

# Razvoj kvalifikacijske strukture u SOUR-u „PODRAVKA”

Razvoj svake organizacije udruženog rada pa tako i »Podravke«, usko je povezan s kadrovima koji u njoj rade. Kadrovi, a pod kadrovima ovdje podrazumijevamo sve zaposlene u organizaciji udruženog rada, glavni su faktor proizvodnje i osnovna proizvodna snaga. Bez njih se ne bi mogla koristiti niti sredstva, niti predmeti rada. Ljudi sa svojim zvanjem i stvaralačkim mogućnostima bili su i ostali odlučujući faktor u razvoju cjelokupnog društva, pa tako i u razvoju »Podravke«.

Prvobitni radni naslov ove teme bio je: Uloga kadrova u razvoju »Podravke«. Analizirajući što bi sve takav naslov mogao obuhvatiti, ubrzo smo došli do zaključka da opseg ovog članka ne bi bio dovoljan za jednu cjelovitu i kompleksnu obradu tako naslovljene teme. Sve ono što je »Podravka« danas, cjelokupni njen razvoj, prošlost, sadašnjost i budućnost, djelo su kadrova radnika »Podravke«, »Podravkaša«, svih onih koji su u posljednjih 35 godina ugradili sebe, svoje znanje i svoju stvaralačku snagu u »Podravku«.

Prema tome, ne može se govoriti o ulozi kadrova u razvoju »Podravke«, a da se ne govori o tom razvoju u cjelini. Zbog toga smo odlučili da prikazemo samo jedan aspekt razvoja i broju zaposlenih. Budući da su ove promjene direktna posljedica zapošljavanja, planiranja i obrazovanja kadrova moramo govoriti i o tome — a kako između razvoja i rasta »Podravke« s jedne strane i razvoja kadrova, povećanja broja zaposlenih i poboljšanja kvalifikacijske strukture s druge strane, postoji interakcija, ne možemo zanemariti niti ovu činjenicu. Naime, dobri kadrovi su razvijali »Podravku«, ali je isto tako brz, dinamičan i kvalitetan razvoj »Podravke« zahtijevao i stvarao dobre kadrove. Razvoj »Podravke« je nezamisliv bez stalne brige o razvoju, planiranju, obrazovanju i zapošljavanju kadrova.

## 1) Kretanje broja zaposlenih u »Podravki«

Prema podacima iz završnih računa broj zaposlenih u »Podravki« kretao se od 157 u 1947. godini do 7.650 u 1981. godini. U ovo povećanje uključen je prirast do kojeg je dolazilo razvojem »Podravke« i izgradnjom novih proizvodnih pogona, ali isto tako i povećanjem broja zaposle-

nih do kojeg je dolazilo udruživanjem drugih radnih organizacija u sastav »Podravke«. Za 35 godina »Podravka« se po broju zaposlenih povećala za preko 48 puta. Kroz to vrijeme u »Podravku« se udružilo 15 radnih organizacija za ukupno 2.551 zaposlenih. Ako izdvojimo ovaj »mehanički« priraštaj, porast broja zaposlenih za 35 godina iznosi preko 32 puta, odnosno broj zaposlenih u »Podravki« povećan je od 157 na 5.099 radnika. To znači da su kroz 35 godina otvorena 4.942 nova radna mjesta i da je toliko novih radnika u »Podravki« našlo svoju egzistenciju.

Već u 1948. godini broj zaposlenih porastao je sa 157 na 423. U idućih deset godina stalno je bio manji od 400, da bi 1958. godine iznosio točno 400. Te godine u »Podravku« se udružio »Stokopromet« Koprivnica sa 27 zaposlenih. Od 1958. do 1963. godine broj zaposlenih u »Podravki« porastao je preko 2,5 puta, tj. sa 400 na 1.074 zaposlena. 1964. godine u »Podravku« se udružila Poljoprivredna zadruga Hlebina sa 68 zaposlenih. Tada je u »Podravki« radilo ukupno 1.235 radnika. 1967. godine u »Podravki« je radilo prosječno 1.750 radnika. Iste godine u »Podravku« su se udružili »Kalnik« Varaždin sa 381 zaposlenim i »Sana« Hoče pri Mariboru sa 211 radnika.

Već 1969. godine u »Podravku« se udružila Tvornica za preradu povrća Umag sa 46 radnika, a prosječni broj zaposlenih u cijeloj »Podravki« iznosio je 1.899 radnika.

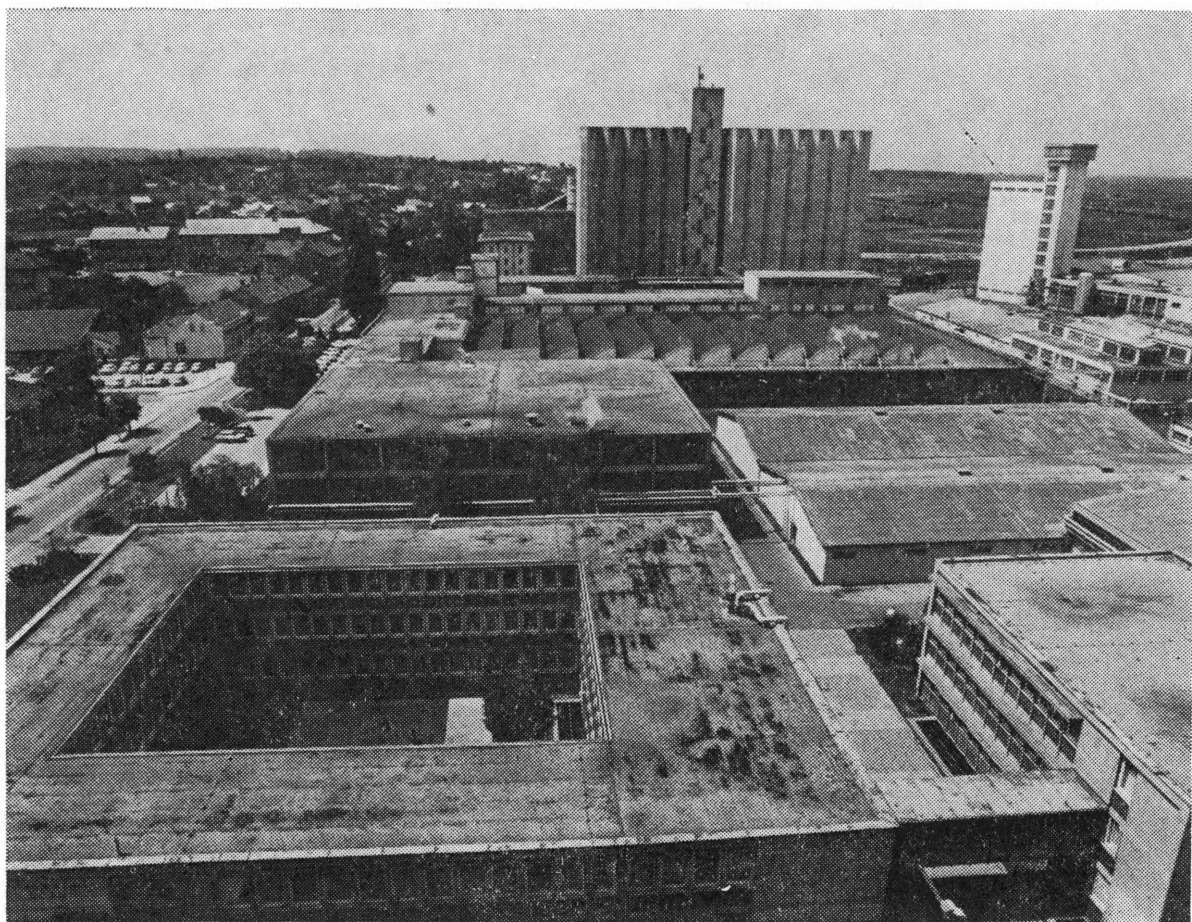
U 1971. godini u »Podravku« su se udružili »Terme« Lipik sa 92 radnika i Poljoprivredno gospodarstvo »Budućnost« Đelekovec sa 99 radnika. 1972. godine udružili su se u »Podravku« IPK »Podravina« Koprivnica sa 586 radnika i »Belupo« Ludbreg sa 89 radnika. 1973. godine »Podravka« je imala 3.089 zaposlenih. U 1974. godini u »Podravku« se udružila »Segestica« Sisak sa 312 zaposlenih, u 1975. »Apel« Zagreb sa 19 zaposlenih i u 1976. godini »Koprivnička tiskara« sa 173 zaposlena. 1977. godine prosječni broj zaposlenih u »Podravki« prešao je pet tisuća i iznosio je 5.310 radnika. 1978. godine u »Podravku« se udružila radna organizacija »Galantplet« Koprivnica, 1979. godine »Klaonica« Garešnica i konačno 1980. godine tri OOUR-a bivšeg PIK-a »Ilova« iz Daruvara sa ukupno 364

radnika. U 1981. godini broj zaposlenih u »Podravki« prešao je 7.600 radnika, što je dvostruko više nego 1975. godine, trostruko više nego 1971. godine, četverostruko više nego 1969. godine, sedmerostruko više nego 1965. godine itd.

Ponovno moramo naglasiti da je porast broja zaposlenih u »Podravki« samo manjim dijelom posljedica udruživanja drugih radnih organizacija (2.551 radnik), a znatno većim dijelom posljedica organskog rasta i razvoja »Podravke« (povećanje broja radnika za 4.942). U razdoblju od 1958. do 1982. godine u »Podravki« su se izgradile mnoge nove proizvodnje i novi proizvodni pogoni kojih prije nije bilo. Nabrojimo

samo neke: juhe i dodaci jelima, mesne konzerve, kava, senf, dječja hrana, praškasti proizvodi, pivovara, nova klaonica, novi pogon za preradu mesa, pogon za preradu krvi, nova tvornica lijekova, kemijskih i farmaceutskih proizvoda, tvornica suhog aktivnog kvasca, nova punionica mineralne vode, nova tvornica dječje hrane itd.

Ovako brz razvoj proizvodnje i s tim u vezi još brži porast broja zaposlenih omogućio je povećanje osobnog i društvenog standarda tih radnika i njihovih obitelji, ali isto tako i razvoj opće i zajedničke potrošnje, a time i standarda šire društveno-političke zajednice.



Panoramska snimka »klasične« »Podravke« u Marinkovićevoj ulici u Koprivnici — ovdje radi najviše »Podravkaša«

## 2) Kvalifikacijska struktura zaposlenih

U SOUR-u »Podravka« kadrovima se posvećuje posebna briga već dugi niz godina, kako u pogledu poboljšanja kvalifikacijske strukture, tako isto i u zadovoljavanju osobnog i društvenog standarda, socijalne stabilnosti, te niza drugih potreba radnika. Zato sa sigurnošću možemo tvrditi da su uspješnom razvoju ovog kolektiva najviše doprinijeli stručni kadrovi. U toku razvoja »Podravke« uvijek se poklanjala velika pažnja stručnosti kadrova i zapošljavanju takvih stručnjaka koji će ne samo formalno diplomom, nego i vlastitom kreativnošću doprinijeti razvoju »Podravke«. Stručni kadrovi su se osigurali na razne načine: putem najtečaja za određene poslove i radne zadatke, stipendiranjem, kreditiranjem, obrazovanjem uz rad itd. Zahvaljujući sistemu, planiranja i instituciji ugovora o međusobnim pravima i obvezama između studenata i OOUR-a obrazovanje kadrova, posljednjih godina relativno je znatno smanjen opseg zapošljavanja kadrova putem natječaja za određene poslove i radne zadatke. Najveći dio potreba za stručnim kadrovima osigurava se putem najtečaja za sklapanje ugovora o međusobnim pravima i obvezama i sklapanja ugovora još na početku ili u toku studija ili školovanja, na temelju planova kadrova i obrazovanja.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih u SOUR-u »Podravka« neprekidno se poboljšava. 1957. godine u »Podravki« je bilo svega 5 posto visokostručnih radnika, ili ukupno 13 radnika sa visokom stručnom spremom. U prvoj polovici 1982. godine u »Podravki« je radilo 608 radnika sa visokom stručnom spremom, što čini 9 posto od ukupnog broja zaposlenih na bazi ostvarenih sati. Postotak visokostručnih radnika varirao je od 1957. do 1972. godine od 3 do 5 posto. U 1973. godini ovaj je postotak porastao na 6 posto, u 1975. godini na 7 posto, a u 1978. godini na 8 posto, da bi konačno 1982. godine iznosio 9 posto. Slično je rastao i broj višestručnih radnika, kojih je 1966. godine bilo svega jedan posto, da bi se taj postotak 1979. godine popeo na šest, koliko iznosi i danas.

Relativno slabo je porastao udio visokokvalificiranih radnika u ukupnom broju zaposlenih. Danas u »Podravki« prosječno radi 357 kvalificiranih radnika, dok ih je 1957. godine bilo svega 12. Međutim, dok je 1957. godine tih 12 radnika činilo 4 posto ukupno zaposlenih, današnjih 357 visokokvalificiranih radnika čini svega 5 posto. Značajno je poraslo sudjelovanje srednjestručnih i kvalificiranih radnika. Od 1957. do 1982. godine postotak srednjestručnih radnika u ukupnom broju zaposlenih porastao je sa 10 na 18 posto, a postotak kvalificiranih sa 15 na 23 posto. Možda se najbolje poboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih ogleda u smanjenju postotka sudjelovanja polukvalificiranih i nekvalificiranih radnika u ukupnom broju zaposlenih. Učešće polukvalificiranih radnika smanjilo se sa 14 na 10 posto, a učešće nekvalificiranih radnika sa 52 na 29 posto.

U slijedećoj tablici prikazat ćemo prosjek kvalifikacijske strukture zaposlenih u »Podravki« za pojedine karakteristične godine. Pojedine kvalifikacijske grupe formirat ćemo tako, da ćemo zajedno promatrati visokostručne, višestručne i visokokvalificirane radnike — srednjestručne i kvalificirane radnike — polukvalificirane i nekvalificirane radnike.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih po godinama

Godina	VSS VSSS VKV	SSS KV	PKV NKV
1957.	9%	25%	66%
1960.	6%	23%	71%
1963.	8%	24%	68%
1967.	9%	34%	57%
1970.	11%	35%	54%
1973.	14%	39%	47%
1977.	18%	38%	44%
1980.	19%	41%	40%
1982.	20%	41%	39%

Izvor: Izvještaj o osobnim dohocima i zaposlenosti Ekonomskog centra SOUR-a »PODRAVKA«

Tvrđnje koje smo prethodno izrekli o poboljšanju kvalifikacijske strukture ovdje su još očitije. Udio visokostručnih, višestručnih i visokokvalificiranih radnika raste od 9 do 20 posto, udio srednjestručnih i kvalificiranih od 25 do 41 posto, dok se učešće polukvalificiranih radnika smanjuje sa 66 na 39 posto.

Poboljšanje kvalifikacijske strukture posljedica je sistematskog rada na planiranju i obrazovanju kadrova. Planiranje kadrova uvijek je bilo sastavni dio ukupnih planova razvoja u »Podravki«. Planovi kadrova radili su se niz godina na osnovi iskustvenih metoda. Posljednjih godina sve više se u planiranju kadrova primjenjuju znanstvene metode. Uz planiranje kadrova usko je vezan sistem obrazovanja. Obrazuju se oni kadrovi za koje su OOUR-i, radne zajednice i radne organizacije bez OOUR-a odlučili da su im potrebni u daljnjem razvoju.

## 3) Planiranje kadrova

Od 1979. godine planiranju kadrova u SOUR-u »Podravka« pridaje se sve veći značaj. Organima upravljanja i poslovođenja, društveno-političkim organizacijama u SOUR-u i svim radnicima postalo je jasno da planiranje u uvjetima samoupravljanja nije neki sistem mjera i kontrola koje se nameću OOUR-ima, već da je to samoupravna aktivnost kojom OOUR-i reguliraju i osiguravaju proces društvene reprodukcije. S obzirom da su kadrovi osnovni nosioci razvoja, planovi kadrova imaju svoje istaknuto mjesto u integralnom sistemu planiranja i sastavni su dio ukupnih planova poslovanja i razvoja svakog OOUR-a, radne zajednice i radne organizacije u SOUR-u. Cijeli sistem samoupravljanja



**Investicijski razvoj imao je najvažnijeg utjecaja uz povećanje broja zaposlenih. Na snimci: novi mesni kompleks na »Danici«**

stavio je radnike u kvalitetno novi položaj što neminovno nalaže i izmjenu proizvodnih odnosa i humanizaciju ljudskog rada. Danas se u SOUR-u »Podravka« ne želi organizacija ljudskog rada promatrati samo sa stajališta povećanja uspješnosti proizvodnje, već se želi gledati radnog čovjeka kao organizatora, samoupravljača i svjesnog kreatora novih društvenih odnosa. Planiranje je jedan od najvažnijih instrumenata u ostvarivanju toga cilja. Potpunu afirmaciju radnog čovjeka možemo ostvariti samo onda, ako se usporedno mijenjaju sve uloge u radnom procesu i ako se mijenjaju načini i metode rada u angažiranju cjelokupnih radnih sposobnosti čovjeka.

Srednjoročni planovi osnovni su planovi razvoja OOUR-a, radnih organizacija i radnih zajednica u SOUR-u »Podravka«. Ovi planovi se pripremaju, usuglašuju i donose po jedinstvenoj

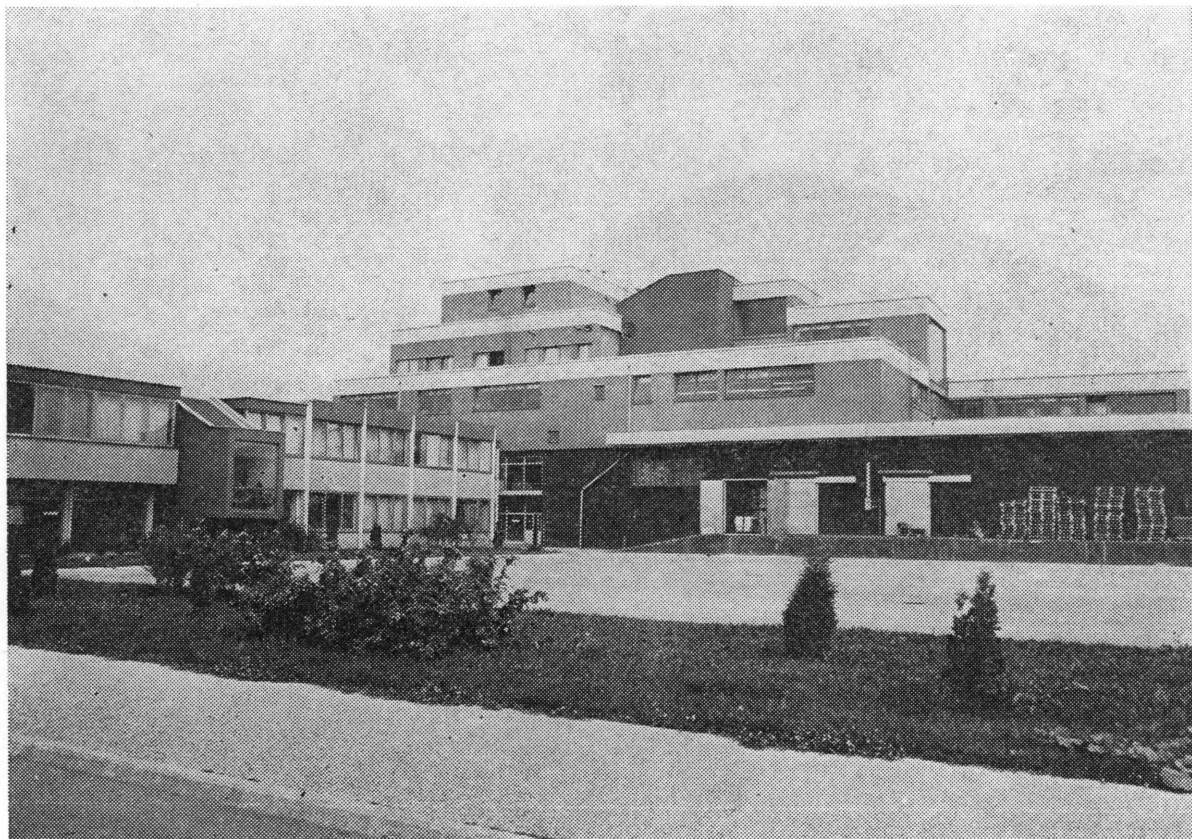
metodologiji utvrđenoj posebnim samoupravnim sporazumom, na temelju zakonskih propisa. Sastavni dio planova razvoja, uz planove proizvodnje razdoblje. Postupak izrade srednjoročnog hotka itd., jesu i planovi kadrova.

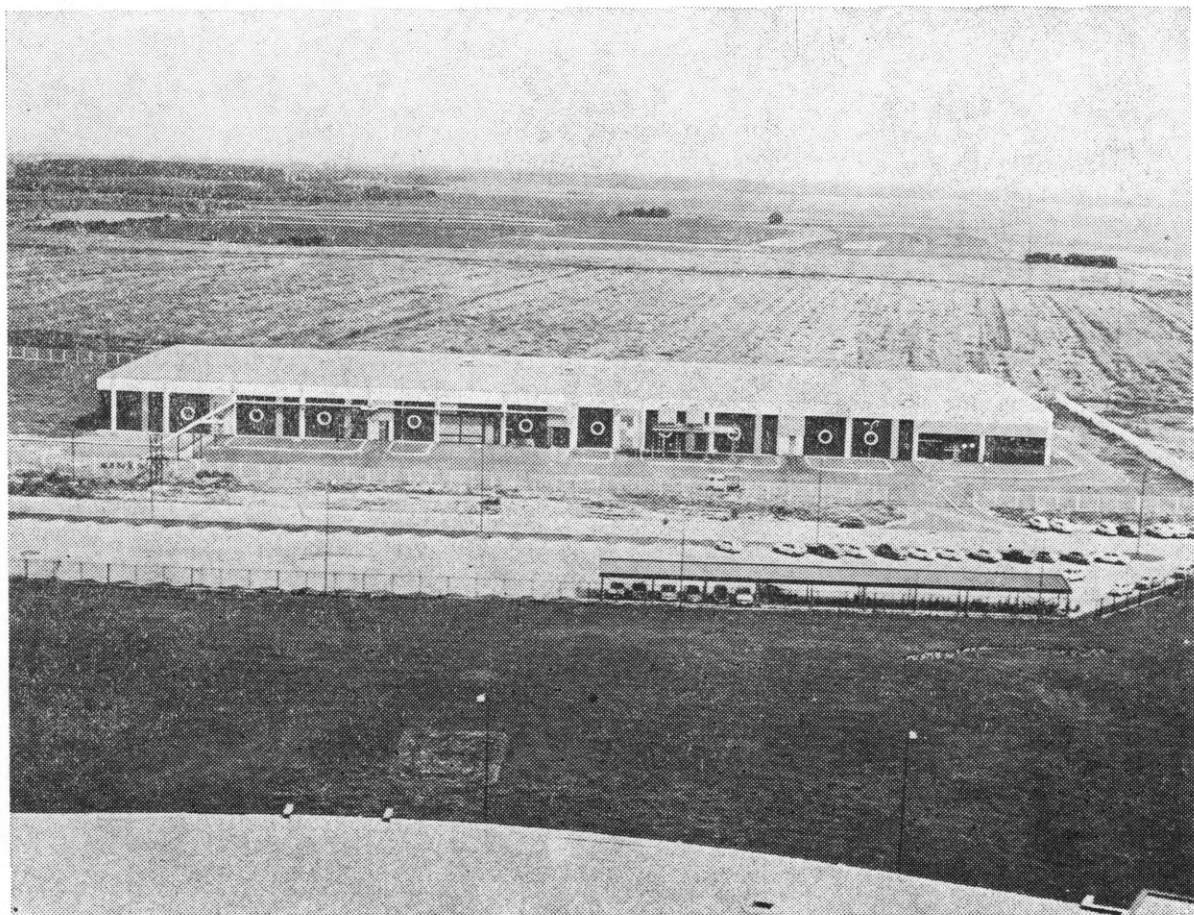
Srednjoročni planovi donose se za petogodišnje razdoblje. Postupak izrade srednjoročnog plana OOUR-a počinje odlukom zajedničkog savjeta OOUR-a o izradi srednjoročnog plana i o pripremi analiza za izradu tog plana. Iza toga pripremaju se analize ostvarenja prethodnih planova i daju procjenu mogućih elemenata i smjernica za novi plan. Na temelju prethodnih analiza donose se elementi i smjernice. Jedan od najvažnijih dijelova elemenata i smjernica jesu podaci o budućoj zaposlenosti, kvalifikacijskoj strukturi i obrazovanju u OOUR-u. Na temelju elemenata i smjernica srednjoročnog plana razvoja utvrđuje se prijedlog osnove plana.

Prijedlog osnove plana podloga je za samoupravno sporazumijevanje s drugim OOUR-ima, radnim zajednicama i radnim organizacijama u okviru SOUR-a, ali i izvan njega, o osnovama srednjoročnog plana. Prijedlog osnove plana služi također kao podloga za samoupravno sporazumijevanje o srednjoročnom planu sa SIZ-ovima, bankama, komorama, općim udruženjima i drugim asocijacijama udruženog rada u okviru uže i šire društveno-političke zajednice. U sklopu sporazumijevanja o osnovama planova obavlja se i sporazumijevanje o oblasti planiranja

kadrova. OOUR-i se i u ovom području samoupravno sporazumijevaju o planu kadrova u okviru radne organizacije i SOUR-a, ali i izvan njih, u okviru SIZ-ova usmjerenog obrazovanja ili direktno sa obrazovnim institucijama. Nakon obavljenog postupka samoupravnog sporazumijevanja o osnovama planova zaključuju se samoupravni sporazumi o osnovama planova. Na temelju zaključenih samoupravnih sporazuma OOUR-i, radne organizacije i radne zajednice, kao i SOUR u cjelini, donose svoje srednjoročne planove razvoja. Sastavni dio ovih planova su i srednjoročni planovi kadrova.

#### OOUR Tvornica kvasca u novoj industrijskoj zoni »Danica« u Koprivnici





Tvornica u okviru OOUR-a »Dječja hrana« otvorena je na »Danici« 1982. godine

Godišnji planovi poslovanja OOUR-a, radnih organizacija, radnih zajednica i SOUR-a također se donose po jedinstvenoj metodologiji i u sebi obavezno sadrže i godišnji plan kadrova. Oni planovi se pripremaju na temelju analize prethodnog razdoblja, na temelju ostvarivanja srednjoročnog plana razvoja i na temelju prognoze i procjene poslovanja u idućem planском razdoblju. U skladu s ostalim pojedinačnim planovima pripremaju se i planovi kadrova, koji se usvajaju i donose u sklopu donošenja ukupnog godišnjeg plana poslovanja.

U idućoj tablici prikazat ćemo kako se ostvarivalo zapošljavanje novih kadrova u SOUR-u »Podravka« 1976—1980. godine, plan kadrova 1981—1985. godine i dinamiku ostvarivanja tog plana do polovice 1982. godine.

Plan kadrova 1981—1985.

Kvalifikacija	Ostvaren 1976-1980.	Plan 1981-1982.	Ostvareno 1. I 1981-30. VII 1982.
VSS (VII stupanj)	105	272	68
VSSS, VKV (V i VI stupanj)	118	386	55
SSS, KV (III i IV stupanj)	1062	1.055	122
PKV (II stupanj)	1092	388	99
<b>UKUPNO:</b>	<b>2.377</b>	<b>2.101</b>	<b>344</b>

Kod visokostručnih planirano je 144 za proizvodna zanimanja i 128 za neproizvodna, kod višestručnih 100 proizvodnih i 89 neproizvodnih, kod visokokvalificiranih 168 proizvodnih i 29 neproizvodnih, kod srednjestručnih 420 proizvodnih i 123 neproizvodna radnika.

#### 4. Obrazovanje kadrova

Poboljšanje kvalifikacijske strukture u SOUR-u »Podravka« nezamislivo je bez sistematskog obrazovanja kadrova. Pod ovim obrazovanjem podrazumijevamo redovno školovanje učenika i studenata, sklapanje ugovora i stipendiranje, dakle obrazovanje »za rad« kao i školovanje radnika iz radnog odnosa, dakle školovanje »uz rad«. Odluke o obrazovanju donose OOUR-i, radne zajednice i radne organizacije bez OOUR-a na temelju svojih planova kadrova. Na temelju tih odluka raspisuju se najtečaji za sklapanje ugovora o međusobnim pravima i obvezama sa učenicima i studentima ili se pojedini radnici upućuju na školovanje uz rad, u skladu s potrebama OOUR-a.

Od 1976. do 1982. godine za potrebe »Podravke« školovalo se 350 učenika i studenata, odnosno toliko je sklopljeno ugovora o međusobnim pravima i obvezama između učenika i studenata s jedne strane i OOUR-a, radnih organizacija i radnih zajednica u sastavu »Podravke« s druge strane. Istodobno su se uz rad školovala 473 radnika »Podravke«. Od toga se svega 94 radnika školovalo za neproizvodna zanimanja, dok se za proizvodna zanimanja školovalo 379 radnika.

Sadašnji stupanj razvoja tehnologije nalaže da se svaki radnik stalno usavršava i obogaćuje novim praktičnim i teorijskim znanjima. Znanje koje se stječe u školskim klupama u većini slučajeva je nedovoljno za obavljanje stručnih poslova. Nakon što se učenik ili student po završetku školovanja zaposli, potrebno je ulagati dodatne napore da bi se svaki pojedinac što prije uklopio u redovan proces rada, kako bi se što prije premostio jaz između teorije i prakse.

Porast obrazovnog nivoa radnika zaposlenih u SOUR-u »Podravka« uočili smo već kod razmatranja kvalifikacijske strukture. Koji su razlozi ovako povoljnih obrazovnih promjena? Mislimo da te razloge treba tražiti u visokoj produktivnosti rada, u dobroj kadrovskoj bazi, u planiranju i ostvarivanju planova kadrova i ob-

razovanja prilagođenih modernoj tehnici, tehnologiji i organizaciji rada.

Bez obzira na sadašnju vrlo visoku obrazovnu razinu kadrova u SOUR-u »Podravka«, smatramo da ta razina još uvijek nije najoptimalnija za realizaciju svih planiranih proizvodnih programa i maksimalnu uspješnost poslovanja. Zato mislimo da i dalje treba raditi na podizanju razine obrazovanja svih zaposlenih.

U posljednjih nekoliko godina u SOUR-u »Podravka« razvijaju se i permanentni oblici obrazovanja putem seminara, tečajeva, predavanja i slično. Iako ovi oblici usavršavanja ne daju viši stupanj stručne spreme, za takve oblike postoji veliki interes i potreba i ima ih sve više.

Kako se postiže da se radnici, učenici i studenti obrazuju upravo za ova zanimanja koja su potrebna, u prvom redu proizvodna? Unazad 2—3 godine bilo je potreba za tim deficitarnim zanimanjima, ali su se ljudi vrlo teško odlučivali na školovanje za proizvodna zanimanja. Zajedničkom i koordiniranom akcijom društveno-političkih organizacija, organa upravljanja OOUR-a, SIZ-ova obrazovnih institucija i stručnih službi, ovaj problem je velikim dijelom prevladan.

#### 5) Razvoj »Podravke« i razvoj kadrova

Porast broja zaposlenih i stalno poboljšanje kvalifikacijske strukture imali su presudan utjecaj na porast produktivnosti rada i efikasnosti poslovanja u SOUR-u »Podravka«. U uvodu smo rekli da između rasta i razvoja »Podravke« s jedne strane i razvoja kadrova, povećanja broja zaposlenih i poboljšanja kvalifikacijske strukture s druge strane, postoji i interakcija. Poboljšanje kvalifikacijske strukture djeluje na povećanje produktivnosti rada, a povećana proizvodnja ostvarena na temelju povećane produktivnosti rada doprinosi ostvarivanju takvog dohotka koji omogućava poboljšanje kvalifikacijske strukture i podizanje obrazovnog nivoa zaposlenih radnika. U razdoblju od 1952. do 1981. godine proizvodnja »Podravke« mjerena tonama rasla je po prosječnoj godišnjoj stopi od 18,2 posto. Realni ukupni prihod i dohodak rasli su po stopi 24,3 posto. Istovremeno broj zaposlenih rastao je po stopi od 12,5 posto. Ovi podaci potvrđuju da je poboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih djelovalo presudno na porast produktivnosti rada i efikasnosti poslovanja.