

majući u obzir sve razne činjenice: stanje deteta, socijalno stanje, zaposlenost majke, njen kulturni nivo, način života, higijenski standard u kući, podatke dobijene od patronažne službe itd. Na taj način, imajući na raspoloženju i sterilizovano mleko i mleko u prahu, postići će se najpovoljniji i individualni način ishrane svakog odojčeta i malog deteta.

Ing. Đorđe Butraković, Osijek

Tvornica mlijeka u prahu

POSLOVOĐA

(tko i kakav treba biti poslovođa pogona u mljekarama!)

Moderna industrijska proizvodnja i prerada mlijeka stavlja mnogo veće zahtjeve na sposobnosti ljudi, koji rukovode radnicima u nekom pogonu, nego što se to prije tražilo. Prošlo je vrijeme, kada se smatralo, da je kvalifikacija najvažnija stvar pa da bude dobar stručnjak za djelatnost u okviru koje radi, a pogotovo u današnjoj socijalističkoj privredi, i takav poslovođa, koji treba da bude »čovjek od povjerenja« i koji će »znati« kako da podesi svoj stav prema radnicima kojima rukovodi tako da oni što više rade! Suvremena proizvodnja zahtijeva da poslovođa bude istodobno i dobar tehnički stručnjak i dobar rukovodilac. Smatra se, da je najveća odgovornost privredne organizacije upravo u pronalaženju takve osobe, koja direktno rukovodi proizvodnjom i ljudima u proizvodnji. Kao prvi korak pri izboru osobe za poslovođu, treba proanalizirati pogreške, koje su se možda činile u prošlosti. Vrlo česti kriterij za odabiranje poslovođe kod nas je dužina radnog staža. No sama činjenica, da netko ima veliki radni staž, ne znači da ima i sposobnosti da bude poslovođa. Nadalje, često je kriterij u odabiranju tehnička spremnost i stručno znanje neke osobe. Takav kriterij ima obično konačan rezultat, da smo izgubili dobrog i stručnog radnika, a dobili lošeg poslovođu. Sama tehnička umješnost ne mora uvijek da znači i sposobnost u rukovođenju, a rukovođenje je jedna od najglavnijih dužnosti poslovođe. Također vrlo često, kad biramo između svog ljudstva poslovođu, kao kriterij za odabiranje uzimamo za poslovođu najomiljenijeg radnika. Međutim današnje dužnosti poslovođe su takove, da njegova popularnost ne može pružiti privrednoj organizaciji i garanciju, da će on biti i dobar poslovođa, jer veoma često i sama popularnost iščezava, kada on postane poslovođa. Te sve činjenice moramo imati na umu, kad govorimo o poslovođi. Da znamo, kakvog čovjeka konkretno trebamo, nužno je da imamo i potpunu analizu samog radnog mjesta da bi mogli znati i minimum kvalifikacija potrebnih za obavljanje tih poslova, jer zahtjevi u pogledu tehničkih i stručnih znanja poslovođe najuže su povezani s potrebama proizvodnje, tako da on sam razrađuje metode rada za obavljanje proizvodnje. S druge strane i sama organizacija proizvodnje postavlja gotovo uvijek zahtjeve rukovođenja ljudima i proizvodnjom, — drugim riječima, od poslovođe se traži da daje uputstva za obavljanje proizvodnje, da ocjenjuje rad i učinak radnika, kojima rukovodi. Dužnosti današnjeg poslovođe vrlo su raznovrsne, a sposobnosti, koje se od njega

traže, tako mnogostruke, da je zaista teško pronaći poslovođu, za kojeg bi se moglo reći, da je savršen. Rijetko ćemo sresti ljude, koji raspolažu istodobno velikim stručnim znanjem, sposobnostima da rukovodi ljudima, da pronalaze nove i bolje radne metode, da planiraju radove i da dobro znaju koordinirati, gdje je za to potreba. Unatoč takvim teškim okolnostima pronalazjenja, u našem mljekarstvu ipak postoje radna mjesta poslovođe pogona, a stvar je same privredne organizacije, da se bori da pronalazi stalne i bolje i bolje ljude za takova radna mjesta.

Pogledajmo, koje su dužnosti poslovođe:

Svakako, **na prvom je mjestu rad s područnim osobljem**, — poslovođa raspoređuje svoje osoblje, kojim rukovodi, na radna mjesta, ali tako da mu to osoblje najefikasnije radi. On ih mora upućivati u posao, on nadzire kako rade, a vrlo je važno da zna razviti radni elan, tako da mu ljudstvo postigne najbolje učinke u pogledu kvantitete i kvaliteta proizvodnje. Novo pridošle radnike upućuje o redu u poduzeću. Održavanje dobrih odnosa s radnicima u pogonu, održavanje dobrih odnosa sa svojim pretpostavljenima su od interesa za poslovođu. Poslovođa mora biti dobro upućen u privrednu politiku svog kolektiva, — da poznaje dobro društvene i druge planove poduzeća, tako da ih umije pravilno objašnjavati ljudima u pogonu.

Izvršivanje plana proizvodnje. Vrlo često je proizvodnja vezana s nekim rokovima isporuke. Prema tome poslovođa pogona dužan je voditi računa, da se roba na vrijeme proizvede, a u granicama objektivnih mogućnosti nastojati da se proizvodnja obavi eventualno i prije toga vremena. U izvršivanju plana proizvodnje poslovođa pogona mora da vodi i neku evidenciju, koja će mu pokazivati svaki dan, da li će izvršiti plan proizvodnje, nadalje mu evidencija pokazuje, da li je i organizaciju rada u pogonu postavio tako, da planske zadatke ostvaruje na vrijeme. Sposobnost poslovođe u izvršivanju plana i rukovođenju proizvodnjom ogleđa se naročito u slučajevima velikih poremećaja u radnoj snazi (veliki broj na bolovanju) ili u zastoju i kvarovima na pogonskim strojevima, ili u poremećaju u dobavi sirovina i potrošnog materijala. Dužnost je poslovođe da pronalazi uzroke i poduzima mjere, da obavješćuje svoje pretpostavljene o takvim pojavama u proizvodnji.

Ravnomjernost proizvodnje i pojednostavljenje rada

Često se dešava u preradi mlijeka, da se jedna operacija u nekom procesu obavlja sporije od drugih operacija iz sastava tog procesa. Poslovođa treba da bude sposoban da ocijeni, kako da izvrši regrupaciju radne snage, da se postigne vremenska uravnoteženost pojedinih operacija, kako bi se posao obavio bez zastoja. Isto tako (naročito kod manje mehaniziranih pogona) dešava se, da se pojavljuje suviše velik broj nepovezanih operacija u nekom procesu, pri čemu vrlo često materijal nepotrebno putuje po radnim mjestima. To ima u krajnjoj liniji za posljedicu, da se smanjuje proizvodnost, odnosno da zaostaje proizvodnja. U takvim slučajevima dužnost je poslovođe, da pronalazi mogućnosti skraćivanja putovanja materijala, da grupira jednoredne operacije u jednu fazu rada, jer uštede na vremenu kod pojednostavljenja rada često puta su ključ brže proizvodnje.

Korišćenje strojeva, materijala i raspored radnika

Dobro iskorišćivanje strojeva svakako je jedna od briga poslovođe, pogotovo ako se ima na umu da strojevi, bilo da rade ili ne, moraju da se amortiziraju. Vođenje brige o pravilnom radu i održavanju strojeva vrlo često se prebacuje na ljude, koji popravljaju strojeve, što je vrlo pogrešna stvar, jer ako netko ne upotrebljava neki stroj ili ne rukovodi njegovim iskorišćivanjem, najmanje će se trsiti da vodi brigu o njemu. S druge strane i poslovođa pogona mora biti tehnički obrazovan da bi mogao u potpunosti odgovoriti toj dužnosti, koja spada isključivo u njegov djelo-krug rada. U rukovođenju proizvodnjom, koja s obzirom na planove proizvodnje, mora da se odvija i s odgovarajućim tempom, — važno je da poslovođa pogona rasporedi radnika na ono radno mjesto, koje najbolje odgovara njegovu znanju i sposobnostima. Jer netko, tko je odličan radnik na jednom radnom mjestu, ne mora isto tako biti odličan na drugom radnom mjestu. Isto tako i kontrolirati tempo rada radnika, kojima rukovodi, dužnost je poslovođe, — s tim da se u toj kontroli rukovodi mjerilom prosječnog tempa rada u odnosu na posao, koji obavljaju. Jer često puta može se desiti, da nekom radniku ne odgovara posao koji momentano obavlja, dok bi mu neki drugi posao odgovarao.

Standardni kvalitet proizvoda

Da bi privredna organizacija uspješno poslovala, bitno je da se u proizvodnji održava standardan kvalitet proizvoda. U većim poduzećima kontroli kvaliteta proizvodnje obično obavljaju laboratoriji poduzeća — dakle osobe, koje obično nisu nikom drugom podređene, osim direktoru. Sa gledišta uspješnog poslovanja, takav način kontrole je i najbolji, jer se najveća objektivnost u kontroli i postiže preko ljudi, koji ne sudjeluju neposredno u proizvodnji. Međutim, u manjim poduzećima ovu funkciju obično obavlja poslovođa, i o njemu u vrlo velikoj mjeri zavisi uspješnost poslovanja.

Troškovi proizvodnje i poslovođa

Da bi poslovođa mogao uspješno rukovoditi proizvodnjom, t. j. da utječe na smanjenje troškova proizvodnje, potrebno je da se u društvenom planu izradi predračun takvih troškova koji mora da ima puno pojedinosti i da bude jasan. Sa stajališta praćenja troškova ovo je vrlo korisno za poslovođu, jer će na taj način znati objasniti razloge, ako bi eventualno došlo do premašenja planskih troškova, i što je najvažnije, da odmah poduzima potrebne mjere, ako se nepoželjno premaše planirani troškovi.

Pri izradi takvih predračuna treba zazirati od prakse, da se poslovođi samo predoči već gotov predračun, nego treba poslovođu u punom smislu riječi angažirati u izradbi, jer je on u najvećoj mogućnosti da zna o tim troškovima, drugim riječima, on u direktnoj proizvodnji i dirigira nastajanje manjih ili većih troškova proizvodnje. Za uspješno praćenje planiranih troškova proizvodnje, računovodstvena služba poduzeća treba da svakog mjeseca dostavi poslovođi izvještaj o kretanju troškova u pogonu. Taj izvještaj treba da obuhvati kako planirane tako i stvarno izvršene troškove, i to za najglavnije vrste troškova:

- a) troškovi radne snage (neposredni),
- b) posredni troškovi radne snage (unutrašnji transport),
- c) troškovi materijala (pomoćnog i reprodukcionog),
- d) troškovi održavanja strojnog parka i pogonskih prostorija,
- e) režijski troškovi pogona (svijetlo, grijanje, telefon, i t. d.).

Na ove troškove može poslovođa direktno utjecati već prema tome, kako uspješno rukovodi pogonom. Pokušat ćemo spomenuti samo neke od činjenica u vezi s troškovima na koje poslovođa mora uvijek obraćati pažnju, ako želi da dođe do sniženja proizvodnih cijena. Velika je pogreška ako zbog nižeg tarifnog stava uposlujemo nestručnu radnu snagu, koja u krajnjoj liniji zbog svoje nestručnosti i manje produktivnog rada poskupljuje proizvodnju. Prevelika fluktuacija radne snage također je činjenica, o kojoj poslovođa mora voditi računa, jer dok se novi radnik uputi u posao da ga može obavljati normalnim tempom, prođe i dosta vremena i ode dosta novaca. Vrlo često izostajanje s posla je pojava, koja može poslovođi da uzrokuje i te kakove poteškoće u rasporedu radnika na poslove. Troškovi materijala predstavljaju gotovo uvijek najveću stavku u troškovima proizvodnje, i zato poslovođa, ako se brine o iskorišćavanju i trošku materijala, može ovdje da postigne najveće uštede, koje u krajnjoj liniji, primjenom pravilnika o premijama, povećavaju njegova lična primanja. Vrlo učestali oblik t. zv. posrednih troškova radne snage je i unutrašnji transport i kolanje robe, sirovina i polupreradevina za vrijeme procesa. U manje mehaniziranim pogonima ovi troškovi znaju biti katkad vrlo veliki. Mnogo stoji do poslovođe, da se broj radnih sati za obavljanje prijenosa u radnim prostorijama smanji na što manju mjeru. U svakoj prilici poslovođa mora nastojati da se put i robe i materijala što više skрати, drugim riječima, da se smanji broj neproduktivnih sati u proizvodnji.

Da bi poslovođa mogao uspješno obavljati gore pomenute dužnosti i poslove, moraju se **organizacionom shemom poduzeća, poslovođi dati odgovarajuća ovlaštenja, koja će mu pomoći da poboljša efikasnost u rukovođenju pogonom.** Jedno od takvih ovlaštenja jest, da sudjeluje prilikom odlučivanja kakav materijal, pomoćna sredstva pa i opremu treba nabaviti. Poslovođa će najbolje znati prednosti i nedostatke pojedinog potrošnog ili pomoćnog materijala. Na osnovu svojih dosadašnjih iskustava on može dati vrlo korisne prijedloge u kupovini nove opreme. Nadalje, poslovođa se mora dati ovlaštenje da samostalno odlučuje, koji mu radnik odgovara, kada se prima nova radna snaga, — a isto tako da samostalno odlučuje i daje prijedloge o kažnjavanju ili nagrađivanju radnika. Na takav način osigurati će se, da se uposle oni ljudi, koji najviše odgovaraju poslu na kojem su zaposleni. Ova samostalnost poslovođe ima za postizavanje radnog elana zaposlenog radništva u pogonu najveće značenje, jer se tim putem povećava autoritet kod onih, kojima on stvarno i rukovodi.

Naravno, ova samostalnost ne može prelaziti granice određene personalne i kadrovske politike privredne organizacije.

Kakve kvalifikacije mora da ima poslovođa?

Ako se shvati, da poslovođa pogona treba da predstavlja najčvršći oslonac i jednu od bitnih karika rukovođenja poduzećem, onda nam mora biti i jasno, kakve kvalifikacije i odlike treba takvo lice da posjeduje.

Tehničko znanje

Svaki poslovođa mora u prvom redu da zna rukovati svakim strojem ili uređajem u pogonu ako ne bolje, ali ono ni gore ni bilo kojeg radnika kojim rukovodi. Ovo znanje učvršćuje autoritet poslovođe kod radnika. Ako ovo nije moguće, a znamo da se efikasnost u rukovanju postiže neprestanim radom, onda poslovođa mora u najmanju ruku da poznaje mogućnosti i ograničenja u radu svakog stroja, i da bude sposoban objasniti svakom radniku kako se s tim strojevima ili uređajima najekonomičnije radi.

Rukovođenje i organizacija rada

Moderna koncepcija industrijske obrade mlijeka zahtijeva od poslovođe ne samo da izdaje naredbe, nego da zaista i vodi svoj pogon. Ta sposobnost, ako je posjeduje, ogledat će se u redovitoj proizvodnji sa najmanje troškova. Njegova sposobnost rukovođenja ogleda se i u tome, kako on umije stimulirati radnike u pogonu da budu zainteresirani za svoj posao i da budu zadovoljni s poslom, koji obavljaju. Poslovođa će to dokazati, ako radnici kojima rukovodi, rade svoj posao ne zato, što moraju nego zato što su svjesni, da im je to dužnost kao članovima tog kolektiva. Budući da poslovođa u proizvodnom procesu rukovodi i ljudima i strojevima, pa i materijalom, on mora biti sposoban da sva ova tri činioca uskladi i dovede u ravnotežu. Gotovo ništa nije tako štetno za proizvodnju, a i po sam autoritet poslovođe, nego loše organizovan rad, kada radnici, figurativno rečeno, sjede jedan drugome na glavi ili su jedni prenatrpani poslom a drugi hodaju besposleni po pogonu. Loše organiziran rad poslovođe očituje se u periodičnom pojavljivanju uskih grla u proizvodnim odjelima, a koji nisu objektivne prirode. Ako se od poslovođe očekuje da rukovodi pogonom, on mora biti sposoban da poduzima korake i potrebne mjere kako bi se proizvodnja nesmetano odvijala.

Karakter i briga za ljude

Poslovođa mora biti pošten i lojalan prema ljudima, kojima rukovodi, i u tom smislu nastojati da uživa dobar glas. Ako pak radnici imaju nepovjerenje prema poslovođi, to ima samo loše posljedice za poduzeće, koje se ogleda u manjem radnom učinku zaposlenog osoblja. Lično raskoloženje radnika prema poslovođi u tom slučaju nije na visini i umjesto da vrijeme troše na proizvodnju, radnici smišljaju kakovu će slijedeću nepriliku stvoriti poslovođi. Posljedica toga su i razna došaptavanja, kruženje čudnih glasnina i izmišljotina i sl. Zainteresiranost za ljude mora poslovođa pokazivati stalno, jer kako problemi kolektiva, tako isto i lični problemi pojedinog radnika mogu da utječu na radni učinak pojedinca. Poslovođa je najbliža osoba, kojoj radnik odlazi po savjet za svoje radne i lične probleme. Ako radnik zna i osjeća, da se poslovođa brine za njega, njegov radni moral bit će sigurno na visini. Nastojeći da se u pogonu radi što produktivnije, poslovođa mora uvijek naći vremena da se porazgovori sa svojim ljudima o prijedlozima, koje bi radnici eventualno imali u vezi s poboljšanjem proizvodnje.

Zaključak

Sa stajališta moderne organizacije proizvodnje, mi moramo poslovođu smatrati jednom od glavnih karika u rukovođenju i proizvodnji poduzeća.

Ako na radna mjesta poslovođe nastojimo postavljati ljude onakve, kakve smo ih napred analizirali, bez sumnje ćemo imati manje poteškoća s novim kvalitetnim i jeftinijim proizvodima.

Ing. Dušan Vitković, Beograd
Institut za mlekarstvo

SNABDEVANJE MLEKOM GRADOVA I INDUSTRIJSKIH NASELJA*)

- Ekonomski osvrt -
(nastavak)

Podaci o fizičkom obimu prometa i obimu po vrednosti preko maloprodajne mreže, izneti su u tabeli 3. Fizički obim prometa mleka iznosio je oko 66 mil. lit. i 10.428 tona mlečnih proizvoda. Ovaj promet je bio najveći u NR Hrvatskoj — 32%, a najmanji u NR Crnoj Gori — 0,2%. Jedan deo prometa mleka išao je mimo maloprodajne mreže za podmirenje potreba većih potrošača socijalno-zdravstvenih ustanova, bolnica, JNA itd. Obim prometa po vrednosti u toku 1956 godine iznosio je oko 29 milijardi dinara, što u odnosu na trgovinu na malo svih prehrambenih artikala iznosi 21% odnosno na ukupan promet u trgovini na malo 8,2%. Učešće mleka i mlečnih proizvoda u ukupnom prometu maloprodajne mlekarske mreže u stalnom je porastu. U sklopu maloprodajne mreže obuhvaćeni su i mlečni restorani, kojih ima oko 70 u Jugoslaviji. Podaci o prometu trgovačke mreže ukazuju na nedostatak prodavnica za distribuciju mleka. Naime, većina prodavnica je tehnički neopremljena i nema mogućnosti da lageruje izvesne količine pasterizovanog mleka za prodaju u toku dana. Prodaja mleka traje samo nekoliko sati. Prodavnice trebaju obično one količine mleka koje će se kao sigurno prodati. Činjenica je, da su konzumne mlekare bile u situaciji u toku poslednje godinu-dve dana, kada nisu uspemale da realizuju na tržište pripremljene količine pasterizovanog mleka, dok je u isto vreme izvestan broj potrošača ostao nepodmiren. Takvi slučajevi su vrlo česti za vreme leta, i to je ono što se ekonomski ne može braniti u našem sistemu prometa mleka između mlekara i potrošača. Pored tehničke neopremljenosti prodavnica, ne postoje ni depoi na izvesnim tačkama odakle bi se mleko moglo brzo doturiti prodavnicama i intervenisati na tržištu prema potrebama. Naročito su nužni depoi za one gradove čije su mlekare van grada, kao što je slučaj kod Zagreba. Izgradnja depoa svakako bi povećala troškove prometa, ali bi oni bili manji, nego da se tehnički kompletiraju prodavnice maloprodajne mreže. Organizacija prometa i tehnička opremljenost prodavnice i depoa zavisiće i od toga kako će se mleko puštati: pasterizovano ili sterilizovano. Nije svejedno sa ekonomske tačke gledišta, da li će se vršiti distribucija pasterizovanog ili sterilizovanog mleka.

U zadnje vreme mnogo se diskutuje o tome i vrše pripreme, da se u svim gradovima u kojima su izgrađene konzumne mlekare, zabrani prodaja nepasterizovanog mleka. Prema programu za konzumne mlekare izgrađene uz pomoć UNICEF-a, ta bi zabrana trebala da usledi

* Referat sa Simpozijuma o mleku.