razmerju z doseženim znižanjem pl.lc po EE.
 - c) Za dosežen % znižanja pl. lc se povečajo osebni dohodki posamezne EE, poleg tega pa se skupaj ustvarjena sredstva za sklade deloma porazdelijo med EE v razmerju z doseženim znižanjem lastne cene po EE.
 - č) Za dosežen % znižanja lastne cene se povečajo osebni dohodki posamezne EE, ostanek doseženega znižanja lastne cene pa gre na sklade EE.
 - d) Za dosežen % znižanja lastne cene se povečajo osebni

dohodki iz skupnih sredstev za osebne dohodke, medtem ko znesek, dosežen z znižanjem lastne cene, da na sklade EE.

- e) Dosežena znižanja lastne cen po posameznih EE nam dajo ključ za razdelitev skupnih sredstev za osebne dohodke po EE, medtem ko se znesek dosežen z znižanjem lastne cene, da na sklade EE.

itd.

2. Osnova za obračun je planska prodajna cena:

- a) Dosežen dohodek (razlika med doseženo lastno ceno in plansko prodajno ceno) služi delno za povečanje osebnih dohodkov, ostanek pa za sklade EE. Razmerje se določi popreje.
- b) Dosežen dohodek po posameznih EE služi za določitev ključa za razdelitev sredstev za osebne dohodke nad kalkulativnimi osebnimi dohodki v posameznih EE, obenem pa za porazdelitev dela sredstev na sklade.
- c) Dosežen dohodek po posameznih EE služi za določitev ključa za razdelitev skupnih sredstev za osebne dohodke nad kalkulatnimi osebnimi dohodki po EE, dosežena sredstva v višini dohodka po posamezni EE pustimo EE za njene sklade.

itd.

3. Osnova za obračun je dejanska prodajna cena: Možne so iste rešitve kot pri poprejšnji osnovi z razliko, da je tu doseženi dohodek razlika med doseženo lastno ceno in doseženo prodajno ceno.

V vseh gornjih primerih te variante se vsa druga sredstva čistega dohodka stekajo v skupne sklade podjetja.

Ad III Po EE se delijo poleg sredstev za osebne dohodke tudi vsa druga sredstva čistega dohodka, razen obveznega rezervnega sklada podjetja, kateri je edini sküpen za vse podjetje.

1. Osnova za obračun je planska lastna cena:

- a) Dosežena znižanja lastne cene nam dajo ključ za delitev vseh sredstev čistega dohodka podjetja (razen za rezervni sklad) po EE. Te pa delijo dobljena sredstva med osebne dohodke in sklade s svojimi pravilniki.
- b) Dosežena znižanja lastne cene nam dajo ključ za delitev le skupnih sredstev, namenjenih za osebne dohodke, medtem ko druga sredstva, čistega dohodka delijo po drugih osnovah (vložena sredstva, dosežen dohodek in podobno).

itd.

2. Osnova za obračun je planska prodajna cena: Možne so enake rešitve kot pri poprejšnji osnovi, le da na mesto znižanja lastne cene nastopa dosežen dohodek, ki je razlika med dejansko lastno ceno in plansko prodajno ceno. Možne so seveda še druge rešitve
3. Osnova za obračun je dejanska prodajna cena: Velja isto, kot je navedeno pri poprejšnji osnovi, le bistvo dohodka je drugo, in sicer je tu dohodek razlika med dejansko lastno ceno in doseženo prodajno ceno.

Ta zadnja varianta pa se vsaj dosedaj zelo redko uporablja. Primerna bi bila le tam, kjer so EE enako razvite. Imajo približno enak organski sestav kapitala, enake možnosti napredka in enake pogoje dela, ker bi se sicer razvitejše in z ugodnejšimi pogoji dela še hitreje razvijale, medtem ko nerazvite EE brez lastne krivde še bolj zaostajale. Tukaj so potrebni skupni skladi, ki preko delavskega sveta podjetja ter razlike vsklajujejo skladno z interesi celotnega podjetja. Skupni skladi naj bodo tem večji, čim večja je razlika med EE glede možnosti razvoja. O njih uporabi naj odloča delavski svet podjetja pri tem pa upošteva predvsem rentabilnost njih naložbe in koristi z vidika podjetja kot celote.

Oglejmo si še nekoliko podrobneje, kako se obnesejo te variante obračuna pri administrativnih-neproizvodnih EE, kot je uprava podjetja. Že pri planiranju smo videli, da se učinki njih dela z razliko od proizvodnih EE ne morejo meriti v naravnih enotah mere, temveč le vrednostno. Torej že pri planiranju so odstopanja, ki onemogočajo popolno vskladitev teh EE z drugimi EE in ugotavljanje učinkov dela z istimi merili.

Če jih vkljub temu izenačujemo pri tem obračunu z drugimi EE in vzamemo iste osnove za ugotavljanje njihovega uspeha, se lahko dogaja tole: Pri tem obračunu EE dejansko tekmujejo med seboj za dosego čim večjega dohodka, toda obenem pa za čim večjo udeležbo na doseženem čistem dohodku podjetja. Kolikor je to tekmovanje sproščeno, tako da nobena EE ni odvisna od pomoči druge EE, je to popolnoma pravilno in pravično. Toda če je neka EE ali celo več EE odvisnih od pomoči druge EE, ni to več popolnoma skladno in nastane vprašanje, ali je ta pomoč iskrena oziroma dana v možnem in potrebnem načinu in obsegu. In sedaj pogledjmo razmerje uprave podjetja do drugih EE. Ali ni pglavitna dolžnost uprave, da z vsemi najboljšimi strokovnjaki, ki jih ima, pomaga proizvodni EE pri doseganju čim boljših rezultatov. Lahko pa nastane vprašanje, ali bo vedno v inte-

resu uprave kot EE vršiti to dolžnost, če se potem dobri rezultati proizvodnih EE pojavljajo kot tekmeči EE uprave pri delitvi čistega dohodka. Seveda je možno, da se večji dohodek, dosežen pri proizvodnih EE kaže tudi pri EE uprave, toda vedno le v manjši in posredni vlogi.

Vidimo torej, da pri takem uvrščanju upravnih EE med proizvodne EE, niso povsem vsklajeni interesi vseh EE v korist podjetja. Zatorej poizkusimo najti boljše rešitev, katera naj odstrani navedeni negativni činitelj tako, da tesno poveže interese uprave z interesi proizvodnih EE.

Ker je delo zaposlenih v upravi podjetja tesno povezano z delom neposrednih proizvajavcev in se zlija v celoto s skupnim interesom, naj bo zato osebje uprave deležno iste usode in udeleženo na rezultatu dela skupno z proizvodnimi EE. To pomeni, da naj bo uprava direktno odvisna od uspeha proizvodnih EE in naj bo njen finančni rezultat odraz rezultatov vseh proizvodnih EE.

In končno saj vse upravne in administrativne službe v podjetju niso sami sebi namen, temveč so tu zaradi proizvodnje. Tej morajo nuditi vso potrebno pomoč za doseg čim boljših rezultatov, zato povežimo njih interese s temi rezultati, da bomo dosegli čim iskrenejše in učinkovito sodelovanje strokovnjakov s proizvodnjo, in to v korist njih samih in podjetja.

Rešitev bi morala biti torej taka, da prepreči vsa protislovja ter poveže in vskladi koristi vodilnih strokovnjakov za neposrednimi proizvajalci, tako da potem s strokovnjaki z interesom pomagajo dosegati čim boljše rezultate proizvodnim EE, katere dejansko ustvarjajo dohodek podjetja.

Tudi tu so možne razne rešitve, od katerih navajamo nekatere:

- a) Ugotovimo % kalkulativnih osebnih dohodkov uprave nasproti celotnemu znesku kalkulativnih osebnih dohodkov podjetja. S tem % je potem pri obračunu uprava udeležena pri celotni ustvarjeni masi osebnih dohodkov.
- b) Upravna enota (ali enote) je udeležena pri posameznih EE v istem razmerju, kot je izvršena delitev splošnih stroškov uprave in prodaje na posamezne EE.
- c) Upravna enota je udeležena pri posameznih EE v istem razmerju, kot so posamezne EE udeležene pri skupni masi sredstev.
- č) Vrednost točke zaposlenih v upravi naj bo enaka povprečni vrednosti točke vseh EE.

itd.

Kolikor pa je upravna enota dolžna pomagati samo nekaterim proizvodnim EE, naj se veže ta enota samo na uspehe teh EE.

S tako rešitvijo bomo dosegli, da bodo strokovnjaki uprave zainteresirani nuditi proizvodnji svoje znanje, trud in zanimanje za doseg čim boljših rezultatov, za kar so tudi poklicani in je to njih dolžnost. Vsklajeni bodo torej njih interesi z njih dolžnostmi. Istočasno bodo pazili, da bodo splošni stroški čim manjši, ker se s prenosom teh stroškov na proizvodne EE zmanjšuje njih uspeh in s tem tudi sredstva za osebne dohodke.

S skupnim interesom, znanjem in zanimanjem neposrednih proizvajavcev in režijskega osebja bi skušali doseči najugodnejše pogoje proizvodnje kakor tudi varčevanje tako v materialu kakor tudi na delovni sili v upravi podjetja in vseh drugih stroških, da bi dosegli večje osebne dohodke vseh članov podjetja.

Decentralizacija pristojnosti v upravljanju

Ta nova oblika obračunavanja dohodka zahteva tudi ustrezne spremembe v organizaciji dela in poslovanja ter v organizmu upravljanja in vodenja, kajti obračunavanje dohodka po določenih enotah še ne izpolni funkcij in namena EE, ker manjka družbeno bistvo - gospodarjenje, ki je vzvod za doseg namena.

Samo izračunavanje osebnih dohodkov po posameznih enotah s centralnim gospodarjenjem na nivoju podjetja nas ne bo pripeljalo k postavljenim in zaželenim ciljem uspešnejšega gospodarjenja. To je ev. opravičljivo le v nižjih enotah, kjer ni vseh potrebnih pogojev za uspešno uveljavitev EE in imamo obračunske enote.

Želimo pritegniti zanimanje delavcev za doseganje čim večjih in čim boljših rezultatov ter sprožiti vse njih iniciative in sposobnosti za čim boljše gospodarjenje, zato jim moramo dati tudi možnost, da lahko odločajo o vseh tistih činiteljih, ki vplivajo na te rezultate in so v njihovi moči. Ako tega ne napravimo, je povsem jasno, da ne samo, da ne bomo dosegli najboljših rezultatov, temveč delamo krivico delavcem, katerih osebni dohodki bodo odvisni od ukrepov gospodarjenja drugih, sami pa bodo pretežno nosili posledice tega gospodarjenja.

Tu se pojavi vprašanje, katere samoupravne pravice naj se prenesejo na EE. Jasno je, da pri tem razvoju decentralizacije v smeri neposrednega upravljanja ni mogoče dati predpisov, ki bi veljali za vse gospodarske organizacije. Povsem naravno je, da se bo ta proces odvijal v ne-

katerih kolektivih hitreje, v drugih počasneje. To je namreč odvisno od številnih činiteljev, kot n.pr.: proces proizvodnje, organski sestav vloženih sredstev po posameznih EE, organizacije podjetja, zrelost kolektiva itd. Vsekakor pa ne moremo govoriti o pravih EE tam, kjer delavski svet podjetja odloča o vsem in prepušča kolektivom EE le razdelitev osebnih dohodkov med svoje člane.

Osnovni princip prenosa pristojnosti naj bo ta, da se prepusti neposredni vpliv EE na vse tiste zadeve, ki preko sistema delitve dohodka vplivajo na višino osebnih dohodkov njihovih članov, kajti to bo vzvod za doseganje boljših rezultatov gospodarjenja. Če neposredni proizvajalci prejemaajo svoje osebne dohodke v razmerju kako se opravljajo dela, je nujno, da tudi sami odločajo o tem, kako bodo v okviru interesa podjetja ta dela najuspešneje opravili, s kakšnimi sredstvi in kako bodo ta sredstva uporabili, skratka, kako bodo gospodarili.

Nalogo strokovnjakov vseh administrativnih služb v podjetju pa je, da jim pri tem s svojim znanjem pomagajo, ne pa da sami odločajo ali ukazujejo. To pa bomo dosegli s povezavo njihovih osebnih dohodkov z rezultati proizvodnih EE, kot smo že razložili, kar bo dovdlo tudi do pravega sodelovanja med delavci in uslužbenci ter odpravilo vsa nesoglasja med fizičnimi in umskimi delavci.

Mobilizacija individualne iniciative vseh delavcev se doseže s seznanjanjem vsakega posameznega delavca z njegovimi osebnimi nalogami kakor tudi z nalogami njegove ožje enote, obenem pa se mora vsakemu delavcu dati možnost, da s svojimi fizičnimi in umskimi sposobnostmi prispeva svoj delež za doseg čim boljših rezultatov poslovanja. Kolikor pa imajo delavci samo pravico izvrševanja določenih nalog, ne pa tudi pravico odločanja o organizaciji in racionalizaciji dela ter drugih ukrepah gospodarjenja v področju njihovega dela, je jasno da bodo do vsega tega indiferentni. Njih sposobnosti in iniciative bodo ostale neizkoriščene, poleg tega pa bodo delavci še nadalje imeli občutek najemniških odnosov. Bistvo samoupravljanja pa je v tem, da ima vsak član delovnega kolektiva pravico in dolžnost nuditi svoji organizaciji vse svoje sposobnosti za doseg čim boljših rezultatov poslovanja.

Oglejmo si sedaj, katere pristojnosti naj bi prešle na EE.

Predvsem je potrebno dati tem enotam materialno podlogo, kajti sicer nimajo kaj in s čim upravljati. To pomeni, da jim je treba zaupati proizvodna sredstva, katera

so jim potrebna za izvrševanje njihovih nalog. To so osnovna in obratna sredstva. V kakšno širino bomo šli tu, je zopet odvisno od pogojev v posamezni gospodarski organizaciji. Glede osnovnih sredstev bi bilo najboljšo, da se jim izročijo vsa tista sredstva, ki jih nujno in stalno potrebujejo pri svojem delu. Nikakor pa se jim ne sme vsiljevati osnovno sredstvo, katerega ne potrebujejo in ga nočejo. Dolžnost delavskega sveta podjetja je, da nepotrebna osnovna sredstva odtuji ali izpiše. Osnovna sredstva, ki služijo več EE, pa naj se razporejajo po potrebi tem EE, s tem da jih sorazmerno obremenimo z zadevnimi stroški. Kolikor pa služi osnovno sredstvo vsem EE (poslovne zgradbe ipd), se zadevni stroški porazdelijo med EE skupaj z drugimi režijskimi stroški.

Amortizacija se lahko dodeli v celoti EE vzporedno z dodelitvijo osnovnih sredstev, toda le tam, kjer so EE enakomerno razvite, kajti sicer bodo že itak razvitejše EE ponovno privilegirane z večjimi amortizacijskimi sredstvi. Treba je torej najti način, ki bo preprečil povečevanje neenakosti in odvzel razvitejšim EE del amortizacijskih sredstev za skupni sklad amortizacijskih sredstev, katerih uporabi odloča delavski svet.

Dalje bi bilo nujno potrebno, da prepustimo EE pravico odločanja vsaj v nekaterih personalnih zadevah. Če se čuti kolektiv EE sposoben, da izvrši določeno nalogo z manj delovnimi močmi, bi bilo vsekakor negospodarsko in zanj krivično, če mu tega ne bi dovolili. Pravtako če sodi kolektiv EE, da je med njimi kdo, ki skuša živeti na račun drugih, mora imeti pravico da ga odslovi. Če te pristojnosti ne prepustimo EE, enostavno zaviramo dvig produktivnosti, ki je eden izmed činiteljev, zaradi katerih uvajamo EE.

Na drugi strani pa moramo prepustiti EE pravico odločanja o nastavitvi novih moči kakor tudi o njihovih moralnih, političnih in strokovnih sposobnostih. Seveda se lahko ta pristojnost reši na več načinov, kot n.pr. da odloča o tem neodvisno sama EE ali pa posredno preko uprave podjetja, to je, da odstopa odvečno delovno silo upravi podjetja in preko uprave nastavlja novo ipd.

Obseg pristojnosti glede nabave in prodaje, ki naj bi jo odstopili EE, pa je odvisen od posameznega podjetja, vrste proizvodnje, potreb po materialu, povpraševanja po blagu, cen, pogojev tržišča itd. Tu je potrebno dokaj opreznosti, ker nastajajo odnosti, ki segajo izven podjetja, kjer pa lahko nastopa le podjetje oziroma EE v imenu podjetja kot pravne osebe, ki edina lahko prevzema pravice in dolžnosti. Poleg tega je važno, da se vodi enotna gospodarska politika za vse podjetje. Seveda se lahko pooblasti EE, da nabavlja

potreben material za proizvodnjo, ker bo itak za to obremenjena, pravtako pa se jo lahko pooblasti za prodajo določenih proizvodov po določenih pogojih.

Nadalje je priporočljivo, da prepustimo EE tudi vsaj delno sklade, da z njimi skrbijo za racionalizacijo in razširitev proizvodnje. V kakšni višini naj se jim prepustijo skladi, je zopet odvisno od več činiteljev, predvsem od stopnje razvitosti in pogojev dela posamezne EE. Kolikor bi vse EE imele enake pogoje dela in možnosti nadaljnjega razvoja, potem bi jim lahko prepustili vse oziroma večji del skladov. Ker je pa to le redek primer, moramo višino njihovih skladov regulirati zopet z internim določilom, ki naj skuša čim bolj izenačiti navedene pogoje in možnosti teh EE. Tak instrument bi lahko bil prispevek, ki naj ga odvajajo posamezna EE v skupne sklade podjetja.

Končno naj omenimo še temeljno pravico EE, to je pravico do delitve sredstev za osebne dohodke med njene članke po njenem pravilniku o delitvi osebnih dohodkov, katerega je popreje sprejel delavski svet podjetja. Za delitev čistega dohodka na osebne dohodke in sklade pa mora imeti vsaka EE tudi svoj pravilnik o delitvi čistega dohodka, katerega prav tako predhodno odobri delavski svet. Seveda bodo dostikrat razmerja med delom sredstev, namenjenih za osebne dohodke, in delom, namenjenim za sklade, pri posameznih EE različna glede na pogoje dela, možnosti najetja delovne sile ipd. Zato je nujno, da vsa ta določila v pravilniki popreje uredi in odobri delavski svet, tako da nudi vsem EE čimbolj enake pogoje za doseganje boljših uspehov.

Končno je tudi jasno, da morajo EE oziroma njihovi zastopniki sodelovati pri sestavi vseh pravilnikov, planov, obračunov itd., ko obravnavajo probleme, ki se tičejo njihovega poslovanja. To sodelovanje se lahko izvede tako, kot je opisano za sprejemanje plana.

Glede uporabe ali razdeljevanja skupnih-centralnih skladov pa naj odloča delavski svet podjetja. Pri tem naj se upoštevajo predvsem koristi z vidika podjetja kot celote, ob enem pa naj se stremi za tem, da se čim bolj izenačijo pogoji za povečanje dohodka med EE. Nekateri priporočajo, da naj bi se ta sredstva dajala EE kot kredit, in sicer z natečajem. To pomeni, da bi dobila kredit tista EE, ki nudi najboljše pogoje glede plačila in obrestne mere. Katera EE bi to bila? Prav gotovo tista, ki ima že sedaj najugodnejše pogoje glede doseganja dohodka in bi se z dodelitvijo sredstev za nadaljnjo krepitev njenih kapacitet še bolj oddaljila od drugih EE, tako da bodo razlike v pogojih dela še večje. Zatorej menimo, da je delitev teh sredstev z natečajem

primerna le takrat, ko imajo vse EE enake startne možnosti za doseg kredita. Če pa takih pogojev ni, naj odloča o uporabi teh sredstev delavski svet, po že navedenih načelih. Sredstva se lahko dodelijo EE najsibo kot dotacije ali pa kot krediti po vsakokrat najprimernejših pogojih.

Odnosi ekonomskih enot

Za jasen prikaz pravic in dolžnosti ter točno opredelitev EE v sklopu podjetja naj poleg že navedenega vsebujejo pravila podjetja in drugi pravilniki tudi predpise o njih odnosih tako v okviru podjetja kakor nasproti drugim.

- a) Nasproti gospodarski organizaciji nastopa EE kot njen organizacijski del z nalogami v okviru nalog podjetja. Zaseduje cilje, ki so skladni s cilji podjetja in pri tem dosega del ekonomskih rezultatov podjetja. To se kaže predvsem v tem, da skuša EE pri izvajanju svojih nalog znižati poslovne stroške, to je lastno ceno obračunu po tržnih cenah, pa tudi povečati druge činitelje dohodka, kar vse je tudi v interesu podjetja. Vsekakor pa je nujno potrebno, da se natančno predpišejo pristojnosti EE in njenih organov ter načini sestavljanja in sprejemanja planov, pravilnikov in drugih listin kakor tudi pravice in dolžnosti v pogledu razpolaganja s sredstvi in zadevnimi obremenitvami. Načini sodelovanja z administrativnimi službanim in servisi kakor tudi vsa druga določila, potrebna za nemoten potek dela in razvoj EE.
- b) Nasproti družbi nastopa lahko le podjetje kot celota, in to tako preko uspeha podjetja kot celote kot pri odvajanju raznih prispevkov. To je nadvse važen princip, kajti uvedba neposrednih odnosov med EE in družbo, bi dejansko pomenila cepitev podjetja, kar pa ni v interesu družbe. Prav odnos EE preko podjetja kot celote nasproti zunanjim organizacijam je močan činitelj povezave enotnosti podjetja. Pri tem pa ni zapreke, da se ne bi izvršila organizacija EE po teritorialnem principu, ki bi bil skladen s komunalno ureditvijo. Nasprotno, prav tu je možno, da se srečajo interesi komune in gospodarske organizacije zaradi čim uspešnejšega sodelovanja. Te možnosti imajo v večini primerov prav gozdna gospodarstva pri organizaciji njihovih EE ali pozneje skupine EE združene v ekonomsko skupnost-obrat z območjem, ki se ujema z območjem pristojne komune.
- c) Odnosi med EE se lahko pojavljajo, ko prva EE nastopa kot naročnik del ali uslug, druga EE pa kot izvršivec.

Tukaj si EE medsebojno zaračunavajo izvršena dela ali usluge v višini osnove, ki služi za obračun uspeha EE. Pri tem se mora izvršiti pravilna primopredaja tako, da se brez soglasnosti obeh EE ne more nič priznati ali obremeniti. To pomeni, da se ne more priznati nobene EE v breme druge EE, ako ta druga popreje ne prizna vrednosti izvršenih del ali uslug.

Nikoli pa ne sme EE pri izvajanju svojih nalog in izkoriščanju svojih pravic ogrožati delo ali pravice druge EE. Zato je potrebno vnesti v pravilnike tudi določila o reševanju ev.sporov med EE.

Posebnosti gozdarstva

Poleg tega, da s že pri obravnavi posameznih poglavij analizirane posebnosti gozdarskih dejavnosti in navedene najprimernejše rešitve v konkretnih vprašanjih, je potrebno, da še v posebnem poglavju obravnavamo splošne pogoje za organizacijo obračuna po EE, ki jih nudi gozdna proizvodnja.

Vsaka gospodarska dejavnost ima svoje značilnosti, po katerih se razlikuje od drugih dejavnosti, zaradi česar je potrebno, da se pri organizaciji dela, poslovanja ipd. upoštevajo te specifičnosti, ker edino tako bomo našli pravilno rešitev.

Tako n.pr. vse dejavnosti v vseh gospodarskih panogah težijo v okviru svojih gospodarskih organizacij k istemu cilju, doseči čim večji dohodek. Pota, ki vodijo k temu, pa so zelo različna glede na proizvodni proces in sredstva, ki jim pri tem pomagajo.

Delitev sredstev za osebne dohodke v okviru podjetja je šla svojo razvojno pot vzporedno z našim družbeno političnim in gospodarskim razvojem. Pričeli so z nagrajevanjem po času, prešlo nato na norme in akorde ter končno preko nagrajevanja po enoti proizvoda dospeli kompleksnemu načinu nagrajevanja, katerega izrazit predstavnik so EE. Industrija je v tem pogledu prednjačila in dospela najdlje. Zaradi tega se osebe, zadolžene z organizacijo EE pri drugih panogah, najraje oslanjajo na izkušnje dosežene v industriji. To je tudi prav, kolikor služi to kot orientacija za poznavanje principov in načina obračunavanja. Toda često se nekritično, enostavno prenese ves način organizacije in obračunavanja v druge panoge s popolnoma različnimi pogoji, kar po-

tem dostikrat ne da zaželenih uspehov, temveč povzroča celo škodo zaradi nerealnih rezultatov. Zato moramo iskati za vsako panogo, vrsto dejavnosti in celo za vsako gospodarsko organizacijo najprimernejšo rešitev. To pomeni, da ni dovolj spoznati bistvo in sistem organizacije EE, temveč je nujno potrebno tudi poznavanje stroke, dejavnosti in celo same organizacije podjetja.

Skušajmo sedaj prikazati probleme, na katere naletimo pri organizaciji EE v gozdarstvu kot posebni gospodarski panogi. Gozdarstvo je gospodarska panoga, ki ima svoje specifičnosti, zaradi katerih se razlikuje od drugih panog in se določeni ukrepi povsem drugače odražajo na poslovanje podjetja kot v drugih panogah. Zatorej moramo pri vsaki organizaciji ali reorganizaciji poslovanja gozdnogospodarskih organizacij upoštevati te posebnosti in njih vpliv pri sprevedjanju ukrepov.

Pogoji poslovanja in proizvodnje gozdnih gospodarstev so značilni predvsem v pogledu vpliva, ki ga imajo na to zunanji faktorji, na katere ne morejo vplivati člani kolektiva, ki pa dostikrat učinkujejo na rezultat poslovanja. Nadalje se razlikuje od industrije tudi v tem, da se delo v proizvodnji ne odvija stalno na enem mestu, temveč se pogosto menja, kar povleče s seboj tudi spremembo pogojev dela. Pravtako nimajo delavci v gozdu izrazitih "delovnih mest" kot v industriji, ker opravljajo različna dela in se pri tem srečujejo z različnimi pogoji dela. Nadalje imamo v gozdarstvu tudi nestalne delavce ali sezonce, kateri niso primerni za uspešno uveljavljanje EE, ker pač ne sodelujejo stalno s podjetjem in ni torej njih interes povezan z življenjem in razvojem podjetja. Tu ni tiste kontinuirane in dolgotrajne povezave med interesi teh delavcev in koristmi podjetja. Zatorej je za uspešen razvoj EE potrebna stalna delovna sila, da lahko sodeluje in zaživi s podjetjem, kar je nujno potrebno za uspeh tega načina obračuna.

Najizrazitejša posebnost gozdarstva pa je izredno dolg cikel osnovne gozdne proizvodnje, ki povzroča številne, povsem različne učinke kot v drugih panogah izvajanju nekaterih gospodarskih ukrepov.

Ena takih važnih posledic, ki jih moramo tu upoštevati, je, da ne moremo povsem izenačiti pogojev EE za doseganje poslovnih rezultatov v obračunski dobi enega leta ali - z drugimi besedami - ne moremo jim izenačiti startnih pogojev. Predvsem igra tu najvažnejšo vlogo obstoječa lesna masa, s katero gospodarji posamezna EE. V tem obstajajo velike razlike tako v kvaliteti kot v kvantiteti, ki od-

ločilno vplivajo na višino dohodka. Poleg tega so gozdna območja posameznih enot zelo neenakomerno tehnično opremljena, imajo zelo različne transportne in druge razmere, kar skupaj z že navedeno različno strokturo gozdov, ki daje različne višine in strukture etata na enakih površinah, povzroča zelo občutne učinke na poslovni uspeh posamezne enote. Zato je nujno, da se te razlike, ki nastajajo v finančnem rezultatu - niti po zaslugi niti po krivdi kolektivov EE - ne upoštevajo pri ugotavljanju doseženega uspeha njihovega poslovanja, temveč se zaradi tega nastali presežki odvedejo v centralni sklad. To se lahko izvede z različnimi notranjimi instrumenti, kot n.pr. z različnimi stopnjami prispevkov v skupne sklade, z različnimi višinami prispevka za vzdrževanje gozdov (biološka amortizacija) ipd. Nadalje naj se pri delitvi čistega dohodka v posameznih EE uporabljajo različna razmerja med osebnimi dohodki in skladi. V akumulativnejših EE naj bo % namenjen za osebne dohodke, nižji kot v manj akumulativnim EE. Pri tem je treba zagotoviti tudi najšibkejšim EE minimum uspeha in stimulacije, ki naj bo skladno s prizadevanji kolektiva in v sorazmerju z višino osebnih dohodkov drugih EE v podjetju.

Sredstva za vzdrževanje gozdov (biološka amortizacija) naj ustvarjajo posamezne EE v sorazmerju z njih zmogljivostjo. To pomeni, da je višina prispevka po posameznih EE različna tako, da dosežemo povprečje, ki je enako usvojeni višini za podjetje kot celoto. Uporabljamo ta sredstva vskladno z ureditvenimi elaborati in le izjemoma za nujne potrebe, o čemer naj odloča delavski svet podjetja. Prelivanje teh sredstev kakor tudi ev. sredstev drugih skladov iz bogatejših gozdnih predelov v slabše predele ne pomeni kratenja pravic EE, temveč ima prav obratno tendenco, to je izenačevanje poslovnih pogojev ter pomeni obenem nujen ekonomski ukrep v pogojih gozdne proizvodnje.

Glede splošnih pogojev za organizacijo EE v gozdarstvu pa moramo ugotoviti, da se proizvodnja odvija na način, ki povsem omogoča, lahko rečemo, da celo narekuje, organizacijo obračuna po EE, medtem ko zahteva v industriji dostikrat večje ali manjše organizacijske priprave ali celo spremembe. Čeprav se proizvodnja odvija po fazah, se te izvajajo vse v eni EE, zato ni tu zamotanega problema pri obračunu kot v tistih panogah, ko se odvija proizvodni proces posameznega proizvoda preko več EE, kar je verjetno najtežji problem pri tem obračunu. To je torej važen činitelj v gozdarstvu, ki zelo olajša uvedbo obračuna po EE.

Celotna proizvodnja posameznega gozdnega gospo-

darstva se dejansko sestoji iz proizvodnje večjega ali manjšega števila ločenih, dokaj samostojnih enot v podjetju. Organizacijska struktura posameznega gozdnega gospodarstva pomeni torej skupino teritorialno ločenih proizvodnih enot s posebno plansko nalogo, s potrebnim številom ljudi z vodjem. Torej tu imamo že vse pogoje, ki jih moraimeti posamezna EE, kot smo videli pri obravnavi teh pogojev.

Na podlagi samo teh prikazanih dejstev, lahko zaključimo, da je proizvodni proces v gozdarskem podjetju razdeljen na več proizvodnih enot, ki imajo vse pogoje, da jih organiziramo kot EE.

Oglejmo si sedaj konkretne možnosti in variante za organizacijo EE v gozdarstvu. Predvsem lahko takoj ugotovimo, da imamo različne temeljne vidike glede možnosti organizacije EE. Te so:

1. teritorialni princip,
2. tehnološki princip,
3. kombinirani princip.

Po prvem principu zajamemo v posamezno EE vse dejavnosti podjetja, ki se odvijajo na zaokroženem območju ne glede na različne dejavnosti.

Po drugem principu vključimo v posamezno EE samo eno dejavnost podjetja, kot n.pr. gojitev gozdov, iskoriščanje gozdov, gradbeništvo, transport itd. Seveda se tu ne moremo držati tega principa v okviru celotnega podjetja za vse dejavnosti tako, da bi n.pr. združili v eno EE vso gojitev ali vse iskoriščanje, ki ga vrši celotno podjetje, temveč moramo tu poseči tudi po prvem teritorialnem principu tako, da združimo dejavnosti največ v okviru gozdnega obrata. S tem pa smo dejansko že usvojili tretji kombinirani princip, ki loči EE po teritorialnem in po tehnološkem principu.

Ako analiziramo vse te principe v pogojih gozdne proizvodnje, lahko ugotovimo, da bi sedanjemu stanju organizacije gozdnih gospodarstev najbolj ustrezal, vsaj za začetek, teritorialni princip, z malo izjemami, kjer naj se upošteva tehnološki princip.

Tega načela so se dejansko oprijela tudi vsa naša gozdna gospodarstva, in sicer večinoma tako, da so gozdne obrate organiziralo kot EE, vsaj za glavne gozdarske dejavnosti. Sodimo, da je to najboljši, za začetek pa tudi najprimernejši način za uvedbo EE. V okviru teh EE se izvajajo izrazito gozdarske dejavnosti, medtem ko druge dejavnosti usvojimo tehnološki princip. Tako imamo za gradbeno dejavnost posebno EE, ki je lahko ena za celotno podjetje, lahko pa tudi več teritorialno ločenih, kolikor je ta dejavnost zelo

razširjena. Isto velja za mehanizacijo, ki naj bo posebna EE v okviru podjetja ali, če je zelo razvita, tudi posebne EE v okviru gozdnih obratov.

Pravtako obravnavajmo transport in mehanično delavnico. Vendar je treba pripomniti, da je priporočljivo združiti mehanično delavnico z avtotransportom v enotno EE, to pa zaradi tega, da je mehanična delavnica vezana na uspešno in učinkovito izvršitev popravil. Kajti če bo mehanična delavnica samostojna, ne bo zainteresirana, da njena popravila vzdržijo čim dlje časa, ker bo pač hotela čim več popravil, da si s tem ustvari čimveč dohodka. Isto velja za druge delavnice, ki vršijo stalna popravila. Zato je boljše da se tako povezane dejavnosti združijo v enotno EE, ker bodo s tem prisiljene skupaj paziti na čim boljše vzdrževanje sredstev.

Končno imamo v gozdarstvu še posebno dejavnost - urejanje gozdov. To službo lahko združimo z uprave podjetja, lahko pa jo organiziramo kot poseben servis, ki vrši strokovne usluge teritorialnim EE podjetja kakor ev. tudi organizacijam izven podjetja. Te svoje usluge zaračunava domačim in tujim koristnikom po ceni, ki bo krila poleg osebnih dohodkov s prispevki sodelujočih tudi zadevne materialne stroške in režijo ter ev. prispevek za sklade (za nabavo instrumentov ipd). Izdela naj se posebna struktura cene, ki bo zajela vse navedene stroške in potrebne prispevke.

Glede uprave podjetja, katera se sicer lahko ustanovi kot posebna EE ali jo lahko podelimo v več EE, sodimo, da to nebi bila dobra rešitev. Uprava podjetja ne proizvaja direktno in s tem ne ustvarja neposredno dohodka, temveč vpliva na vse to le posredno preko proizvodnih EE. Zatorej naj ona tudi svoje dohodke ustvarja le preko teh EE na način, da, ako raste dohodek EE, raste tudi njen dohodek in obratno.

V upravi so organizacijski, tehnični, finančni in drugi strokovnjaki, katerih dolžnost je, da skrbijo za čim boljše organizacijo dela, za povečanje produktivnosti in ekonomičnosti, skratka, za čim uspešnejše poslovanje podjetja. Zatorej naj bodo njihovi dohodki odvisni od rezultatov njihovih prizadevanj in sposobnosti, ki se kažejo v rezultatih proizvodnih EE. Uprava je organizator in koordinator celotne proizvodnje, nato se ne sme ločiti od poslovanja proizvodnih EE gozdnega gospodarstva. Več o tem in razne načine, kako naj se ta povezava izvede, pa smo že videli v poglavju kjer obravnavamo obračun uspeha EE.

Prihodnji razvoj organizacije EE v gozdarstvu se bo predvsem razvijal po teritorialnem principu tako, da bo v okviru gozdnega obrata nastalo več EE, ki bodo zajemale

območje revirja in potem ev. dalje celo do posameznih večjih delovišč. Kako daleč bo to šlo, bo najbolj pokazal sam razvoj, razmere na terenu in zrelost ter sposobnost kadrov. Seveda je to odvisno tudi od velikosti in obširnosti gozdnih gospodarstev oziroma gozdnih obratov. V drugih republikah, kjer so gozdni obrati mnogo večji, so ponekod že organizirali EE na nižjem nivoju od obrata. Tam jim to celo narekuje obširnost terena in veliko število delavcev.

Vendar moramo pri tem opozoriti, da večje število EE zahteva tudi več dela na evidenci, knjigovodstvu, obračunih, analizah itd. Vse to mora biti pri tem sistemu vedno ažurno, da takoj sproti daje rezultate o poslovanju in opozarja na ev. pomanjkljivosti. To pa zahteva povečanje kadra in s tem splošnih stroškov ali pa uvedbo moderne pisarniške mehanizacije, katera pa zopet zahteva precejšnja sredstva in je zato rentabilna le, če je dovolj izkoriščana.

Nadaljnja razčlenitev organizacije EE je možna tudi po tehnološkem principu tako, da organiziramo EE v okviru obrata ali še nižje po posameznih dejavnostih (gojitev, izkoriščanje). To pa je možno le tam, kjer se posamezna dejavnost izvaja vse leto in ima stalno delovno silo, kateri lahko zagupamo neposredno upravljanje s sredstvi in proizvodnjo na njenem območju. Pri tem moramo opozoriti, da kolikor bi organizirali samostojne EE za gojitev gozdov, ta ne bi dajala finalnih proizvodov in bi bilo treba razmerja regulirati na temelju interne realizacije. Pri tem bi naleteli na problem določitve pravilne in pravične obračunske cene (lesa na panju), kjer bi morali zopet upoštevati številne činitelje, na katere ni vplival kolektiv te EE, vendar učinkujejo na uspeh EE. Pri teritorialnem principu organizacije EE, ki združuje obe gozdarski dejavnosti in se lahko do skrajnosti razširi, pa ta problem odpade. Zato menimo, da se bo v Sloveniji izpopolnjeval teritorialni princip organizacije EE, ki bo dopoljen s tehnološkim principom v pogledu pompžnih dejavnosti (gradnje, transport, mehanizacije ipd.).

Poleg organizacije EE pa priporočamo postopno organizacijo obračunskih enot, ki bodo obenem lahko služile za prehod na nižjo teritorialno organizacijo EE. V okviru EE naj se organizirajo obračunske enote povsod tam, kjer so za to dani pogoji. Važno je le, da se da ugotoviti njena naloga in dosežen uspeh pri izvršitvi te naloge, in to z ugotavljanjem stroškov. Lahko tudi izpolnjuje vse pogoje EE, toda zaenkrat ji še ne damo organov samoupravljanja z njihovimi pravicami in dolžnostmi, zaradi česar je tudi ne moremo imenovati EE. Kolikor pa bi prešli na organizacijo EE na nivoju, nižjem od obrata, potem bo postal obrat neke vrste združen-

je EE. V tem primeru bo treba upravo obrata obravnavati in vezati na uspeh območnih EE, kot smo navedli za upravo podjetja.

Končno moramo opozoriti, da ni mogoče niti bi ne bilo pravilno dati univerzalni predpis za organizacijo EE v gozdarstvu, kakor ni to mogoče v drugih panogah. Kot je že večkrat poudarjeno, naj se pri tej organizaciji pazi na posebnosti vsake posamezne gospodarske organizacije, njene pogoje dela, sposobnosti in dovtetnosti kadra itd. Število, vrste in velikosti EE bodo odvisne od konkretnih pogojev in možnosti posameznega gozdnega gospodarstva.

Sklep

Sedanji sistem delitve dohodka med podjetjem in družbo sloni na pravici kolektiva, da skladno z doseženim rezultatom poslovanja samostojno deli sredstva, ki so mu ostala, na osebne dohodke in sklade. To pomeni veliko povečanje pravic samoupravljanja neposrednih proizvajalcev in močno afirmacijo njih vloge upravljavcev - gospodarjev.

Te važne pridobitve se morajo seveda pokazati v podjetju pri notranji organizaciji delitve sredstev. Kajti če je višina sredstev, ki pripada kolektivu, najbolj odvisna od njihovega skupnega uspeha v poslovanju in sami odločajo; koliko teh sredstev bodo razdelili v obliki osebnih dohodkov, je povsem jasno, da mora upoštevati te pravice članov kolektiva tudi notranji sistem delitve sredstev.

Prejšnji principi in oblike nagrajevanja, ko so delavce "plačevali" po času ali fizičnem učinku, vsekakor niso več skladni z značajem sedanjih principov delitve dohodka in čistega dohodka, še manj pa v skladu z družbeno-ekonomskim položajem delavcev upravljavcev. Določanje osebnih dohodkov samo na temelju rezultata osebnega dela delavca nosi v sebi dokaj značilnosti pláče za najemno delo in ni povezan z delom in pravicami delavcev upravljavcev, ki med drugim tudi sami delijo čisti dohodek. Pri takem načinu formiranja osebnih dohodkov delavci še vedno mislijo, da jih "plačuje" podjetje, in ne vidijo v tem svojega deleža pri delitvi sredstev, ki so plod skupnega dela. To pa seveda zmanjšuje njihovo zanimanje in s tem prizadevanje za uspeh podjetja ali organizacijske enote, v kateri delajo. Otežkoča jim spoznati dejanske vire, od katerih zavisi višina njihovih osebnih dohod-

kov ter zamegljuje njigov položaj in pravice v podjetju.

Načela delitve dohodka in sistem samoupravljanja zahtevajo take načine formiranja osebnih dohodkov, da bo njihova višina čim bolj neposredno vezana, ne samo na individualne, temveč tudi na kolektiven rezultat podjetja oziroma njegove enote. S tem se ne samo pritegne neogibno potrebna zainteresiranost in vpliv najširšega kroga delavcev na poslovanje podjetja, temveč se obenem širi njih ekonomsko obzorje in znanje, ki jih usposablja za uspešno upravljanje podjetja.

Seveda to ne pomeni, da¹ treba odpraviti merjenja individualnega učinka in nagrajevanja po tem učinku, temveč naj se obe osnovi vzajemno dopolnjujeta in skupaj upoštevata. Potrebno je torej uporabiti tak sistem, pri katerem bodo osebni dohodki odvisni od individualnega učinka oziroma od vrednosti delovnega mesta kakor tudi od kolektivnega rezultata podjetja oziroma enote, v kateri delavec dela, seveda ugotovljenega po pravilno in natančno določenih pokazateljih.

Odvisnost osebnih dohodkov delavcev od kolektivnega uspeha naj pritegne delavca kot upravljavca, da se stalno zanima za izvršitev plana, in to po najbolj gospodarnem načinu ne glede na njegovo delovno dolžnost, izvirajočo iz njegovega delovnega mesta. Saj to je ravno bistvena razlika med delavcem v najemnem razmerju in delavcem upravljavcem.

Organizacija obračuna po EE pomeni primerno rešitev te važne naloge, s tem da uvaja sistem kompleksnega nagrajevanja in sicer v spopolnjeni obliki, ker ne povezuje osebnih dohodkov kolektiva samo z rezultatom poslovanja celotnega podjetja, temveč tudi posameznih manjših enot, s čimer pritegne k upravljanju najširše število neposrednih proizvajavcev. Jasno je, da se bo ta način obračunavanja še spopolnjeval po sistemu kompleksnega nagrajevanja. V gospodarsko razvitih in industrijskih državah se je proučevanje metod nagrajevanja že tako razvilo, da je to že posebna veda. Mi vsekakor ne smemo zaostajati na tem področju, ker nam to narekujejo ne samo ekonomske potrebe - nujnost povečanja produktivnosti dela, temveč tudi naši družbenopolitični pogoji v gospodarstvu, ki slonijo na delavskem samoupravljanju in pravici kolektiva, da sam razpolaga s čistim dohodkom.

Kjer ni nobenega, ki nagrajuje, niti tistega, ki je nagrajen in je družbena lastnina sredstev za proizvodnjo ozko povezana s funkcijo upravljanja, je edino pravilno delitev sredstev za osebne dohodke po kompleksnem učinku, kar obenem zagotavlja materialno podlago delavskemu upravljanju in povezuje koristi družbe, podjetja in proizvajal-

cev v prid razvoja socialističnega gospodarstva.

Ljubljana, 2. junija 1962

Izdelano v Odseku za ekonomiko in raziskovanje dela v
gozdnem in lesnem gospodarstvu.