



POKRAJINSKI ARHIV MARIBOR

# **TOVARNA AVTOMOBILOV MARIBOR**

Sledovi mariborskega gospodarstva v arhivskem gradivu  
Pokrajinskega arhiva Maribor

60 let – spominski zbornik

Maribor 2007

Katalogi, zvezek 28

### **Tovarna avtomobilov Maribor**

Sledovi mariborskega gospodarstva  
v arhivskem gradivu Pokrajinskega arhiva Maribor  
60 let – spominski zbornik

Razstava Pokrajinskega arhiva Maribor v razstaviščih  
ARCHIVUM, HAD in PER GRADUS.

Izdal in založil:	Pokrajinski arhiv Maribor
Odgovarja:	dr. Slavica Tovšak, direktorica
Urednica zbornika:	dr. Slavica Tovšak
Strokovna besedila:	dr. Slavica Tovšak, mag. Martin Prašnički, univ. dipl. inž., Stanislav Ajdič, univ. dipl. ek., inž. stroj., Anton Vagner, inž. stroj., Jure Maček, prof., Gorazd Bende, direktor Zavoda PPC Tezno
Razstavišči ARCHIVUM in HAD:	Avtorja: Jure Maček, prof., Sabina Lešnik
Razstavišče PER GRADUS:	Avtorja: Stanislav Ajdič, univ. dipl. ek., inž. stroj., Anton Vagner, inž. stroj.
Lektoriranje:	Mojca Horvat, prof.
Oblikovanje razstave:	Nina Gostenčnik, prof.
Tisk:	Tiskarna Saje, Darko Saje s. p., Maribor
Naklada:	300 izvodov

---

CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Univerzitetna knjižnica Maribor

629.3(497.4Maribor)(082)  
94(497.4Maribor):629.33(083.824)

TOVARNA avtomobilov Maribor : Sledovi  
mariborskega gospodarstva v arhivskem gradivu  
Pokrajinskega arhiva Maribor : 60 let - spominski  
zbornik / [urednica zbornika Slavica Tovšak]. -  
Maribor : Pokrajinski arhiv, 2007. - (Katalogi /  
Pokrajinski arhiv ; #zv. #28)

ISBN 978-961-6507-20-2  
1. Tovšak, Slavica 2. Tovarna avtomobilov  
(Maribor)  
COBISS.SI-ID 59219457

---

*Razstavo in katalog so financirali Ministrstvo za kulturo, Mestna občina Maribor in Zavod PPC Tezno.*

# ŠEST DESETLETIJ OD ZAČETKOV TOVARNE AVTOMOBILOV MARIBOR

## Sledovi vzpona in propada Tovarne avtomobilov Maribor<sup>1</sup> v gradivu Pokrajinskega arhiva Maribor

Za Pokrajinski arhiv Maribor ima arhivsko gradivo nekdanjih mariborskih gospodarskih gigantov posebno ceno. Ohranjeno gradivo običajno ne obsega kontinuirane celote od nastanka do propada, vendar je na osnovi velikega dela dokumentov mogoče rekonstruirati mejnike, ki prikazujejo pomembna obdobja posameznih podjetij, njihov razcvet oziroma tehnološki napredek in padec. Posamezni fondi s področja gospodarstva so med drugim tudi dokaj dober pokazatelj določenega časa, prostora ter političnega ozračja, ki je tako ali drugače usmerjalo določene gospodarske parametre. Trenutno hrani Pokrajinski arhiv Maribor 555 fondov s področja gospodarstva, kar pomeni 5000 tm. Kategorije gradiva so različne: ustanovni akti, struktura proizvodnega procesa, organizacijska struktura podjetij, gradbeni načrti poslovnih in proizvodnih prostorov, načrti, vezani na proizvodnjo, zapisniki poslovnih organov, zapisniki samoupravnih organov, poročila, analize, zaključni računi, propagandni material podjetja, korespondenca, pogodbe, kadrovske zadeve, gradivo družbenopolitičnih organizacij, ki so delovale znotraj podjetij, fotografije, slikovno gradivo ter časopisi, ki so jih izdajala posamezna podjetja kot informativno glasilo.

Fond Tovarne avtomobilov Maribor je Pokrajinski arhiv Maribor prevzemal nekajkrat. Zaradi enormno velikih količin gradiva smo imeli kar nekaj sestankov s stečajnimi upravitelji. Iz strokovnega vidika so predlagali več možnih načinov predaje gradiva pristojnemu arhivu, vendar je prišlo do tega, da so bili le deli gradiva predani v skladu z zahtevami arhivske zakonodaje, velik del pa je bil prevzet v razsutem stanju in brez ustreznih popisov. Bili smo postavljeni pred dilemo, ali se gradivo uniči ali ga prevzamemo v stanju, v kakršnem so ga zapustili ustvarjalci. Izbrali smo slednjo obliko in gradivo sami popisali po osnovnih tehničnih enotah.

V arhivskih depojih se nahaja gradivo Tovarne avtomobilov Maribor za časovno obdobje od leta 1941 do 1998, obseg gradiva pa znaša 137 tm. Najstarejši dokumenti, vezani na obdobje med letoma 1941 in 1945, so fotografije in načrti, ki prikazujejo začetek gradnje tovarne avgusta 1941. Dragocen vir za proučevanje zgodovine TAM-a je tudi kronika izpod peresa nekdanjega finančnega direktorja Milana Šmida, ki pojasnjuje najpomembnejše dogodke med letoma 1941 in 1983.

Originalnih dokumentov, ki bi sledili razvojnim dogajanjem TAM-a med letoma 1945 in 1950, arhiv ni prevzel. Nastala je vrzel, ki kaže na to, da so bili odtujeni, uničeni ali so ostali v rokah posameznikov. Neuspešen je bil tudi poskus, da bi ključne dokumente o dejavnosti tovarne zasledili v fondih, ki jih hrani Arhiv Republike Slovenije. Pregledan je bil popis fonda Ministrstva za industrijo in rudarstvo LR Slovenije za obdobje med letoma 1939 in 1951. Še

---

<sup>1</sup> V zborniku smo se odločili za uporabo imena Tovarna avtomobilov Maribor, ker je najbolj prepoznavno, čeprav je bil uradni naziv tovarne nekajkrat spremenjen. V začetnem obdobju se je imenovala Tovarna avtomobilov Maribor-Tezno, kasneje se je preimenovala v Tovarno avtomobilov in motorjev Maribor. Z ustanovitvijo SOZD TAM lahko govorimo o Tovarni cestnih vozil (TCV). V zadnjem obdobju tovarne so bila kratici TAM dodana imena hčerinskih podjetij, ki so navedena v tekstih posameznih avtorjev.

vedno pa obstaja možnost, da je glede na povojno centralizacijo del gradiva ohranjen v nekdanjem arhivu Jugoslavije v Beogradu.

Če izpostavimo kategorije prevzetega gradiva Tovarne avtomobilov Maribor, lahko ocenimo, da gre za gradivo, nastalo na različnih nivojih, v različnih delovnih telesih in različnih strokovnih strukturah. Pokrajinskemu arhivu Maribor kot pristojnemu arhivu, so bile predane: personalne mape in delavske knjižice zaposlenih, matične knjige, kartoteka parcel in TAM-ovih nepremičnih, dokumenti, vezani na registracijo TAM-a in njenih predstavništav; velik odstotek gradiva pa predstavlja več tisoč fotografij oziroma fotoalbumi. Večina med njimi je žal brez ustreznih identifikacijskih podatkov, kar močno zmanjšuje njihovo vrednost in pomen. Ob pripravi razstave smo se odločili, da s pomočjo medijev zaprosimo nekdanje delavce TAM-a, da pomagajo pri razpoznavanju dogodkov, oseb in prostorov. Prav tako imajo posebno vrednost investicijski programi in prikaz proizvodnje v različnih časovnih obdobjih. Za obdobje med letoma 1950 in 1977 so bili zbrani in predani tudi zaključni računi. Da je imel razvojni oddelek pomembno mesto v TAM-ovi organizacijski strukturi, kažejo ohranjeni načrti, številne konstrukcijske risbe, računalniški modeli in računalniška avtomatizacija razvoja motorjev; za poznavalce TAM-ove proizvodnje je npr. zanimiv sklop gradiva o raziskavi in razvoju krmilnih modulov za serijsko preizkušanje motorjev, projektni sklopi, konstruiranje delovnih strojev in motorjev, tehnični podatki vozil, katalogi rezervnih delov, mnogi načrti na mikrofilmih, ki zahtevajo posebna znanja pri njihovi identifikaciji, standardi TAM-a itd. Ohranjeni so tudi številni zapisniki samoupravnih organov in delavskega sveta ter upravnega odbora.<sup>2</sup>

Zgodovino TAM-a so krojila mnoga imena. Vezana so na vodilna delovna mesta, strokovnjake različnih profilov in delavce, ki so ideje za stroji uresničevali v praksi. V svojem uvodu jih ne navajam posebej, saj so jih izpostavili drugi avtorji v zborniku.<sup>3</sup>

## Nekateri kronološki dogodki v zgodovini TAM-a

Zasnovo za nastanek poznejšega TAM-a na Teznem so po zasedbi Maribora leta 1941 določili Nemci. Nemška vojna industrija je namreč potrebovala varno in primerno lokacijo za izgradnjo tovarne letalskih delov. Na osnovi prej pripravljenih načrtov so se gradbena dela in priprava infrastrukture pričeli že konec julija 1941. Pod vodstvom strokovnotehnične ekipe so jih izvajali vojni ujetniki iz različnih držav. Sodelovali so tudi Mariborčani, vzporedno z gradbenimi deli pa je potekalo izobraževanje bodočih delavcev in strokovnih kadrov.

Prvi trije proizvodni objekti so bili končani do začetka aprila 1942. Redna proizvodnja pa je stekla šele čez eno leto. Da je bila za Nemce nova tovarna ključnega pomena, dokazuje podatek, da je bilo sredi leta 1942 v tovarni zaposlenih 7105 ljudi, od tega jih je bilo 4278 vključenih v proizvodni program, preostali pa so sodelovali pri gradbenih delih na tovarni in gradnji bivalnih barak. V letu 1943 so zaradi nevarnosti zavezniških zračnih napadov pričeli

---

<sup>2</sup> Delavski svet so v prvem desetletju po uvedbi samoupravljanja (1950-1960) vodili: Andrija Poganj, Dušan Valenčič, Dušan Visočnik, Srečko Ježovnik, Jože Gregorič, Rene Rosanda in Albin Perc, upravni odbor pa: Ernest Kunšek, Stane Rebolj, Emil Tomažič, Emil Lesjak in Tone Uršič. Gradivo iz osebne zbirke Emila Tomažiča, Album.

<sup>3</sup> Osebni fond Davorin Mesarec (tipkopis avtorjev Liberat Buždon, Karl Gregorič, Edvard Platovšek).

Nemci pospešeno graditi podzemne bunkerje na površini 8512 m<sup>2</sup>, ki naj bi kot rezervna lokacija omogočali nemoteno nadaljevanje proizvodnje v primerih vse pogostejših napadov na tovarno. Zavezniška letala so v začetku leta 1944 povzročila precejšnjo škodo zlasti na proizvodnih objektih, bilo pa je tudi precej mrtvih in huje poškodovanih.

V začetku leta 1945 je bil v tovarni vse večji kaos. Ne le da je upadala proizvodnja, tudi število zaposlenih se je naglo zmanjševalo, popuščala je disciplina, delovni proces je bil vse bolj okrnjen, poslopja so bila v veliki meri porušena. 8. maja so tovarno za nekaj dni zasedli Bolgari, ki so povzročili še dodatno škodo na objektih in strojni opremi. Tovarno je pred Bolgari zavarovala močna enota KNOJ-a, oblastni organ – Okrajni odbor Maribor desni breg – pa je že 14. maja 1945 pozval nekdanje delavce, da se priglasijo na delovna mesta. Odziv je bil velik in pričel se je boj za ohranitev dediščine nekdanje tovarne. Po obisku Josipa Broza Tita junija 1945 in po izvedeni nacionalizaciji je bil imenovan prvi delegat v tedaj še Tovarni letalskih delov, Miloš Brelih. Tovarna se je pričela specializirati za sestavo vozil v razstavljenem stanju. Zvezno ministrstvo za industrijo je ocenilo in sprejelo odločitev, da se bo podjetje preusmerilo v avtomobilsko proizvodnjo.

Uradno potrdilo o tej odločitvi je bilo izdano avgusta leta 1945 na osnovi sestanka v Beogradu, kjer so bili prisotni: minister za industrijo Slovenije Franc Leskovšek, Branko Zlatarič, Dore Mihevc, Ivo Bulič, Ivo Hercigonja in drugi. Tovorno vozilo Pionir, po češki licenci, je predstavljalo proizvodni začetek in prvi učni objekt za izdelovanje avtomobilov. Pionir je bil na proizvodni liniji celih petnajst let, število izdelanih vozil pa je znašalo 17.416. V tem času so bile na Pionirju predlagane in v TAM-u izvedene številne izboljšave in lastno izdelane konstrukcije. Pomemben mejnik predstavlja datum 31. december 1946, ko je vlada FLRJ sprejela dokument o preimenovanju tovarne letalskih delov v Tovarno avtomobilov Maribor Tezno, ki sta ga podpisala Josip Broz Tito in minister za industrijo, Boris Kidrič, in je pomenil ustanovni akt ene izmed prvih tovrstnih tovarn avtomobilov v državi. Začetek je bil težak. Tudi tu se je kot v celotni državi čutilo vesplošno pomanjkanje materiala, specialnih strojev, gradbenega materiala, strokovno usposobljenih kadrov. Kljub temu so bili v tovarni uspešni pri popraviljanju in izdelavi različnih vozil, izdelavi prenosnih poljskih kuhinj, avtomobilskih prikolic, ventilatorjev za rudnike, avtomobilskih kompresorjev za polnjenje zračnic itd.

V petdesetih letih je bila poleg kovačnice zgrajena še kompresorska postaja, oblikovalnica pločevine, vzmetarna, lakirnica. TAM se je moral čez čas prilagajati novim zahtevam, novim trendom in ponudbi ter povpraševanju na trgu. Pomembno prelomnico je pomenila sklenitev licenčne pogodbe z zahodno nemško družbo Klöckner-Humboldt-Deutz za proizvodnjo tovarnjakov z nosilnostjo 4,5 t, do katere je prišlo januarja leta 1957. V vozila novega programa je bilo vgrajenih kar trideset odstotkov domačih delov.

Leta 1961 se je tovarna preimenovala v Tovarno avtomobilov in motorjev Maribor. Na tržišče so kmalu plasirali družino vozil TAM 2000. Delavski svet TAM-a je leta 1961 s sklepom in s potrebnimi akti ustanovil Inštitut za motorje in vozila pri TAM-u, ki se je kasneje ponovno vključil v kompleks TAM-a. Nastanek inštituta je zahteval izgradnjo zgradb za razvojno konstrukcijo, prototipno delavnico, laboratorij za preizkušanje motorjev in vozil ter metalografsko-fizikalni in kemični laboratorij. Tako obsežen asortiman je nujno zahteval oblikovanje lastne prodajne mreže oz. vzpostavitev servisne službe in razvoj kooperacije. Tovarna se je širila v prvi vrsti z lastnimi viri in z v letu 1967 odobrenim kreditom pri Mednarodni banki za obnovo in razvoj. Na tej osnovi so lahko takoj pričeli proizvodnjo dva tisoč vozil. Tržišče je postajalo vse širše in se je usmerilo v Bolgarijo, Egipt, Kongo, Gano, Zambijo, Turčijo, Indonezijo, Kolumbijo in še kam. V letu 1985 je bila načrtovana izdelava

14.500 vozil in 18.000 motorjev. V istem letu je bil tudi obnovljen sporazum s KHD-jem, ki je postal resni poslovni partner. 28. avgusta 1967 je delavski svet TAM-a izdal soglasje k podpisu dveh pogodb s KHD-jem, in sicer o poslovnotehničnem sodelovanju s KHD-jem in njegovem sodelovanju pri rekonstrukciji TAM-a. Obe pogodbi sta bili podpisani 5. septembra istega leta. Leto dni kasneje so bile podpisane tudi pogodbe o poslovnotehničnem sodelovanju z Avtokaroserijo Novi Sad, Avtomontažo Ljubljana, Karoseristom Maribor in podjetjem Vozila Gorica. Na osnovi uspešno izvedenega skupnega referendumu je s 1. januarjem 1971 TAM pritegnil v skupno poslovanje TZV Boris Kidrič. To je bil začetek TAM-ovih integracij. Lastno znanje in lastna tehnologija sta pripomogla k začetku proizvodnje terenskih vozil, za katero si je TAM prislužil plaketo tedanje Jugoslovanske ljudske armade, listino mesta Maribor in Red dela z rdečo zastavo od Josipa Broza Tita.

Začetke in prvo obdobje samoupravljanja je v tem zborniku obsežneje predstavil Jure Maček, omenila bi le, da je bil TAM med prvimi 48 podjetji v državi, kjer je bilo uvedeno poizkusno samoupravljanje. V mesecu januarju leta 1972 so bile ustanovljene posebne samoupravno-informativne skupine, ki so predstavljale posebno, osrednjo obliko samoupravljanja. Skupaj je bilo ustanovljenih 273 takšnih skupin. Delavski svet je izvolil enajstčlanski upravni odbor, ki je prevzel posle upravljanja. To se je, kakor je zapisano na spominski plošči pred vhodom v TAM, zgodilo 5. septembra 1950. Kasneje se je samoupravljanje razširilo še na štirideset delavskih svetov delovnih enot in dva zbora. V letu 1973 je potekala javna razprava o oblikovanju TOZD-ov v TAM-u, leto kasneje pa je bil sprejet na zborih delavcev v TOZD-ih sporazum o združitvi v delovno organizacijo TAM. Nadaljnji razvoj je težil k realizaciji zakona o združenem delu, kar je pomenilo, da so v letu 1978 tedanjo delovno organizacijo TAM z dvema skupnostma in samostojnim TOZD-om preoblikovali v SOZD ZIV TAM. Vanj je bilo združenih osem delovnih organizacij. V tem obdobju je bilo osemnajst TOZD-ov in štiri delovne skupnosti, v organe upravljanja pa je bilo vključenih 2500 delavcev.

Uspešnost TAM-a, vidna do osemdesetih let prejšnjega stoletja, se je v naslednjem desetletju prevesila v krizno obdobje, to je obdobje sanacij, preoblikovanj, iskanj rešitev znotraj tovarne in s pomočjo države, razpada tržišča in države. Vse to je spremljalo rastoče nezadovoljstvo delavcev, ki so upali, da bosta vodstvo in država našli rešitev za obstoj TAM-a. V letu 1989 je nastalo družbeno podjetje TAM p. o., ki je združilo tedanji delovni organizaciji Tovarno avtomobilov in motorjev Maribor in TAM Avtotrgovina. Že v naslednjem letu je prišlo do preoblikovanja v delniško družbo v družbeni lasti TAM d. d., ki je postala krovna družba in je kot pravna naslednica TAM p. o. prevzela vseh deset odvisnih družb, katere je le-ta ustanovila.<sup>4</sup> V letu 1992 je sledilo preoblikovanje v delniško družbo v mešani lasti. Tri leta pozneje, po sprejetju sklepa Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo, je bil družbeni kapital prenešen na Slovenski odškodninski sklad, Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter Sklad RS za razvoj.

V takih razmerah je bil v začetku junija 1996 za vse odvisne družbe, tudi za Tovarno avtomobilov Maribor, uveden stečaj. Petnajst stečajnih postopkov se je obravnavalo pred Okrožnim sodiščem v Mariboru, eden pa pred Okrožnim sodiščem Murska Sobota.

---

<sup>4</sup> TAM Bus d. d., TAM Trade d. d., TAM mednarodna trgovina d. d., TAM Gospodarska vozila d. o. o., TAM motor d. o. o., TAM Razvojno tehnični inštitut d. o. o., TAM Tehnološka oprema d. o. o., TAM Inženiring in vzdrževanje d. o. o., TAM Metalurgija d. o. o., TAM Stanovanja d. o. o. Že pred preoblikovanjem so imele status odvisnih družb še: TAM Konsignacija d. o. o., TAM Tronic d. o. o., TAM STP d. o. o. in Avtoleasing TAM d. d., večinska lastnika odvisnih družb pa sta bili še TAM Bus Radgona d. o. o. in TAM Avto d. o. o., ter šest družb v tujini (TAM Zagreb na Hrvaškem, TAM Sarajevo v Bosni in Hercegovini, TAM Komer v Makedoniji, TAM Deutschland v Nemčiji, TAM USA v ZDA in TAM Bus Slovakia na Slovaškem).

## Koncept razstave in zbornika

Po vzorcu iz leta 2006, ko smo pripravili razstavo in razstavni katalog za propadli mariborski gigant – Metalno, smo letošnje leto v skladu s programom dela načrtovali pripravo razstave o Tovarni avtomobilov Maribor. Tematsko zaokroženo razstavo smo pripravili tako, da smo v razstavišču Archivum izpostavili del fotografskega gradiva in originalnih arhivskih dokumentov, ki opozarjajo na značilno dogajanje v TAM-u. Izbor smo prepustili Juretu Mačku, prof., višjemu arhivistu, in Sabini Lešnik, arhivski sodelavki. V razstavišču Per gradus (poimenovanje razstavišča se bo prvič uporabilo prav ob odprtju razstave o TAM-u) sta Stanislav Ajdič in Anton Vagner predstavila nekatere tehniške ustvarjalce iz TAM-a ter prikazala pisno in slikovno podobo zanimivosti iz TAM-ove kronike. Razstavišče Had pa je namenjeno vsem tistim nekdanjim »tamovcem«, ki so se odzvali na oglas v časniku Večer in nam prinesli arhivsko gradivo ali predmete, ki so vezani na njihovo delo v enem izmed TAM-ovih delovnih prostorov. Zaradi razširjene vsebine kataloga in dejstva, da letos mineva šestdeset let od podpisa ustanovnega akta za TAM-ovo proizvodnjo, smo katalog preimenovali v zbornik.

Ob tej priložnosti se v imenu kolektiva zahvaljujem vsem, ki so pripomogli k predstavitvi TAM-ove zgodovine. Tudi v zborniku smo dali posebno mesto bivšim delavcem TAM-a, s teksti pa sodelujejo tudi avtorji razstave. Vsebinski koncept je zasnovan tako, da je vsak izmed avtorjev prikazal poseben vidik TAM-ove zgodovine:

- mag. Martin Prašnički,<sup>5</sup> univ. dipl. inž., se je osredotočil na celovit prikaz razvojnih mejnikov in proizvodov TAM-a od začetkov do zadnjega obdobja TAM-ove zgodovine. Predstavil je problematiko programa vozil skozi desetletja, opozoril na neuspeli poskus sodelovanja TAM-a z Mercedesom, na razlog za sprejem in podpis licenčne pogodbe s KHD-jem, ter na uspešno plasiranje tovornih vozil in lastne TAM-ove potenciale. Prispevek je zaokrožil z opisi zadnjega poskusa rešitve TAM-a. Zahvaljujemo se mu tudi za zbrane podatke o vodilnih kadrih v TAM-u med letoma 1945 in 1996.
- Stanislava Ajdiča,<sup>6</sup> univ. dipl. ek., inž. strojništva, smo zaprosili za predstavitev nekaterih tehniških ustvarjalcev v TAM-u. Prav gotovo je to eden izmed pomembnih segmentov TAM-ove zgodovine. Izpostavil je le nekaj posameznikov, saj zbiranje podatkov o njih terja veliko časa in energije.

---

<sup>5</sup> Štipendist TAM-a je bil od leta 1965 kot konstruktor dvanajst let zaposlen v oddelku za razvoj motorjev. Ustanovil je Oddelek za uporabo računalniških metod dela pri konstruiranju in razvoju proizvodov (CAD/CAE). Med letoma 1981 in 1985 je vodil sektor informatike, pozneje Tehnični računalniški center. Med letoma 1991 in 1995 je bil direktor TAM Razvojno tehniškega inštituta d. o. o., za razvoj proizvodov pa je sprejel zadolžitev leta 1995 kot član uprave TAM Holding d. d.

<sup>6</sup> Stanislav Ajdič je bil zaposlen v TAM-u kot konstruktor v tehniški službi orodjarne, konstruktor v konstrukciji vzdrževanja obdelovalnih strojev, konstruktor v konstrukciji novogradnje obdelovalnih strojev, konstruktor v Perspektivnem razvojnem podjetju na področju investicij in investicijskega vzdrževanja. Bil je tudi projektant v Razvojnem podjetju in pomočnik vodje oddelka za nabavo investicijske opreme. V zadnjem obdobju je bil vodja oddelka investicije tehnološke opreme in investicijsko vzdrževanje ter pomočnik vodje razvoja podjetja.

- Anton Vagner,<sup>7</sup> inž. strojništva, se je v prispevku z naslovom Kooperanti Tovarne avtomobilov Maribor osredotočil na obdobje, ko je Tovarna avtomobilov pričela sodelovati s kooperanti doma in v tujini.
- Jure Maček, prof., višji arhivist, je na osnovi razpoložljivega gradiva, ki ga o TAM-u hrani Pokrajinski arhiv Maribor in na osnovi drugih zapisov, pripravil strokoven in na osnovi virov utemeljen sestavek o prvi petletki in njenem vplivu na razvojne poteze TAM-a; z vidika planskega gospodarstva je ocenil odnose med zaposlenimi, vplive politične klime na proizvodnjo in vlogo komunistične partije pri razvoju nastajajočega mariborskega giganta. Ocenil je začetke samoupravljanja in njegovo vpletenost v organizacijsko in vsebinsko strukturo TAM-a.
- Gorazd Bende,<sup>8</sup> direktor Zavoda poslovno proizvodne cone Tezno, je zaokrožil zgodbo o TAM-u v smislu predstavitve Zavoda poslovno proizvodne cone Tezno, ki je nastal na temeljih nekdanjega TAM-a. Njegov prispevek ima naslov Nekoč TAM, danes Cona Tezno.

Vsem avtorjem se v imenu Pokrajinskega arhiva Maribor za prispevke zahvaljujem.

Hvala tudi vsem mojim sodelavcem, ki so sodelovali v obsežnem in zahtevnem projektu o TAM-u: Leopold Mikec Avberšek, Jure Maček, Sabina Lešnik, Nina Gostenčnik, dr. Miroslav Novak, Srečko Starčevič, Irena Žugaj, Jože Lačen.

Posebno zahvalo zaslužijo vsi tisti, ki so z veliko mero spoštovanja in ljubezni do nekdanjega TAM-a prinesli gradivo, dokumente, fotografije, posamezne predmete: Marija Lubej, Ivan Veršec, Anica Božnik, Mara Dolšak, Marija Pilko, Davorin Mesarec, Anton Klemenčič, Herman Hari, Franc Rošič, Jože Perc, Zdenka Soban, Milan Ritonja, Emil Tomažič, Albert in Irena Vide, Hilda Krebs, Anton Koren, Branko Fric, Milko Linec, Jože Štrakl, Martin Prašnički, Emil Lesjak.

Makete TAM-ovih proizvodov sta nam ljubeznivo posodila Muzej narodne osvoboditve Maribor in Niko Bien iz Tovarne vozil Maribor.

S pripravo razstave in zbornika smo uresničili vizijo predstavitve TAM-a, velikega mariborskega giganta iz strokovnega in arhivskega vidika ter oživili spomine nekdanjih zaposlenih, ki so s svojim delom in idejami soustvarjali TAM in njegovo ime popeljali v svet.

Prav posebna zahvala velja g. Bojanu Laboviču, ki nam je pripravil nekaj odlomkov iz dokumentarnega filma o mariborskem gigantu s podnaslovom Gibljiva zgodovina TAM-a.

dr. Slavica Tovšak

---

<sup>7</sup> Anton Vagner je začel poklicno pot v Karoseristu (Tovarna specialnih cestnih vozil – TSCV Maribor), ki je bil nekaj časa TOZD TAM-a, a večinoma njen kooperant. Zaposlen je bil v Karoseristu kot konstruktor, do upokojitve v letu 1991 pa kot projektant.

<sup>8</sup> Gorazd Bende je bil v TAM-u vodja obračuna osebnih dohodkov, prevzel je vodenje vrednotenja dela, bil direktor za kadre, pravo in organizacijo, vodja kadrovske službe TAM-a. V času stečaja je postal direktor MPP Gonila in nazadnje direktor CIMOSA TAM.

# ORIS GLAVNIH RAZVOJNIH MEJNIKOV IN PROIZVODOV TOVARNE AVTOMOBILOV MARIBOR

## Prolog

Sestavni deli pogona letalskih vijakov za potrebe nemškega vojnega letalstva v drugi svetovni vojni so prvi proizvodi, katere je izdelovala nova tovarna na Teznem pri Mariboru, ki so jo nemške okupacijske oblasti pričele graditi 29. julija 1941 na območju posekanega gozda.



*Eden redkih dokumentiranih dokazov proizvodnega programa v nekdanji »VDM Luftfahrtwerke Steiermark GmbH« na Teznem pri Mariboru: pesta (okrovi) pogona letalske elise.<sup>1</sup> Izdelovali pa so tudi polžasto planetno gonilo letalskih elis.*

---

\* Pomemben vir podatkov za ta sestavek sem črpal iz kronike Tovarne avtomobilov Maribor, ki jo med drugim gradivom hrani Pokrajinski arhiv Maribor. Po izjavi Jožeta Štrakla, upokojenega sodelavca TAM-a, je kroniko napisal danes že pokojni Milan Šmid, nekdanji finančni direktor v TAM-u. Kronika obsega več sto strani tipkopisa in zajema obdobje med letoma 1944 in 1983.

V tem sestavku rabim ime podjetja TAM, ki se je sicer tudi spreminjalo, a je simbolična kratica kot blagovna znamka obstajala.

<sup>1</sup> PAMB/1117, AŠ 582, fotografije (št. 1080-82).

Ime tovarne se je v vojnem času večkrat spremenilo, tako glede na nominalne lastnike, kakor tudi na organiziranost:

- Leta 1941: Flugmotorenwerke Ostmark GmbH Wien<sup>2</sup>
- Leta 1942: VDM (Vereinigte Deutsche Metallwerke) – Luftfahrtwerke – GmbH Frankfurt
- Leta 1943: VDM - Luftfahrtwerke AG Frankfurt

Leta 1944: VDM - Luftfahrtwerke Steiermark GmbH s popolno osamosvojitvijo v Mariboru.

Ves čas do zloma rajha je bila tovarna na Teznem in njeno vodstvo neposredno ali posredno podrejeno ministrstvu zračnih sil v Berlinu, od koder so pritekale v Maribor izdatne finančne pomoči v času izgradnje pa tudi pozneje.

Redna proizvodnja letalskih delov se je pričela 13. aprila 1943. Natančnejši podatki o vrsti sestavnih delov in njihove količine iz razpoložljivih podatkov niso razvidne, vendar niso mogle biti majhne, če upoštevamo, da je bilo konec leta 1942 zaposlenih več kot tri tisoč, leta 1944 pa že več kot pet tisoč delavcev v proizvodnji in administraciji.<sup>3</sup>

Ne glede na lastnike in namen prve proizvodnje ta datum pomeni začetek proizvodnje transportnih sredstev na področju Tezna pri Mariboru, ki je doživljala pozneje buren razvoj in je postala ena vodilnih tovarn gospodarskih cestnih vozil in motorjev. Na lokaciji Tezna je nastal velikanski industrijski, poslovni in gospodarski kompleks, ki ni bil pomemben le za Slovenijo ali Jugoslavijo, ampak za dovršen del tega srednjeevropskega gospodarskega prostora.

## Povojna iskanja programov – odločitev za tovarno avtomobilov

Osvoboditev izpod okupatorske nacistične Nemčije je postavila pred Mariborčane vprašanje, kaj s tovarno, ki je zaposlovala več tisoč za strojno industrijo usposobljenih delavcev. Le s težavo so se izoblikovale nove razvojne možnosti, za katere pa so praviloma prihajali predlogi iz Beograda ali so morali biti tam vsaj odobreni. Po vojni je bila industrija pod strogim nadzorom vlade in brez njenih odločitev veliki sistemi niso mogli nastajati.

Tako so takoj po vojni v tovarni, imenovani »Tovarna letalskih delov Maribor Tezno«, izdelovali vse kaj drugega kot letalske dele. Znani so izdelki kovinske galanterije, kot so na primer jedilni pribor, glavniki, ventilčki za kolesne zračnice in podobno. Iz poznejših let je razvidno, da so se iznajdljivi tehnični kadri lotili osvajanja vrtnih strojev za rudarstvo in gradbeništvo, kakor tudi vibratorjev in ventilatorjev za to področje dejavnosti. Ta proizvodnja si je pridobila trg in je uspevala še leta po tem, ko so namembnost tovarne že preusmerili v avtomobilski program.

Prvi predlog za razvoj avtomobilske industrije v porušeni tovarni letalskih delov na Teznem je dal že maja leta 1945 dr. inž. Ivo Hercigonja, ki je pozneje postal tudi tehnični direktor TAM-a. Predlagal je izdelavo kamionov, vendar še

<sup>2</sup> Pomenski prevod: Tovarna letalskih motorjev, Vzhodna marka, d. o. o. Dunaj. Po priključitvi k tretjemu rajhu leta 1938 je Avstrija dobila ime »Vzhodna marka«.

<sup>3</sup> Pokrajinski arhiv Maribor, fond Tovarna avtomobilov Maribor, (dalje: PAMB/1117), AŠ 1050, Kronika, str. 81-82.

ni mogel povedati, katerih in na kakšen način. Julija istega leta je bila sprejeta tudi odločitev, da bo tovarna na Teznem dobila projekt popravit in montaže vozil iz ameriške pomoči v okviru UNRRE. Prvi uradni predlog za proizvodnjo kamionov PRAGA<sup>4</sup> po češki licenci (Československa Kolben & Danek) se je pojavil že 9. avgusta 1945, ter ga je ministrstvo za industrijo tedanje DFJ (Demokratska federativna Jugoslavija, kot se je država imenovala še pred jesenskimi volitvami) 17. avgusta 1945 potrdilo. Šele 31. decembra 1946 pa je nato vlada FLRJ definitivno izdala sklep o ustanovitvi Tovarne avtomobilov Maribor Tezno in Milošu Brelihu podaljšala mandat direktorja.

## Nekaj ključnih obdobij za razvoj TAM-a in njegovih proizvodov

V letu 1947 beležimo naslednja dva pomembna dosežka:

7. avgusta so sestavili prvi pogonski motor kamiona PRAGA, tri dni zatem pa še vozilo po licenci PRAGA.<sup>5</sup> Proizvodni plan za to leto je predvideval izdelavo 250 kamionov PRAGA RN-13, do konca leta pa so jih izdelali le 29. Vzrok za tako slabo uresničitev plana je bil predvsem v pomanjkanju sestavnih delov, ki so jih izdelovali domači kooperanti ali pa so bili iz uvoza, predvsem iz Češkoslovaške. Spremljajoča industrija v Sloveniji in Jugoslaviji še ni bila dorasla tehnično zahtevnemu in proizvodno kompleksnemu izdelku, kot je avtomobil, zato je potekalo osvajanje izdelave posameznih sestavnih delov razmeroma počasi.

Logotip Tovarne avtomobilov Maribor Tezno s tremi krogi in petokrako zvezdo v sredini je zasnoval inženir arhitekture Černigoj iz Maribora, uradno pa je bil potrjen 17. februarja 1947.<sup>6</sup> Veljal je do konca obstoja TAM-a, nekatera nasledstvena podjetja pa ga pri svojih proizvodih in z manjšimi modifikacijami (predvsem pa brez zvezde v sredini), kot simbol uveljavljene blagovne znamke ohranjajo še dandanes.

Že v tem času je bilo več zamisli, da bi na Teznem izdelovali tudi osebne avtomobile (na primer VW Porsche), vendar se je zdela zamisel oblastem v Beogradu, ki so v bistvu usmerjale ves povojni razvoj industrije, prezgodnja. Bolj potrebni od osebnih vozil so bili prekucniki (imenovani tudi »kiperji«), zato je TAM že tega leta izdelal tudi svoj prvi prekucnik na šasiji s kabino vozila PRAGA.

Po planu za leto 1948 bi naj izdelali sedemsto kamionov Praga RN-13, pa so jih le 113.

Malokomu je znano, da so nekateri zanesenjaki – inovatorji v TAM-u leta 1948 izdelali prvo motorno kolo v Jugoslaviji z motorjem 350 ccm in močjo 18 KM. Proizvod je nastal v tedanji strojni delavnici za vzdrževanje strojev, njegov »oč« pa je bil Karl Drago Fišer. Redna proizvodnja ni nikoli stekla.

---

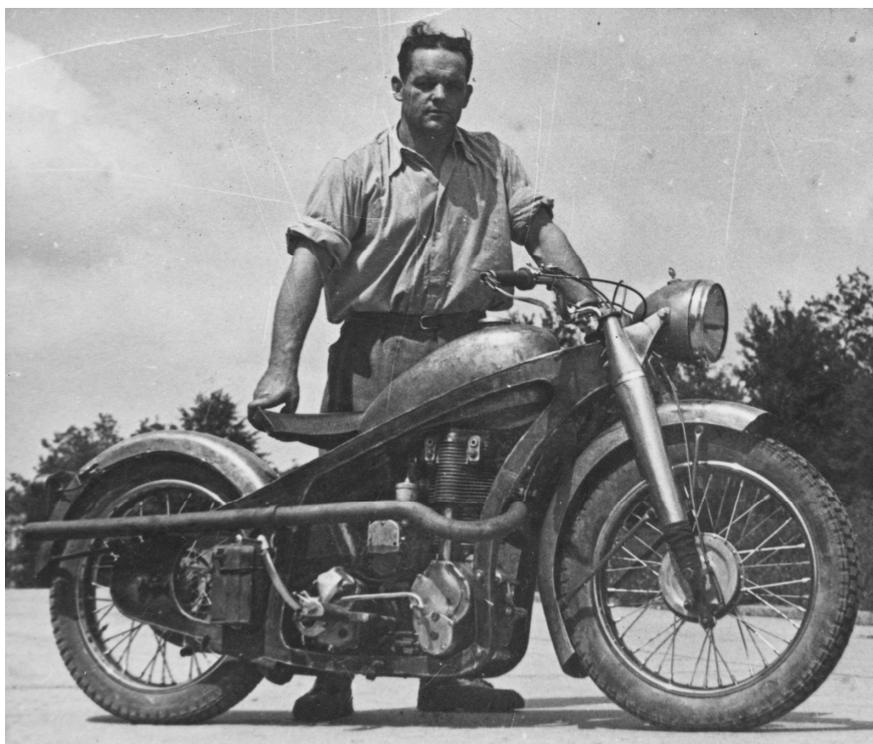
<sup>4</sup> Ime kamiona v Češkoslovaški je bilo PRAGA, glede na razvojne stopnje pa so bile imenu dodane pripone kot na primer RN-13, RV ali drugo.

<sup>5</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, leto 1947.

<sup>6</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, leto 1947.



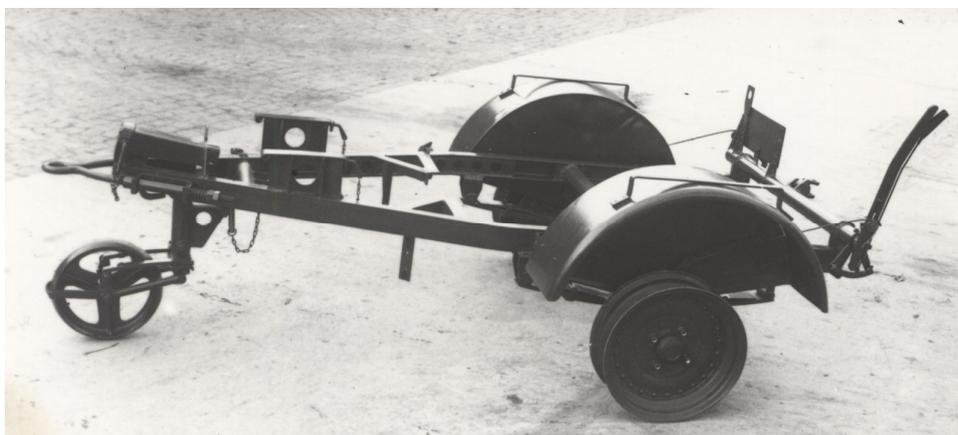
*Prvo sestavljeno vozilo PRAGA v Tovarni avtomobilov Maribor Tezno leta 1947. Na sliki prepoznamo dr. inž. Iva Hercigonjo (v kratkih hlačah), takratnega tehničnega direktorja TAM-a, ki je bil tudi pobudnik, da tovarna na Teznem postane tovarna kamionov.*



*Drago Karl Fišer s prvencem v TAM-u izdelanega motocikla – leto 1948.*

Leta 1949 je dobil kamion PRAGA RN-13 domače uradno ime PIONIR. Izredno nizko izpolnjevanje planskih zadolžitev priča, da je bilo še vedno izjemno težko organizirati proizvodnjo kamionov. V letu 1949 so sprva planirali izdelavo dva tisoč kamionov PIONIR, plan pa so med letom znižali na 1 250, vendar so jih do konca leta sestavili le 288. Kot dobra kooperanta sta v tem času veljala DONIT Medvode in Emajlirka Celje, slabo oceno pa so si prislužila podjetja Železarna Ravne, IPM Beograd, IKL Beograd in IMR Rakovica pri Beogradu.

Dopolnilni proizvodni program izdelave strojev za pomoč pri obnovi domovine je bil gotovo zaslužen za to, da se je tovarna v tem času lahko sploh obdržala. Tako je tovarna avtomobilov kar nekaj let po vojni izdelovala za gradbeništvo in rudarstvo prepotrebne pnevmatske vrtalne stroje, brusilne stroje in pervibratorje, ki so bili v resnici vibratorji betonske mezge med vlivanjem v opaže. Pomemben izdelek so bili tudi ventilatorji za prezračevanje v industriji in rudarstvu. Eden pomembnejših izdelkov za potrebe Jugoslovanske ljudske armade so bile prikolice za poljske kuhinje, potem prikolice za traktorje in seveda prikolice za kamione.



*Podvozje prikolice za vojaško poljsko kuhinjo, eno prvih »vozil«, ki so jih izdelovali v TAM-u.*

Potrebe po prevozi ljudi po cestah so bile v Jugoslaviji izjemne, zato je bilo pričakovati, da se bo tudi Tovarna avtomobilov Maribor prej ali slej lotila proizvodnje avtobusov. V tem letu je prišel v tovarno na Tezdem iz General Motors Corporation (GMC) iz ZDA ameriški Slovenec Jože Menton, ki ga ima marsikdo za očeta prvega avtobusa PIONIR. Kako pomemben je bil Menton za mlado avtomobilsko industrijo v Mariboru, potrjuje dejstvo, da so mu blizu tovarne zgradili vilo, v kateri je lahko med dvoletnim bivanjem pri nas stanoval.

V letu 1950 so v TAM-u osvojili izdelavo kabine za kamion PIONIR, ki so jo pred tem še uvažali s Češkoslovaške. Prav tako so v tem letu uspešno vlili prve motorske bloke in glavo valjev. V tem času se je nasploh uveljavljalo spoznanje, da bo treba izdelavo zahtevnih sestavnih delov in sklopov motorjev in vozil razvijati v tovarniškem kompleksu na Tezdem ali v bližini. Na podlagi tega spoznanja se je hitro razvijala mehanska in toplotna obdelava delov, ob tem pa tudi livarstvo, kovaštvo in izdelava karoserij. Slej ko prej je bila v sistemu, ki je imel velike proizvodne obrate, potrebna izdelava industrijskih orodij ter vzdrževanje strojev in naprav. Prav od tod tudi vzrok za razvoj zelo zahtevnih proizvodnih naprav (vpenjala, obdelovalne enote in drugo) s tega strokovnega področja. Postopoma je nastajala dejavnost novogradnje strojev

in naprav, ki je v osemdesetih letih 20. stoletja pogosto že dosegala konkurenčno raven tujih dobaviteljev strojne opreme.

Zelo pomembna dejavnost Tovarne avtomobilov Maribor Tezno je bil v prvih letih obstoja remont ameriških vozil, ki jih je Jugoslavija dobila na račun vojnih reparacij, ali pa jih je nakupila od ameriških zasedbenih oblasti v Nemčiji. Vozila so bila znamk GMC (General Motors Corporation), bolj znana pod imenom »džems«, pa tudi DODGE in JEEP. Skupno so v TAM-u v vseh letih sestavili ali popravili med pet in šest tisoč teh vozil. Namenjena so bila jugoslovanski vojski in gradbeništvu.



***Remont ameriških vojaških vozil je TAM-u v času osvajanja programa PRAGA-PIONIR zagotavljal ustvarjanje prihodka, saj je bila glavni naročnik in plačnik jugoslovanska vojska.***

V letu 1950 so se kot pomembna postavka v planu proizvodnje poleg remonta ameriških vozil in izdelave kamionov PIONIR, kakor tudi že omenjenih pervibratorjev in vrtnih strojev, pojavljale tudi poljske kuhinje za vojsko in pa rezervni deli za izdelana in popravljena vozila. Izdelali so 405 kompletnih kamionov in 41 šasij vozila PIONIR ter usposobili 526 vozil iz programa »džems«. V tem letu je že bilo mogoče vrednostno prikazovati rast proizvodnje od leta 1945, kot je razvidno iz naslednje razpredelnice:

***Rast vrednosti proizvodnje med leti 1945-1950 (v 1000 tedanjih dinarjev)***<sup>7</sup>

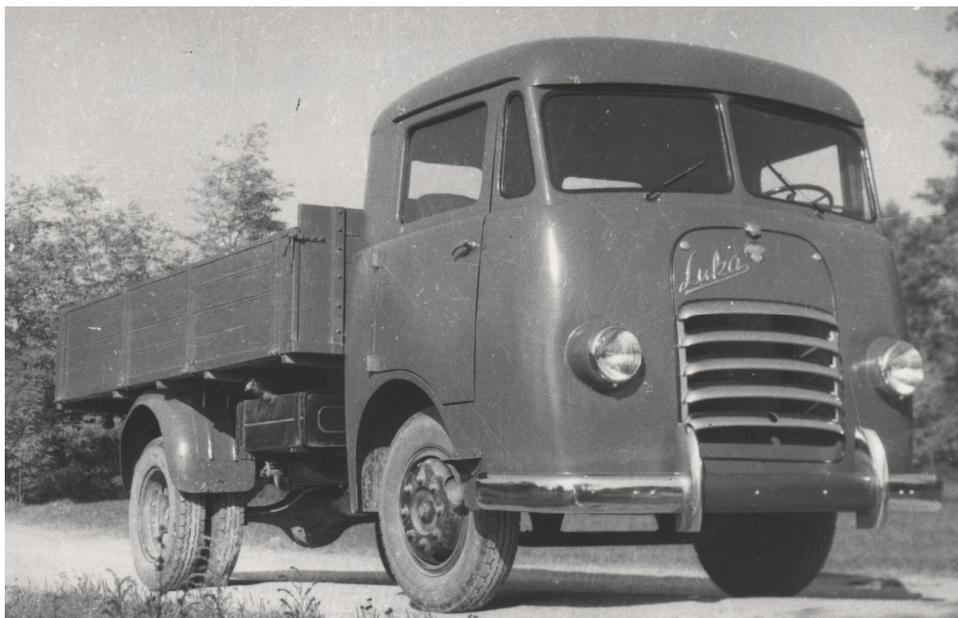
	1945	1946	1947	1948	1949	1950
Plan	-	-	202.700	468.610	1,082.287	559.791
Doseženo	4.739	85.675	123.194	181.235	236.111	563.986
% izpolnitve plana			61	39	22	101
Indeks na leto 1947			100	147	192	458

<sup>7</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, leto 1950.

Številke kažejo na dokajšnje zaostajanje realizacije za plani, vendar je bil trend rasti očiten.

Tega leta so izdelali prve avtobuse, in sicer na različnih šasijah in pri različnih karoseristih:

- Dve šasiji GMC in tri šasije z motorji PIONIR, za katere je karoserije izdelala Avtokaroserija Košaki Maribor,
- za eno šasijo PIONIR za sanitetno vozilo JLA je karoserijo naredila Avtobus karoserija Ljubljana – bodoča Avtomontaža.



*Poskus posodabljanja vozil s programa PIONIR je bil tudi kamion LUKA s »trambus« kabino, imenovan po slovenskem ministru v zvezni vladi Francu Leskošku Luki.<sup>8</sup>*

Leto 1951: Glavni gospodarski učinek je bil še vedno na generalnem remontu ameriških vojaških vozil, ki so jih v tem letu usposobili 2207. Kamionov PIONIR so izdelali 753. Pomembna postavka v realizaciji za to leto so bili rezervni deli za lastna vozila in za remontirana vozila, ter pa slej ko prej tudi še pervibratorji (270) in vrtalni stroji (100). Izdelali so tudi že 34 avtobusov, kot novost pa lahko zasledimo prototip avtobusa s trambus kabino LUKA 53, imenovanega po tedanjem slovenskem ministru za industrijo in rudarstvo v zvezni vladi, Francu Leskošku Luki, ki naj bi imel kar precej zaslug, da je bilo izkoriščanje licence za izdelavo čeških kamionov PRAGA po vojni dodeljeno Tovarni avtomobilov Maribor Tezno.

V letu 1952 so izdelali 672 kamionov PIONIR, dvesto prikolic in 44 avtobusov, ter popravili ali sestavili 750 »džemsov«.

Očitno pa je že bilo, da niti vozila iz vojnih reparacij niti kamioni PIONIR po licenci PRAGA za potrebe jugoslovanskega gospodarstva - pa tudi glede za potrebe armade - niso bila perspektivna, zato je tedanji predsednik sveta za strojogradnjo in gradbeništvo Svetozar Vukmanović Tempo na konferenci v

<sup>8</sup> PAMB/1117, AŠ 564, fotoalbum št. 13, list 8.

Beogradu junija 1952 izjavil, »da kamioni TAM po kvaliteti in sposobnostih ne ustrezajo tistim iz zapadnih držav, zaradi česar bo potrebna licenca za moderno vozilo, ki bo izdelano v kooperaciji z inozemskim partnerjem«.<sup>9</sup>

Evidentna je bila preskromna moč (maksimalno 70 KM) in nosilnost kamionov PIONIR (3 t) ter neekonomičnost šestvaljnega bencinskega motorja. Kamioni in avtobusi primerljivih kategorij sodobnih evropskih proizvajalcev so imeli v tistem času vgrajene močnejše dizelske ali bencinske motorje, ki so zagotavljali večje vrtilne momente in so bili primernejši za ceste na hribovitem in goratem Balkanu.

V letu 1952 so se v TAM-u intenzivno pripravljali tudi na serijsko proizvodnjo vozila LUKA, ki je bilo pravzaprav vozilo PIONIR z doma razvito »trambus« kabino.

## Obdobje med leti 1952-1957: TAM v iskanju sodobnega programa vozil

To obdobje je bilo eno najpomembnejših za nadaljnji razvoj jugoslovanske avtomobilske industrije, saj ni bila v ospredju le smotrna delitev proizvodnih programov vozil po namenu in nosilnosti, marveč so pomembno vlogo igrali tudi in morda celo še bolj interesi republik v zvezni državi Jugoslaviji glede bodoče distribucije gospodarske perspektive in moči. Da TAM-ovi kamioni in avtobusi po češki licenci PRAGA v širšem gospodarskem prostoru nimajo prihodnosti – kljub inovativnim izboljšavam, ki so jih uveljavljali domači tehnični strokovnjaki – je bilo čedalje bolj jasno. Zastareli bencinski pogonski motor ni izpolnjeval zahtev po robustnih variantah vozil, kakršne je potrebovalo gospodarstvo v povojni obnovi, razen tega pa je bil ta motor v primerjavi z dizelskimi motorji neekonomičen. Tudi šasija vozila PIONIR je bila za raznovrstne nadgradnje »prenežna«, njena osnovna nosilnost 3 t pa bistveno preskromna. Poiskati je bilo torej treba program vozil z nosilnostjo med 4 in 5 t ter z bolj ekonomičnim dizelskim pogonskim motorjem.

Velikokrat je bilo slišati, da je TAM naredil napako ravno v tem času, ker si ni znal ali hotel poiskati renomiranega evropskega proizvajalca gospodarskih cestnih vozil. V tej zvezi se je rada omenjala zgubljena priložnost z nemško tvrdko DAIMLER BENZ oziroma MERCEDES-BENZ (v rabi tudi kratica MB), češ da si tedanje vodstvo TAM-a ni dovolj prizadevalo za sodelovanje z MB. Ker ta tema javnosti morda ni bila dovolj pojasnjena, ji v tem prispevku namenjam nekaj več besed. K sreči se je ohranil dovršen del dokumentacije o prizadevanjih tedanjega direktorja inženirja Stojana Perhavca, ki je prišel za krmilo TAM-a sredi leta 1953, torej ravno v času, ko se je razplamteval boj za delitev programov gospodarskih cestnih vozil v Jugoslaviji. Iz zapisanega lahko pridemo do zaključka, da si je prav Perhavec na vse načine prizadeval za licenco MB, da pa so mu takratne oblasti v Beogradu naklonjenost odrekale. Končno se je izpostavila tudi jugoslovanska vojska (JLA), ki je zahtevala licenco vozila z zračno hlajenim motorjem. Poglejmo si nekaj najpomembnejših namer in dejstev.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, leto 1952.

<sup>10</sup> Dokumentacija o pogajanjih za licenco TAM – Mercedes Benz: Direktor Stojan Perhavec jo je ob svojem odhodu v pokoj predal inženirju Štefanu Križaju, ta pa leta 1995 avtorju tega zapisa.

## Zakaj ni prišlo do sodelovanja TAM-a z Mercedesom?

Spričo pritiskov vojske in gospodarstva so pričele jugoslovanske oblasti intenzivno iskati nove rešitve za razvoj in proizvodnjo gospodarskih cestnih vozil. Resni pogovori so potekali s tujimi proizvajalci, kot so bili Saurer in Steyr iz Avstrije, Alfa Romeo, OM in FIAT iz Italije, Berlier iz Francije, Daimler – Benz, Klöckner Humboldt Deutz (KHD), Opel in MAN iz Nemčije, Perkins iz Anglije in še morda kateri. Nekateri so odpadli, drugi so odstopili sami. Kot favorit FAP-a (Fabrika automobila Priboj) v Srbiji se je prebil v ospredje avstrijski Saurer, s katerim je bila podpisana licenčna pogodba že sredi leta 1953, po njegovi licenci pa naj bi kamione izdelovali v TAM-u in FAP-u tako, da bi za začetek TAM-u pripadlo vozilo z nosilnostjo 4 t in motorjem 90 KM (štirivaljni vodnohlajeni), FAP pa bi izdelovala kamione z nosilnostjo 6 t in motorjem 130 KM (šestvaljni vodnohlajeni). Slej ko prej bi tako imel TAM poleg težav z osvajanjem novega vozila Saurer še probleme z drugim licenčnim partnerjem v Jugoslaviji, to je s FAP-om, ki je bil postavljen kot politična tovarna v popolnoma pasivnem območju Srbije, kjer ni bilo nikakršne industrijske ali tehnične tradicije.

TAM je leta 1952 intenziviral stike s koncernom KHD v Kölnu za pridobitev pravic proizvodnje zračno hlajenih dizelskih motorjev z notranjim zgorevanjem. Te motorje bi sprva vgrajevali v vozilo PIONIR, pozneje pa bi prešli še na izdelavo kamionov znamke Magirus-Deutz istega nemškega koncerna. Poskusno so v TAM-u vgradili zračno hlajeni Deutz-motor v vozilo PIONIR. Motor se je izkazal po moči, ne pa sicer, saj je bil znatno težji, kot je bilo primerno.

V Jugoslaviji so medtem potekala intenzivna pogajanja o kooperacijah domačih podjetij s tujimi, oziroma o nakupih licenc za potrebe avtomobilske industrije. Močna so bila prizadevanja krogov okrog mlade tovarne FAP, da bi si razdelili sfero proizvodnje v programe po nekem nenavadnem ključu obvezne tipizacije vozil v povezavi z motorji. Le-ta je temeljila na stanju, kot da bo TAM večno proizvajal PIONIRJA in morda še osebna vozila, FAP pa bo z licenco Sauerja pokrival program nad to tonažo. FAP je pohitel z nakupom licence od Sauerja z Dunaja že sredi leta 1953, kajti tovarni v izgradnji v Priboju je bilo treba dati vsebino. Po tej tipizaciji torej za novo licenco vozil srednje in težje kategorije naj ne bi bilo potrebe, saj bi zadostovala licenca Sauerja, znotraj nje pa je FAP ponujal TAM-u sodelovanje v proizvodnji enega ali drugega vozila.

TAM v sodelovanju s FAP-om in v licenci Saurer ni videl svoje prihodnosti. Razloge za nasprotovanje unitarističnemu podeljevanju programov je utemeljeval s tehnološkimi in ekonomskimi argumenti. Saurer je letno izdelal do dvesto vozil tipa, ki bi prišel v poštev za prvo osvajanje v Jugoslaviji, njegova tehnologija pa je bila prej obrtniška kot serijska.

TAM se je odzival tako, da je zase iskal ustrežnejšega strateškega partnerja. Pri tem pač nikakor ni mogel mimo znamke MERCEDES, ki je sinonim evropskih cestnih vozil vseh kategorij in za vse čase. S tvrdko Daimler-Benz so tako kmalu stekla prva pogajanja o odkupu licence za program tovornjakov in avtobusov. Vsekakor pa se je TAM tudi zavedal, da bi sodelovanje z renomiranim partnerjem omogočilo širitev licence znotraj kamionskega programa in tudi na avtobusni program ter morebiti tudi na program osebnih vozil. Najbrž iz taktičnih razlogov interesa po izdelavi osebnih avtomobilov TAM ni želel razkriti, saj je bila Crvena zastava iz Kragujevca že na poti k licenčnemu razmerju s FIAT-om.

Tako je TAM v času boja za licenco Mercedes-Benz predlagal in branil naslednje delitev programov po proizvajalcih:

- Crvena zastava iz Kragujevca z licenčnim partnerjem FIAT osebna vozila in kamioni nosilnosti 1 ½ t,
- TAM kamioni nosilnosti 2 ½ t lastne konstrukcije, ko bo opuščena proizvodnja kamiona Pionir (3 t),
- TAM 4 ½ t po licenci Mercedes-Benz,
- FAP 6 t in navzgor po licenci Saurer (izdelava motorjev za vozila FAP je bila predvidena v FAMOS-u – Fabriki motora Sarajevo).

TAM bi torej izdeloval vozila nosilnosti do 5 t, FAP iz Priboja v Srbiji pa nad to nosilnostjo. Ker je TAM predlagal za svoj program kamion L-4500 in avtobus O-3500 po licenci MB ne pa po licenci Saurer, je prišlo do blokade teh prizadevanj na odboru za odobravanje licenc v zveznem izvršnem svetu v Beogradu.

Očitno je bilo, da se FAP (Srbija) ni mogel sprijazniti s potencialno konkurenco na domačem trgu, kjer bi se moral spopadati tako s TAM-om kot tudi z renomiranim Mercedes-Benzom.



**Logotip Mercedes-TAM:  
Za vozila po morebitni licenci  
Mercedes Benz je bil v TAM-u že  
izdelan osnutek logotipa z  
znamenito trikrako zvezdo in pod  
njo s prepoznavnimi tremi krogi  
TAM-a.<sup>11</sup>**

---

Razvnel se je prikrit, a tudi očiten boj za to, kdo v Jugoslaviji bo izdeloval kamione tega razreda. TAM je iskal dovoljenje za licenco vozila Mercedes-Benz L-4500, FAP pa je ponujal iz že pridobljene licence s Sauerjem vozilo FAP 4 GEL. Dokazovanja o primernosti enega in drugega so se odvijala na raznih sestankih, v strokovnih krogih, po republikah in v Beogradu, pa tudi po časopisju. Vključevali so se politiki, direktorji, samoupravni organi, strokovnjaki, novinarji. Delavski svet TAM-a je v celoti podpiral svojega direktorja Stojana Perhavca, ta pa je s svojimi dejanji dokazoval, da je bil spreten lobist med predstavniki Slovenije v Beogradu, kot tudi, da je imel

<sup>11</sup> Dokumentacija o pogajanjih za licenco TAM–Mercedes Benz.

občutek za komuniciranje z javnostjo.<sup>12</sup> Problem se je pač osredotočal na to, ali bo jugoslovanska vlada TAM-u odobrila nakup licence za vozila Mercedes ali pa bo prizadevanja TAM-a zavrnila in odločila, da licenca Saurer zadovoljuje tedanje potrebe jugoslovanske industrije in gospodarstva.

Ker v zveznem izvršnem svetu (vlada FLRJ) domnevno niso mogli ali hoteli odločiti mimo stroke, so jeseni 1954 sklicali posebno konferenco pristojnih strokovnjakov in uradnikov, na kateri naj bi razrešili nastali problem. Na konferenci pa so lahko le ugotovili, da jim za končno odločitev primanjkuje podatki o vozni lastnosti in ekonomičnosti uporabe enega in drugega vozila, zato so sklenili, da naj se pred končno odločitvijo opravi primerjalna vožnja obeh vozil. Komisija, v kateri sta bila po dva predstavnika TAM-a in FAP-a (za TAM inženir Ivo Pogačar in Ferdo Mehle) in en nevtralni član, je nato pripravila in izvedla program primerjalne vožnje na približno 1700 km in ugotovila nekaj tehničnih razlik, med drugim: da mercedes porabi več goriva, FAP pa več olja, da se FAP-ovo vozilo giblje z višjo hitrostjo, kot jo je podajal prospekt FAP-a, da je kabina FAP-ovega vozila prostornejša kot mercedesova. Vendar pa iz razpoložljive dokumentacije ni razvidno, da bi se bila omenjena komisija opredelila.

Problematika se je nato bolj ali manj prenesla na primerjanje porabe goriva in olja med vožnjo obeh vozil ter na usposobljenost potencialnih proizvajalcev in predvidene stroške proizvodnje, vključno s plačilom licence. Argumenti TAM-a so bili: nižja cena vozila mercedes za okoli petnajst odstotkov, renomiran dajalec licence, širši program vozil Mercedes-Benz, tehnološke izkušnje TAM-a v izdelavi cestnih vozil PIONIR in remont GMC, ugodnejše karakteristike vozila mercedes, ki ima vgrajen šestvaljni motor proti štirivaljnemu v vozilu saurer ... Vodstvo TAM-a je med prepričevanjem pristojnih ljudi in organov v Beogradu medtem že pripravilo licenčno pogodbo z Mercedes-Benzom, v kateri je bila zajeta širša paleta proizvodov, ki bi jih izdeloval TAM.<sup>13</sup>

TAM-ova prošnja zveznemu izvršnemu svetu za pridobitev licence Mercedes-Benz januarja 1955 ni bila ugodno rešena. Direktor TAM-a je mesec dni pozneje ponovno pisal gospodarskemu odboru zveznega izvršnega sveta v Beograd in utemeljil, zakaj TAM predlaga nakup nove licence, čeprav je licenca za vozilo te nosilnosti (Saurer) že bila v Jugoslaviji. Navedel je, da Saurer ne more biti primeren partner, ker je njegova proizvodnja organizirana na obrtniški način, medtem ko Mercedes nudi tehnologijo serijske proizvodnje, ki je v skladu z načrti in velikostjo TAM-a. Dalje je razlagal, da ima saurerjevo vozilo visoko ceno; razne komisije pa ocenjujejo mercedesovo vozilo z vidika jugoslovanske tipizacije motorne industrije, ki prejudicira FAP-ova vozila tako, da izbor drugega vozila ne bi bil mogoč. Razen tega veljavna ozka tipizacija zavira nadaljnji razvoj vozil, ker omejuje raznovrstnost proizvodov in proizvodnje. Ker se FAP usmerja v težki program nosilnosti nad 6 t, bo področje srednjih nosilnosti ostalo nepokrito. Predlagal je, naj se razmeji program med TAM-om in FAP-om pri 5 t nosilnosti. Odprta je ostala možnost, da poleg Crvene zastave v Kragujevcu tudi TAM požene izdelavo osebnih avtomobilov. Prav tako je v pismu zelo zanimiva napoved direktorja Perhavca, da bo TAM po pridobljenih izkušnjah med izdelavo kamiona Mercedes L-4500 pristopil k razvoju lastnega vozila nosilnosti 2 ½ t. Zavračal pa je tudi očitane omejitve MB, po katerih TAM vozil ne bi mogel izvažati. Perhavc je menil, da izvoz v Jugoslaviji proizvedenih vozil brez izrecnega dovoljenja MB v naslednjih

---

<sup>12</sup> Na primer z ministrom Francem Leskoškom Luko, ki je bil tisti čas jugoslovanski minister za težko industrijo, in državnim sekretarjem inž. Tepino, zadolženim za tisk in propagando.

<sup>13</sup> Prvi osnutek pogodbe je bil pripravljen avgusta 1954, prečiščen predlog pa januarja 1955. Leta je bil poslan tudi odboru za odobranje licenc v zveznem izvršnem svetu v Beograd.

petih letih ne bo aktualen, ker so potrebe na domačem trgu tako velike, da izvoz v države s slabo valuto tako in tako ne bi bil smotrno.

Poročilo, ki ga je direktor Perharc še aprila leta 1956 poslal predsedniku slovenske vlade Borisu Kraigherju, priča, da se je negotovost TAM-a s pridobivanjem licence Mercedes-Benz vlekla kot jara kača. V njem med drugim navaja tri vprašanja, ki jih je nujno rešiti, da bi v TAM-u zagotovili proizvodnjo 6000 vozil in prihodek 25 milijard din letno:

- vprašanje bodoče proizvodnje po enem od TAM-ovih predlogov (Deutz ali Mercedes),
- zagotovitev sredstev za razvoj motorne industrije v višini milijon ameriških dolarjev in 550 milijonov dinarjev,
- zagotovitev sredstev za približno sto stanovanj letno za dobo petih let.<sup>14</sup>

## V igro vstopa KHD – Magirus Deutz

Prizadevanja TAM-a za sodobni program gospodarskih cestnih vozil niso bila brez vizije in ciljev, kar dokazuje tudi dejstvo, da se je TAM že leta 1952 ukvarjal z idejo o vgradnji močnejšega motorja v modificirano vozilo PIONIR, pa tudi v remontirana vozila GMC. Leto pozneje je prišlo do prve poskusne vgradnje zračno hlajenega motorja nemške tvrdke KHD iz Kölna. V letih prizadevanj za licenco Mercedes-Benz je povezovanje med TAM-om in KHD-jem nekoliko zastalo, ponovno pa se je okrepilo potem, ko se je v Beogradu z licenco Mercedes-Benza zatikalo. KHD je imel v svojem proizvodnem programu znaten delež dizelskih motorjev z notranjim zgorevanjem, zato si je v Ulmu pridružil tovarno kamionov Magirus, v katere so vgrajevali svoje »Deutz motorje«.

Sredi leta 1955, ko je bilo torej upanje na Mercedesovo licenco v TAM-u še precejšnje, pa se je v primerjalnih analizah TAM-a poleg Mercedesovega kamiona L-4500 pojavilo tudi vozilo iz programa Magirus Deutz z oznako S 3500. V tem času je že tudi obstajal predlog licenčne pogodbe s KHD-jem, saj so poleg tehničnih podatkov obeh vozil primerjali tudi komercialne pogoje ene in druge licence, možnosti izdelave vozil in eksploatacijske vidike. Tudi to poročilo pa ne odgovori na vprašanje, če so tehniki in ekonomisti direktorju TAM-a priporočili, od katerega ponudnika naj izbere licenco. Poleg primerljivih tehničnih lastnosti so tehniki podali oceno, da Deutz ponuja širšo paleto motorjev (hlajenih z zrakom!), ki so uporabni tudi za vgradnjo v traktorje, viličarje, jamske lokomotive, železniški promet itd., da pa »ta univerzalnost gre malo na račun kvalitete samega vozila, ki se sicer številčno ne da izraziti, a prednost Mercedesovega vozila prihaja posebno do izraza pri avtobusih, kjer zračno hlajeni motor dela večji hrup in štiricilindrični motor nima tako enakomernega hoda«.<sup>15</sup>

Ta ocena je bila poštena in se je izkazala za utemeljeno mnogo let pozneje, ko je dajalka licence KHD iz konkurenčnih razlogov morala opustiti lasten program vozil z zračno hlajenimi motorji in je svoje razvojne in proizvodne kapacitete v Ulmu prepustila integracijskim procesom s Fiatom, iz česar se je

---

<sup>14</sup> Kratka problematika Tovarne avtomobilov Maribor, tipkopis 11. 4. 1956 – zbirka dokumentov pri avtorju.

<sup>15</sup> Primerjalni tehnični podatki Mercedes L 4500 in Deutz S 3000, dokument z oznako TAM ing.P/K 13. 6.1955.

razvila danes priznana evropska tvrdka IVECO (International Vehicle Corporation). V teh vozilih zračno hlajenih motorjev danes praktično ni več.

Kljub nekajletnim intenzivnim prizadevanjem TAM licence za vozila Mercedes-Benz nikoli ni uspel pridobiti. V ozadju je bilo preveč interesov, ki so v Beogradu onemogočili želje TAM-a. Svoje je k zgodbi prispevala tudi JLA, ki je na koncu podprla (tako rekoč zahtevala) vozilo z zračno hlajenim motorjem, ki naj bi imelo odločilni prednosti, da hladilne tekočine, ki je ni, vozilo ne more izgubiti, in da taka tekočina v hudem mrazu tudi ne more zamrzniti. Gotovo je, da je s tem JLA gledala na problem z dvema očesoma: zaščiteni so bili interesi južne Jugoslavije - FAP z licenco Saurer - hkrati pa si je vojska zagotovila zanesljivega strokovnega partnerja na severu države, ki se je bil dotlej v sodelovanju z vojsko že uveljavil - torej TAM. Zbrati je bilo treba le dovolj argumentov za proizvod, ki bo zadovoljil pričakovanja vojske.

17. maja 1956 je odbor za odobravanje licenc pri zveznem izvršnem svetu v Beogradu na priporočilo jugoslovanske vojske končno odločil: TAM-u se odobri licenca KHD. Poleg JLA so med drugimi to odločitev podprli ali sprejeli: Boris Kraigher, Marjan Brecelj, Svetozar Vukmanović Tempo in Franc Leskošek Luka, ki je o odločitvi direktorja Perhavca tudi takoj obvestil po telefonu. Direktor Perhavc je o dokončni odobritvi »licence Deutz« lahko obvestil Upravni odbor TAM-a šele v začetku oktobra 1956. Pogodba med TAM-om in KHD-jem je bila podpisana zgodaj leta 1957.

Tako se je sklenilo skoraj štiriletno naporno prizadevanje TAM-a za sodelovanje z inozemskim partnerjem, ki bi naj podjetju prineslo nove razvojne perspektive, jugoslovanskemu gospodarstvu pa trajno zagotovilo sodobna vozila in motorje evropske kakovosti.

## Postaran PIONIR se umika, nasledi ga program motorjev in vozil sodobnejše generacije

Proizvodnja osnovne izvedbe kamiona PIONIR se je v letih 1955 in 1956 ustalila pri številu okoli 1600, zato pa je naraščalo število izvedenk vozila. Opazna je bila rast proizvodnje avtobusov, ki so jih dodelovale karosernice v Mariboru (TAM in KOŠAKI), Ljubljani in Zagrebu, njihova količina pa se je vrtela okrog 250 enot na leto. V proizvodnem programu je bilo čedalje več vozil prekucnikov, izdelanih pa je bilo tudi nekaj kamionov PIONIR za izvoz v Burmo. To je bil prvi večji izvoz izdelkov TAM-a na oddaljeno azijsko tržišče. Po drugi strani se je število izdelanih prikolic (traktorskih, vojaških za potrebe JLA in za podjetje Goša) zniževalo, izdelava vrtalnih strojev in jamskih ventilatorjev pa je povsem zamrla že leta 1955.<sup>16</sup>

Prvi motorji, proizvedeni v TAM-u po licenci KHD, so bili vrstni štirivaljniki F4L 514 in prva vozila, v katera so bili vgrajeni, so bila TAM 4500. V nadaljnjih letih so ta program razširili na šestvaljni V motor iste konstrukcijske vrste - F6L 614, ki je omogočal razvoj kamionov večjih nosilnosti, kot na primer TAM 5500, kakor tudi avtobusov najrazličnejših namembnosti (turistični, mestni, primestni).

---

<sup>16</sup> Podatki o proizvedenih količinah kamionov PIONIR so povzeti po neobjavljenem prispevku Stanislava Ajdiča.

## Vozilo lastne konstrukcije in izdelave: TAM 2000

Leta 1961 je s proizvodnega tekočega traku v TAM-u odpeljalo prvo vozilo, ki je bilo po konceptu in izvedbi projekta plod lastnega znanja strokovnjakov TAM-a.<sup>17</sup> To je bil kamionček TAM 2000, ki je imel nosilnost 2 t in pogonski vodnohlajeni motor po licenci Perkins, izdelan v IMR (Rakovica pri Beogradu), moči 61 KM. Osnovno vozilo in številne izvedenke, od kamionov do mini avtobusov, ki so jih potem razvili v razvojnem inštitutu TAM-a, so omogočile nenehno rast strokovnega kadra in potrebne samozavesti, ki je bila pogoj za poznejše odločitve o samostojnem razvoju najrazličnejših nadgradenj na licenčnih vozilih, še bolj pa avtobusov in predvsem povsem lastnega B-programa vozil v sedemdesetih letih. TAM ni uspešno osvajal le licenčnih proizvodov, ampak se je tudi strokovno in kadrovske uspešno osamosvajal iz licenčnih spon, kjer je to le bilo mogoče.



*TAM 2000 - prvo vozilo lastne konstrukcije in izdelave.  
Doživelo je več razvojnih faz in številne namenske variante.*



*Dve inačici vozil lahkega programa devetdesetih let, ki imata svojega  
prednika v vozilu TAM 2000 iz šestdesetih let.*

<sup>17</sup> PAMB/1117, AŠ 1051, Kronika, leto 1961.

## Nova generacija motorjev Deutz - TAM

Leta 1969 sta TAM in KHD podpisala kooperacijsko pogodbo o nadaljnjem sodelovanju, ki je še znatno razširila oblike dotedanjega sodelovanja. Poleg licenčne pogodbe je omogočala skupen nadaljnji razvoj nove družine zračno hlajenih dizelskih motorjev z neposrednim vbrizgavanjem goriva F L 413, ki jih je KHD pričel serijsko izdelovati leto pred tem. TAM se je sprva pogodil izključno za izdelavo vrstnih motorjev 413, od katerih pa je bil dotlej izdelan le prototip šestvaljnega motorja, štiri in petvaljni motor pa je bilo po načelu podobnosti in tako imenovane modulske gradnje treba še razviti. Tako je prišlo med TAM-om in KHD-jem do intenzivnega skupnega razvoja. Skupen razvoj družine motorjev FL 413 R (vrstnih) je predstavljal tudi nove izzive za strokovnjake tehničnih strok, konstrukterje, preizkuševalce, raziskovalce, tehnologe, pa tudi livarje, kovače in karoseriste. Mnogi med njimi so svoje naloge opravljali skupaj s strokovnjaki KHD-ja v Kölnu, na ta način pa prinašali v matično tovarno znanje in izkušnje. Skozi ta in podobna sodelovanja so v TAM-u nastajali novi standardi tehnične kakovosti in odnos do lastnega znanja je bistveno pridobil na veljavi.



*Prvi »Deutz motor« iz družine 413 R je bil šestvaljnik in je bil v TAM-u sestavljen 15. oktobra 1971. Na sliki ožji krog njegovih akterjev, med njimi: konstrukter Martin Prašnički (drugi z leve), vodja konstrukcije motorjev v TAM-u Milan Uršič (četrti z leve), tehnični vodja montaže g. Borovšak (drugi z desne) in Drago Marin, vodja montaže motorjev (prvi z desne).<sup>18</sup>*

<sup>18</sup> PAMB/1117, AŠ 593 (fotografije 1971-1972), str. 97, št. neg. 3521-2.

V okviru pogodbe o sodelovanju je TAM postavil novo proizvodno halo za proizvodnjo motorjev F L 413 R in jo opremil z namenskimi in univerzalnimi proizvodnimi linijami. KHD je poleg licence za motorje vložil precejšnja sredstva tudi v proizvodno opremo, s čimer se je njegova vloga v TAM-u še okrepila. Nadaljnje prednosti kooperacijske pogodbe s KHD-jem so TAM-u omogočale možnost uporabe široke palete Deutzovih motorjev v vozilih programa B, ki so jih inženirji in tehniki v razvojnih oddelkih TAM-a zasnovali v sedemdesetih letih.

Izbor Deutzovih zračno hlajenih motorjev za potrebe TAM-a je s svojimi različnimi variantami in številom valjev od štiri do dvanajst pokrival območje moči od 100 do 500 KM, s poznejšimi rekonstrukcijami, kot je na primer povečanje vrtine (FR) in tlačnim polnjenjem, pa se je zgornja meja moči premaknila tudi čez 600 KM. Tako široka paleta motorjev je seveda omogočala nove razvojne možnosti TAM-a pri širitvi v programu težkih vozil in avtobusov. Razvoj teh programov se je dejansko razmahnil v osemdesetih letih, a je v devetdesetih zaradi očitne krize standardnih trgov TAM-u zastal in si je iskal rešitev v uporabi vodno hlajenih motorjev nekaterih drugih evropskih proizvajalcev, kot so MAN, CUMMINS, FIAT, MERCEDES, PERKINS ...

## Delež lastnega razvoja motorjev TAM-a

Kar z nekaj primeri se potrjuje, da je TAM ves čas kooperacije z licenčnim partnerjem KHD gojil tudi ambicije razvoja lastnega motorja. Že v začetku šestdesetih let, torej v času licence prvega zračno hlajenega motorja F L 514, so v konstrukciji razvili in preizkušali monocilinderski motor, ki naj bi zapolnil vrzel v programu lahkega vozila TAM 2000. Razvojna ideja se ni mogla potrditi, ker so bile razvojne kapacitete preskromne. Monocilindra preprosto sploh ni bilo mogoče preizkusiti, kar pa je za razvoj motorjev bistven pogoj. V tem času so v TAM-u šele zastavili izgradnjo inštitutske stavbe, v kateri so bile prepotrebne razvojne kapacitete za motorje in vozila. V ta namen je bil tudi institucionalno ustanovljen »Inštitut za motorje in motorna vozila pri TAM-u«, ki je glede na veljavne predpise prinašal podjetju določene bonitete. Te pa so bile s strani države kmalu ukinjene, zato se je inštitut združil z matičnim podjetjem TAM.

V poznih šestdesetih letih so razvojni inženirji v inštitutu razvili dva prototipa zračno hlajenega motorja V 4 Z 11 L z vrtinčno komoro in V 4 Z 11 Ld z direktnim vbrzganjem goriva. Projekt je bil leta 1969 »prekinjen«, v resnici pa ustavljen zaradi nove kooperacijske pogodbe med TAM-om in KHD-jem, po kateri so bile vse razpoložljive človeške, denarne in proizvodne kapacitete preusmerjene v skupen razvoj družine motorjev 413 R.

Iz obdobja po osvojitvi proizvodnje vrstnih KHD motorjev F L 413 R v 70-ih letih izhaja samostojen razvojni projekt TAM-a za trivaljni motor F 3 L 413 R, ki bi naj zapolnil vrzel lastnih motorjev TAM-a v spodnjem razredu moči in bi bil primeren za vgradnjo v lahek program vozil TAM 2000/2001, kjer bi tako izpodrinil vodno hlajeni motor IMR. Trivaljni motor TAM-a pa ni doživel zrelosti in blagoslova za izdelavo, ker je trčil ob interese licenčnega partnerja, ki je imel v tem razredu moči že enega od svojih motorjev s primerljivimi karakteristikami in utečeno proizvodnjo.

V osemdesetih in devetdesetih letih so v razvoju TAM-a potekale tudi intenzivne raziskave za optimiranje zračno hlajenih motorjev TAM-KHD. Številne vgradnje motorjev iz skupnega razvoja s KHD-jem so zahtevale prilagajanje obratovalnih pogojev glede na namen uporabe. V nenehnem

prizadevanju za čim višjimi močmi, za zmanjšanje porabe goriva, predvsem pa zahteve po zniževanju izpusta škodljivih snovi v ozračje, so razvojni inženirji TAM-a optimirali posebne izvedenke vrstnih motorjev družine F L 413 R. Raziskave so šle tudi v smeri zmanjšanja temperaturnih obremenitev v sklopu motorja valj-glava. Ena od izvirnih rešitev je bil tudi predlog kombiniranega hlajenja motorja z zrakom in s tekočino (oljem), ki jo je raziskovalec TAM-a zaščitil na patentnem uradu Slovenije.<sup>19</sup>

Navedeni primeri potrjujejo, da je v TAM-u obstajal tehnični razvojni potencial na področju motorjev, ki pa mu poslovne odločitve na vrhu tovarne niso vedno omogočile, da bi se dokončno uveljavil.

Ob vsem napisanem pa je treba ponovno ugotoviti, da so bili zračno hlajeni motorji družine F L 413 R za uporabo v cestnih vozilih v primerjavi z vodno hlajenimi motorji težji, saj so bili koncipirani za vgradnje v stabilne agregate ali za gradbeno mehanizacijo, kjer večja teža Deutzovih motorjev ni bila tako moteča. Prav teža pa je marsikdaj zmanjševalo njihovo konkurenčnost pri vsesplošni uporabi za tovornjake in avtobuse.

## Terenska vozila za vojsko in gospodarstvo

Z največjo intenzivnostjo je JLA ob koncu šestdesetih let postavljala zahteve po sodobnih terenskih vozilih, ki bi omogočala vožnje po cestah in brezpotjih. Na projektu je konkurirala vsa prepoznavna jugoslovanska avtomobilska industrija, v konkurenci najrazličnejših preverjanj lastnosti in preizkušanj kakovosti na prototipih pa je zmagal prav TAM s svojim vozilom M-953. Prototip je imel pogon na vsa štiri kolesa, vitlo, centralno polnjenje gum, samosvojo kabino – kot pogonski agregat pa je služil štirivaljni zračno hlajeni motor iz družine 514, ki ga je medtem TAM že izdeloval za vgradnjo v vozila iz programa TAM 4500 in avtobuse.

Iz prototipa vojaškega vozila M-953 sta z nadaljnjim razvojem nastala dva tipa terenskih vozil: TAM 110 T7 (dve osi) in TAM 150 T 11 (tri osi) z motorjema družine FL 413 R. Vozila, ki so bila projektirana za vojsko, so se zelo dobro obnesla tudi v gospodarstvu, na primer v gozdarstvu, za vzdrževanje telekomunikacij, kot mobilne servisne delavnice na terenu in podobno.

Terenska dvo- in trisosna vozila z zračno hlajenimi motorji so predstavljala enega najpomembnejših tehnično-tehnoloških dosežkov TAM-a v celotnem obdobju njegovega obstoja in so ugled tovarne ponesla tudi preko meja domovine. Projekt je nastajal po zahtevah vojske, vanj pa je bilo več let vključenih na desetine tehniških strokovnjakov TAM-a.

Redna proizvodnja terenskih vozil T7 in T11 se je pričela leta 1977.<sup>20</sup> V osemdesetih letih je proizvodnja za JLA dosegla že tretjino vrednosti celotne proizvodnje TAM-a. Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 se je ta slika zelo spremenila in je vojaški program samo še životaril z njim pa tudi ostali programi, saj se je sesulo za TAM najpomembnejše tržišče.

Sredi sedemdesetih let se je pričela generalna obnova obstoječega programa TAM-ovih vozil, v kateri je veljala prioriteta kategoriji srednje težkih vozil. V tem času je TAM pognal tudi razvoj povsem nove družine vozil, tako tovornih kot avtobusov. Nosilnost tovornjakov naj bi se sedaj povečala v težki program.

<sup>19</sup> Nosilec raziskave je bil dr. Ferdinand Trenc, inž.

<sup>20</sup> PAMB/1117, AŠ 1052, Kronika, leto 1977.



*Terensko vozilo TAM 2500 oziroma TAM 150 T 11 s pogonom na vsa kolesa je dosegalo izjemno dobre rezultate. Na sliki preizkus prehodnosti na brezpotju.*



*Šasija s kabino vozila TAM 122 T 8 iz B-programa z vsehno zunanostjo, h kateri je pripomogla skupina industrijskih oblikovalcev v TAM-u.*



*Simulacija nagibanja prekucne kabine B-programa.*

S tem si je TAM zadal nalogo s svojimi proizvodi pokrivati paleto cestnih vozil od lahkega tovornega vozila skupne mase 3 ½ t in moči motorja 60 KM (na primer vozila 60 T4) do težkih vlačilcev lastne skupne mase 26 t in moči motorja 260 KM, ki so omogočali vleko prikolice in so imeli skupno maso s prikolico tudi do 40 t (na primer 260 T 26). Program je dobil ime po novi v TAM-u razviti (tram)Bus kabini: »B-program«. Novost je bila, da so poleg z zrakom hlajenih motorjev sedaj projekti omogočali vgradnjo vodno hlajenih motorjev drugih, ne le KHD-jevih motorjev. Trg se je čedalje bolj zanimal za alternative, kazalo pa se je že tudi, da zračno hlajeni motorji v cestnih vozilih zgubljajo tekmo z vodno hlajenimi, posebno še v avtobusih.

Poleg novega B programa družine tovornjakov pa se je na skupnih osnovah razmahnil tudi program avtobusov za mestni, primestni, medmestni in turistični promet. Velikost avtobusov je bila definirana z dolžinami nadgradnje

od petih do dvanajstih metrov. Kot v tovornjake tako so bili tudi v avtobuse vgrajeni z zrakom ali z vodo hlajeni motorji različnih proizvajalcev.

Velik razmah v proizvodnem programu so doživela tudi posebna (specialna) vozila na enotni osnovi (šasiji). Tako so iz tega programa znana gasilska vozila, fekalci, kruharji, smetarji, vzdrževalci cest, vozila za prevoz konfekcije, »tankerji«, gozdarji, prekucniki, betonske hruške in številne druge izvedbe, ki so bile pogosto razvite in izdelane po posebnih željah kupcev.

## Nekaj projektov »posebnega pomena«

### BOV – bojno oklepno vozilo

V osemdesetih letih je TAM sledil nadaljnjim zahtevam JLA po vojaški bojni opremi in vozilih. ...



*BOV – bojno oklepno vozilo s pogonom na vsa štiri kolesa, zadnji večji projekt TAM-a za JLA. Vozila je v modri barvi naročala in uporabljala tudi »Ljudska milica«, tedanja policija.*

Tako je nastal projekt vojaškega oklepnika na prirejeni šasiji terenskega vozila, z dizelskim zračno hlajenim motorjem in v različnih izvedbah: kot bojno vozilo s kupolo in z večcevnim topičem, sanitetno vozilo, vozilo za prevoz manjše vojaške enote

Dodatne prigradnje so omogočale uporabo vozila proti ljudem v množičnih neredih, ki jih je bilo v tistem času v Jugoslaviji že kar nekaj, proti njim pa se je

s temi vozili najprej postavila »ljudska milica«, nato pa še jugoslovanska vojska.

Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 je TAM zabredel v projekt šestkolesnega oklepnega vozila PANDUR avstrijskega proizvajalca STEYR, vendar se poskus ni obnesel. Steyr se je iz posla umaknil, ker je imel TAM na podlagi lastnega znanja in izkušenj precej predlogov za izboljšave lastnosti vozila, kar bi Steyru zmanjšalo delež licenčnih pravic. Kot je znano, je potem projekt nadaljeval STO Ravne na Koroškem pod imenom VALUK, vendar danes kaže, da se je zgodba tudi za njih končala s škodo.

## Teptalnik snega

V okviru programa terenskih vozil so v TAM-u v osemdesetih letih razvili tudi goseničarja za teptanje smučarskih prog (»ratrak« ali teptalnik snega), v katerega so vgradili zračno hlajeni motor TAM-a in uporabili principi hidrostatičnih pogonov. Izdelali so več kot deset vozil, ki pa s tujimi primerljivimi proizvodi niso bila konkurenčna po ceni pa tudi po tehnični strani bi bili TAM-ovi teptalniki potrebni še precejšnje optimizacije.



*Teptalnik snega TAM 190 TS 42, po domače Gams.*

## »School Bus«

V iskanju novih tržišč se je TAM preizkusil tudi v ZDA. V poznih osemdesetih letih je iskal svojo tržno nišo in jo videl v izdelovanju šolskih avtobusov. Z ameriškimi pobudniki in podporniki ideje je bilo ustanovljeno podjetje TAM-USA, ki bi naj prevzelo obdelavo ameriškega trga, definiranje zahtev in možnosti prenosa dela proizvodnje v ZDA. Razvoj vozila se je odvijal v celoti v TAM-u kot projekt posebnega pomena in z vsemi prednostmi. Prototip avtobusa so res izdelali, prestal je številne preizkušnje, od lastnosti materialov do lastnosti vožnje. Poleti 1990 so si demonstracijo sposobnosti vozila ogledali v Mariboru in Sloveniji tudi ameriški potencialni kupci. Do uresničitve

proizvodnje in prodaje v ZDA pa ni prišlo, ker je »TAM nudil več, kot so bili Američani pričakovali in kot so bili pripravljeni plačati«. Skratka: šolski avtobus je po tehnični strani dokazal visoko usposobljenost tehničnih ekip v TAM-u, ne pa tudi tržno ciljane ekonomike. Tako je moral TAM na sladke sanje o izvozu v Ameriko pozabiti, še zlasti, ker je bil v tem času že sredi reorganizacije iz družbenega podjetja v holding in tik pred ustanovitvijo več samostojnih podjetij, ki pa seveda v dragem razvojnem in poslovno slabo obetavnem projektu niso bila več zmožna nastopati skupaj.



*Šolski avtobus (School Bus), eden zadnjih večjih skupnih projektov v nekdanjem TAM-u. Karoserija »Avtomontaža« iz Ljubljane. Ostalo je pri prototipu.*

### Pnevmatsko aktivno vzmetena kabina

Cilj je bil izboljšati udobnost kabine med vožnjo. Dr. Borut Horvat iz raziskav in razvoja TAM-a je imel zamisel in je tudi vodil aktivnosti razvoja. Sistem pnevmatskega vzmetenja je bil vgrajen in preizkušan na prototipnem vozilu TAM-a z B-kabino. Vzmetenje se je obneslo, a ga je bilo še potrebno izboljšati. V času nastajajoče razvojne krize TAM-a je projekt zastal, licenca podsistema – aktivne pnevmatske noge – je bila patentirana, patent pa je odkupil priznani nemški proizvajalec vzmetnih sistemov Freudenberg.

### Zgibni traktor Holder

V devetdesetih letih so tekale priprave, leta 1995 pa so bili tudi sestavljeni prvi členkasti traktorji s pogonom na štiri kolesa po dokumentaciji Holder. Ob tem so tekla pogajanja o izdelavi raznih priključkov za traktor, na primer priključki za škropilnico po dokumentaciji japonske tvrdke Maruyama. Projekt Holder naj bi za TAM predstavljal dopolnitev cestnih vozil, vendar je tudi ta zaradi stečaja TAM-a propadel.

## Epilog

Tovarna avtomobilov Maribor se je v letu 1991 preoblikovala iz družbene gospodarske organizacije v lastniško družbo TAM holding d. d. Holding je postal popolni lastnik hčerinskih družb na območju Tezna. Hčerinska podjetja so bila po proizvodnih in tržnih programih med seboj neodvisna in bi naj njihovo medsebojno poslovanje potekalo na enak način. Poleg materialnega premoženja je vsaka družba dobila v upravljanje in izkoriščanje tudi določeno industrijsko lastnino (tehnično proizvodno dokumentacijo), tako da bi se lahko prečiščeni proizvodni programi nekdanjega enovitega TAM-a v samostojnih družbah nemoteno nadaljevali.

Kaj bi prineslo to preoblikovanje, če ne bi prišlo do razpada ključnih trgov TAM-a, ki se je dogajal zadnja leta zaradi zgodovinskih političnih sprememb v Evropi in po letu 1989 tudi v Jugoslaviji, je težko ugibati. Nekateri kupci TAM-ovih vozil, ki so bili dotlej stalnica velikih obsegov in dobrih plačil, so nenadoma razpadli. Podrla se je tudi skozi desetletja zgrajena mreža TAM-ovih kooperantov v Jugoslaviji. Slovenskim »osamosvojiteljem« je bila bolj všeč politika in finance, na celovitost gospodarstva pa so pozabljali. Tega so večinoma prepuščali iznajdljivosti menedžerjev, velike sisteme, kot je bil na primer TAM in še več drugih podjetij v Mariboru, pa so pogosto namerno ali zaradi nezavedanja posledic šikanirali z nekakšnimi mastodoni, ki jih je treba razbiti, saj naj bi se v njih zadrževali centri moči, ki bodo samostojni in demokratični Sloveniji najbrž prej v oviro kot v korist pri hitrem izvijanju iz balkanskega kotla. Kot da bi lahko gospodarski sistem, kakršen je bil TAM, zasičene evropske avtomobilske trge čez noč zasukal sebi v prid! Kakšna zabloda!

Tudi v TAM-u ni vse uspevalo, kot bi bilo moralo. Vodstvo holdinga je predolgo upalo, da se bo situacija rešila v okviru lastnih potencialov, ki pa so se iz dneva v dan izčrpavali. Dolgovi do bank in kooperantov so naraščali, prodajalo se je nepremično premoženje, čedalje skromnejša gotovinska sredstva iz prodaje so se prelivala znotraj sistema tudi v tiste družbe, ki niso imele izgledov za preživetje, da bi se na ta način ohranjal socialni mir. Kadrovske osvežitve na vrhu holdinga in v nekaterih odvisnih družbah bi se morale zgoditi najbrž že precej prej in ne šele spomladi leta 1995, ko je šlo še samo za to, da se pomiri več tisoč zaposlenih in da se jim zagotovi kolikor toliko sprejemljiv odhod na borzo dela ali v predčasni pokoj.

Aprila leta 1995 je Upravni odbor TAM-a izvedel kadrovske spremembe na vrhu, nova uprava pa je bila sestavljena tako, da so posamezni člani pokrivali ključne podjetniške funkcije. Samostojnost hčerinskih družb holdinga je bila praktično ukinjena in vse aktivnosti so bile usmerjene v sanacijo sistema kot enovitega TAM-a. Spremembe so se zgodile tudi v upravnem odboru, v katerega je ministrstvo za gospodarstvo vlade RS imenovalo ljudi po lastnem izboru. Nove predsednike uprave je postavljala država preko ministrstva za gospodarstvo, ki pa pri tem ni našlo dobrih rešitev. Tako so TAM pravzaprav vodili ljudje »od zunaj«, ki so morda bili drzni, a premalo usposobljeni in izkušeni za tovrstne razmere. Morda si je kdo od njih celo predstavljal, da je TAM mogoče voditi kot malo večjo obrtno delavnico ali vojaški oddelek, ki ga obvladuješ z dnevnimi zapovedmi, sestavljenimi nekje na ministrstvih v Ljubljani.

TAM-a ni mogel rešiti niti posebni zakon, ki je bil sprejet leta 1995 in bi naj zagotavljal nekaj obratnih sredstev za zagon proizvodnje. Po tem denarju so najprej planile banke, ki so si vsaj delno poplačale zapadla posojila. Ostanek denarja, ki bi proizvodnjo lahko še oživil, je prihajal v TAM z velikimi

zamudami, kar je izčrpanemu gospodarskemu sistemu lahko samo še olajšalo bolečine pred smrtjo.

Po novem letu 1996 je TAM prešel na znani Sklad za razvoj Republike Slovenije, ki naj bi podjetja saniral bodisi z lastnimi vizijami ali s strateškimi partnerji. Sklad vizije ni imel, a tudi vodstvo TAM-a ne. Kriza vodenja se je nadaljevala, saj so se v času od aprila 1995 do marca 1996 na vrhu zamenjale tri uprave. Pot je vodila v stečaj, ki je bil razglašen 2. junija 1996.

## Ali je TAM imel še kaj lastnih potencialov za rešitev?

Predlogi, ki so jih pripravile marketinške in tehničnorazvojne službe poleti in jeseni leta 1995, torej v času iskanja izhoda iz krize s tako imenovanim sanacijskim programom, pričajo, da so v TAM-u v teh letih še obstajali določeni lastni človeški in tehnični potenciali. Iz prečiščenega razvojnega in proizvodnega programa zabeležimo tu le nekaj najpomembnejših predlogov za program vozil in motorjev:<sup>21</sup>

Za gospodarska vozila (imenovana tudi specialna vozila) so tedanji marketinški in razvojni oddelki predlagali ožjenje izbora na srednji razred nosilnosti in na terenska vozila, iz težkega programa pa le vozila v primeru, da bo prišlo do večjih zagotovljenih naročil. Ekonomičnost proizvodnje naj bi bila zagotovljena s poenotenjem B-kabine za vse programe vozil. Praviloma je bilo mišljeno uvajanje motorjev, ki so dosegali evropske predpise o dopustnih emisijah izpusta in hrupa – prav jeseni 1996 je namreč začel veljati poostren predpis »EURO 2« – in so bili po lastni teži in vgradnih merah primernejši za cestna vozila. Zato so se v TAM-ovih projektih v tistem času poleg zračno hlajenih motorjev iz lastne in KHD-jeve proizvodnje pojavljali tudi vodno hlajeni motorji CUMMINS, MAN in MERCEDES, poskušali pa so tudi z motorji FIAT. Poudarek pri zasnovi novih vozil je bil tudi na možnosti prilagajanja vozil po željah kupcev, s čemer naj bi se povečala konkurenčnost TAM-a med evropskimi proizvajalci gospodarskih vozil in avtobusov. Od velikih serij na globalnem trgu je bila načrtovana pot k tržnim nišam, kjer bodo v večji meri izpolnjene želje kupcev, v kar so vodile tedanje tržne raziskave.

V lahkem programu kamionov so v sanacijskem programu ponudili pet tipov vozil, bodisi posodobljenih ali novorazvitih. Dve vozili sta imeli predviden tudi pogon na štiri oziroma na šest koles, kar je primerna izvedba za komunalne nadgradnje. Razvoj je imel pripravljene tudi izvedbe z desnim krmilom in številnimi posebnostmi, ki bi razširile sprejemljivost za širši afriški in azijski trg.

Za terenski program vozil je razvoj TAM-a predlagal prodajo tehnologije razmeroma zastarelih (vojaških) vozil T7 in T11, kot nadomestilo pa je imel že pripravljene tehnične rešitve in dokumentacijo za dve novi terenski vozili T9 in T11 s pogonom na štiri oziroma šest koles, s poenoteno B-kabino in z motorjem CUMMINS.

Vozila večjih nosilnosti, ki so bila v tem času še v razvoju, a so po tržnih raziskavah imela tržni potencial, so bila: 222 T 17 B z MAN motorjem in TAM B-kabino, 342 T 17 C z MAN motorjem in MAN spalno kabino in 342 T26 C z MAN motorjem in kabino ter s pogonom na štiri kolesa.

V vseh programih, tudi v težkem, je ostalo na pladnju nekaj vozil, katerih proizvodnjo bi lahko aktivirali v primeru, če bi prišlo do večjih naročil, ki bi zagotavljala ekonomičnost posla in bi jih izvajali kot projekte posebnih naročil.

<sup>21</sup> PAMB/1117, AŠ 773, snopič dokumentov: Razvojni program – sanacija TAM 1995/96.

Proizvodi iz dostavnega programa na osnovi nekdanjega vozila TAM 2001 so bili obsojeni na opuščanje. Podobna usoda je bila namenjena nekaterim vozilom srednjega programa z zračno hlajenimi motorji.

Proizvodnja motorjev v TAM-u je sicer zgubljala naročnike znotraj tovarne, kjer so dobivali prednost z vodo hlajeni motorji evropskih proizvajalcev, vendar pa je obstajal še prosti trg za stabilne motorje, predvsem pa tudi dobave motorjev in izdelava rezervnih delov nemškemu partnerju KHD. Prodaja tlačno polnjenih motorjev družine »513« s povečano močjo, ki so izpolnjevali predpise o emisiji in hrupu, je bila zagotovljena za nekaj let naprej, vendar pa je bila proizvodnja popolnih motorjev slej ko prej pod vprašajem, ker ni bila zagotovljena ekonomija minimalnega obsega.

Program avtobusov je predvideval posodobljene mestne in primestne avtobuse ter turistične avtobuse. Turistični avtobusi so bili koncipirani za zahtevna tržišča z visokim standardom ter za udobnost in varnost potnikov. Družina avtobusov B3 je imela dve dolžini, sedem in pol ter devet metrov z možnostjo vgradnje vodno hlajenih motorjev CUMMINS, MERCEDES ali MAN - po želji kupca. Izgled je bil povsem primerljiv z avtobusi mednarodne konkurence, kar je bilo pripisati striktnemu upoštevanju oblikovalcev zunanje in notranje opreme vozil.

Za manj zahtevna, a perspektivna tržišča, so bili na razpolago avtobusi, dolžin enajst in več metrov, nekoliko starejše tehnologije z zračno ali vodno hlajenimi motorji. Razumljivo, da je tudi na teh vozilih motor, ki je bil hlajen z vodo, izpodrival zračnega, predvsem zaradi emisije izpuha in hrupa, pogosto pa tudi zaradi nižje lastne teže.

V tem času so v razvojnih oddelkih že potekale študije o možnosti uporabe alternativnih pogonskih energij, predvsem za mestne avtobuse in manjše avtobuse, ki obratujejo v turističnih naseljih. Študije z nekaterimi projektnimi rešitvami so bile narejene za komprimiran zemeljski plin, za hibridne pogone dizel-elektro in za elektrobuse.

Program avtobusov je z vidika tehničnih rešitev in niansiranja po zahtevnosti tržišč v tem času razpolagal z povsem konkurenčno evropsko ponudbo.

Ob izdelavi in trženju popolnih vozil in motorjev je bil TAM poleti 1995, torej leto pred stečajem, sposoben tržiti samostojne komponente vozil (preme, menjalniki, kabine ...), kakor tudi tehnološko opremo (namenski stroji in komponente), predvsem pa tudi visoko zahtevne kokilne ulitke ter najrazličnejša orodja, predvsem za preoblikovanje, in pa večje obdelovalne stroje in sisteme.

Toda ustvarjalnost kadrov le na tehničnem in tržnem področju ni bila dovolj, da bi rešila TAM pred stečajem, ki se je zgodil leta 1996. Mnoge strukture so odpovedale že precej časa pred tem. Učinek krize v sistemu, kot je bil TAM, se pokaže nekako po desetih letih od njenega vzroka. Porušitev jugoslovanskih in vzhodnoevropskih trgov v začetku devetdesetih let je tako samo dokončala nekaj, kar se je začelo dogajati že prej.

mag. Martin Prašnički, univ. dipl. inž. stroj.

# NEKATERI TEHNIŠKI USTVARJALCI V TOVARNI AVTOMOBILOV MARIBOR

Uvodne besede so namenjene nekoliko drugačni predstavitvi tehniških ustvarjalcev. To so ljudje iz podjetja TAM, ki so ustvarjali na področju strojne tehnike. Ustvarjalni procesi v tehniki so podobni procesom drugih področij. Posamezne faze so pri vsakem produktu različne, prehajajo iz ene v drugo fazo ali se različno povezujejo. Za vsa področja ustvarjalnosti je produkt zadnji in najpomembnejši vidik.

Mnogi psihologi produktivno delo imenujejo kar ustvarjalno dejavnost. Kar pomeni, da sta jim izraza ustvarjalnost in produktivnost sinonima. Če enako mislimo, sodi psihologija ustvarjalnosti v psihologijo dela. Vsak večji tehniški produkt zahteva celega človeka. Vrhunski umetniški ustvarjalec se rodi, tehniški ustvarjalec pa se izoblikuje postopoma. Za tehniško ustvarjanje je potrebno veliko študija in veliko različnih znanj. Pri svojem ustvarjanju nimajo povsem prostih rok, vedno so omejeni z mnogimi zakonitostmi, ki jih morajo upoštevati. Skoraj vedno se poslužujejo postopnega reševanja problemov. Tehniški ustvarjalci dosegajo pomembnejše stvaritve šele v zrelih letih in z mnogimi izkušnjami. Kljub mnogim omejitvam so spontano izvirni in iznajdljivi v načinu dela.

Iznajditeljstvo mnogi imenujejo tehniška ustvarjalnost. Iznajdljivost je lastnost ustvarjalnosti, ki je dovedla do znanosti in tehnike.<sup>22</sup> Tehnika rešuje praktične delovne probleme. Delo poteka neposredno na in s tehniškimi sredstvi, kot so orodje, naprave, stroji. Navdih v umetnosti je običajno nenaden. Pri tehniškem ustvarjalcu produkt nastaja v pričakovanju zastavljenih ciljev. Osnovno vodilo tehnike je, da ni nobenega še tako enostavnega ročnega dela, ki ne bi zahtevalo umskega dela. Iz tega sledi, da je vsak delavec hkrati umski delavec in zato ustvarjalen. V zvezi s tem še misel našega priznanega psihologa: Dokler psihologi ne bodo začeli z ustvarjalnostjo in njenim procesom že pri navadnem delavcu, tako dolgo bodo zaman iskali "kamen modrecev", ki naj bi jim odkrili "skrivnosti ustvarjalnosti".<sup>23</sup>

Pravijo, da se je obrt razvila iz dela, tehnika pa iz obrti. Večina produktov temelji na prejšnjih izsledkih tehnike. Če napiše psiholog ali pisatelj knjigo, pomeni, da je izpolnil zadnji kriterij ustvarjalnosti, produkt. Ko tehniško izobrazena oseba nariše načrt, da se lahko na osnovi tega načrta izdelava produkt, je šele opravil prvi korak na področju ustvarjalnosti. Temu sledi izdelava produkta, ki je praviloma najzahtevnejši, najodgovornejši, najdražji in najdaljši postopek ustvarjanja. V tehniški strojni stroki je produkt vedno materialna snov. Lahko je tudi produkt, ki ustvarja nove produkte, izdelke. S predajo produkta se nekako zaključí timsko delo ustvarjalcev.

Nekatere tehniške ustvarjalce predstavljam po abecednem vrstnem redu. Na osnovi zapisanih mnenj, ki sem jih uspel pridobiti od zaposlenih, tudi tehniških ustvarjalcev v TAM-u, sem zbral in uredil le del načrtovanega seznama mnogih tehniških ustvarjalcev. Zaradi izjemnih dosežkov na področju strojništva sem predstavil tudi osebo, ki je bila v TAM-u zaposlena in na katero so lahko TAM-ovci ponosni, da je bil član kolektiva. Upam in pričakujem, da se bo našel nekdo, ki bo uspel še dopolniti in razširiti skupino TAM-ovih tehniških ustvarjalcev in predstaviti njihove dosežke.

---

<sup>22</sup> Anton Trstenjak: Psihologija ustvarjalnosti, Ljubljana, 1981, str. 199.

<sup>23</sup> Prav tam, str 197.



(Fotografija iz družinske zbirke)

## Vinko Čuš

---

<i>Poklic:</i>	inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1949-1985
<i>Področje dela:</i>	obnova orodnih strojev in gradnja enonamenskih strojev

Od ustanovitve leta 1954 je bil vodja konstrukcije za obnovo orodnih strojev.<sup>24</sup>

Opravil je polovico projektantskega in konstrukcijskega dela ter polovico timskega dela s svojimi sodelavci in strokovnjaki drugih skupin. S svojo večstransko vlogo je realiziral projekte naslednje strojne opreme:

- kovaško protiudarno kladivo s pogonom na stisnjen zrak, teže ca 27 ton,
- frezalni dupleks "grob-fino" za blok motorja Praga - Pionir TAM,
- stroj za brušenje vodil na obnovljenih obdelovalnih strojih,
- družine elektromagnetnih sklopov do 50 kpm za stare in nove stroje,
- družina elektrohidravličnih in ročnih ventilov ter črpalk za vse vrste strojev,
- stružnica za struženje elipse ramena motorske gredi motorja Praga - Pionir TAM,
- stroj za freziranje elipse ramena motorske gredi motorja Deutz,
- stružni dupleks za čelo karterja "grob-fino" motorja Deutz,
- sedemmestni karusel za pečenje reber valja motorja Deutz,
- stružni dupleks za struženje ventilskih sedežev motorja Deutz
- naprava za elektromagnetno odkrivanje razpok na pličastem materialu,
- polavtomatski tripleks za žaganje livarskih nalitkov na glavi motorja Deutz,
- stroj za polavtomatsko brušenje glave dvigača ventila motorja Deutz. Stroj je ostal nepatentiran zaradi tajnosti tehnologije in koristi podjetja,
- obsežne preureditve in preko tisoč generalno obnovljenih orodnih strojev.

---

<sup>24</sup> Predstavitev je nastala na osnovi lastnih mnenj in zapisov predstavljenega, objavljene informativne dokumentacije v časopisu Skozi TAM in spominov sodelavcev.



(Fotografija iz družinske zbirke)

## dr. Janez Florjančič

---

<i>Poklic:</i>	univ. dipl. inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1955-1990
<i>Področje dela:</i>	projektiranje, konstruiranje kamionov in avtobusov

Leta 1955 je začel delati kot samostojni konstrukter na preizkuševalnem stroju za diferencial kamiona Pionir.

Med letoma 1957 in 1961 je bil koordinator osvajanja licence Deutz.

Od leta 1961 do leta 1966 je bil vodja oddelka za preizkušanje novih prototipov vozil.

Od leta 1967 do leta 1978 je bil vodja projektov in glavni projektant vojaških vozil TAM 110 T7 in TAM 150 T11.

Zaradi štiri- oziroma šestkolesnega pogona teh specialnih vozil, posebnih zahtev JLA in ekonomije v transmisiji je pri izvajanju projektov nastopil problem "jalove moči" v pogonu. Problematiko je natančno rešil tako, da so se pnevmatike vozila med vožnjo polnile in praznile glede na posebnosti terena.

Omenjeno problematiko in natančno rešitev je predlagal za disertacijo na Tehniški univerzi v Gradcu. Leta 1978 je disertacijo pohvalno zagovarjal in postal doktor tehniških znanosti.

V letih 1979 do 1990 je projektiral mestni avtobus TAM 260 A116 in sodeloval pri projektiranju turističnega avtobusa TAM 260 A120.

Sodeloval je pri projektiranju dostavnega vozila v povezavi s Poljsko in v povezavi z IMV iz Novega Mesta ter projektiral dvonivojski turistični avtobus TAM 331 A122. Ti projekti niso bili realizirani.

Za projekt vojaških vozil je s svojo konstrukcijsko skupino 25 ljudi dobil leta 1979 nagrado Zlati grb mesta Maribor.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Predstavitev je pripravljena na osnovi dveh zapisov in pogovora s predstavljenim.



(Fotografija iz družinske zbirke)

## Mirko Grčar

---

<i>Poklic:</i>	inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1952-1997
<i>Področje dela:</i>	projektiranje obdelovalnih strojev

Oblikoval, projektiral in sodeloval pri izvedbi stavničnega sistema gradnje namenskih obdelovalnih strojev.

Kot nosilec tehnološke skupine je zasnoval, projektiral, določil tehnologijo obdelave in izvedel prvi stavnični sistem – transferno obdelovalno progo glave valja motorja.

Leta 1958 je postal vodja novega oddelka za avtomatizacijo in mehanizacijo (GAM).

Zasnoval je projekt linije obdelovalne proge okrova motorja 413 V, projektiral nekaj posameznih strojev linije in sodeloval pri njeni izvedbi in preizkušanju.

Zasnoval je projekt obdelovalne linije okrova motorja 614 V ter sodeloval pri posameznih projektih in izvedbi linije. Za razliko od prejšnje linije okrova motorja so se na okrovu motorja 614 V pojavile nove zahteve. Tako mokra obdelava sive litine in v zvezi s tem izvedba zahtevnejšega tesnjenja ter zahtevnejše varnostne razmere.

Sodeloval je pri zasnovi, projektiranju in izvedbi posameznih strojev: stroja za globoko vrtanje, stroja za obdelavo kolesnih izvrtin in drugih.

Timsko je sodeloval s strokovnjaki razvoja krmiljenja obdelovalnih strojev, s katerimi je izmenjeval praktične ugotovitve in jih vključeval v svoje projekte.

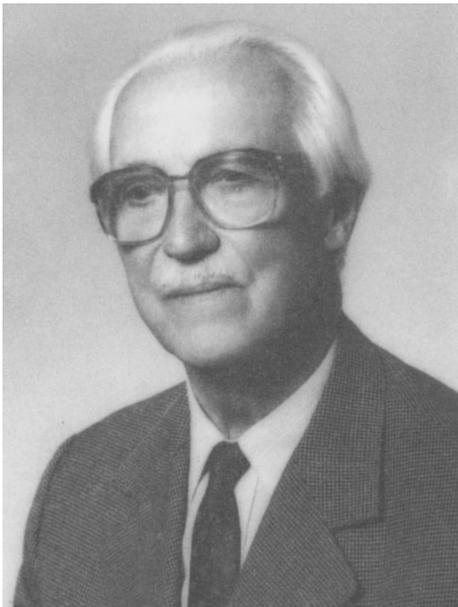
Tesno je sodeloval s strokovnjaki, ki so kontrolirali natančno izdelavo in obdelavo posameznih delov kot celote stroja.

Intenzivno je sodeloval s skupino, ki je uvajala hidravlične in pnevmatske rešitve pri gradnji namenskih strojev.

Od leta 1947 do zaposlitve v TAM-u je bil predavatelj na Industrijski kovinarski šoli (IKŠ), kjer je s talentom in naklonjenostjo svoja znanja prenašal na mlajše rodove.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Napisana predstavitev je nastala na osnovi objavljene dokumentacije v časopisu Skozi TAM in pogovora z njegovo soprogo in sodelavci.



(Fotografija iz Strojniškega vestnika)

## prof. dr. Bojan Kraut

---

<i>Poklic:</i>	univ. dipl. inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1946-1951
<i>Področje dela:</i>	industrija, visokošolski predavatelj, pisec Strojniškega priročnika in Livarskega priročnika ter urednik Strojniškega vestnika

Leta 1932 je na Vseučilišču v Zagrebu diplomiral za strojnega inženirja.

V industriji je delal kot konstrukter, projektant, pooblaščen inženir, obratni inženir, vodja orodjarne in vodja obnove tovarne. V letih po vojni je kot strokovnjak strojne stroke moral dati svoj prispevek pri vodstvu organiziranja in graditve tovarne TAM.

Po vojni je bil med prvimi imenovanimi profesorji na takratni Tehniški fakulteti Univerze v Ljubljani. Predaval je predmete Tehnologija kovin, Tirnična vozila in Termotehnika.

Bil je prodekan in dekan fakultete, predsednik fakultetnega sveta in ravnatelj inštituta za strojništvo ter zaslužni profesor. Zelo si je prizadeval za usklajevanje študija strojništva s potrebami industrije.

V letih 1953-1955 je pripravil 152 listov standardov.

Dolga leta je bil član Tehniške sekcije za strokovno terminologijo Slovenske akademije. Od leta 1955 do leta 1985 je bil glavni in odgovorni urednik Strojniškega vestnika, evropsko in svetovno priznane publikacije s področja strojništva. Napisal je veliko strokovnih člankov. Leta 1960 je uredil in pripravil za tisk Livarski priročnik, ki ga je izdalo Društvo livarjev Slovenije.

Svojevrsten spomenik pa je prav gotovo Strojniški priročnik, njegov največji in trajni prispevek k razvoju in stroki strojništva. Od prve izdaje leta 1954 v 10.000 izvodih je do leta 2003 izšlo štirinajst dopolnjenih izdaj v več kot 317.000 izvodih.

Do leta 1997 je izšlo tudi deset izdaj Strojniškega priročnika v hrvaškem jeziku. Leta 1984 mu je Tehniška fakulteta Univerze v Mariboru podelila častni doktorat znanosti zaradi izjemnih zaslug za razvoj in napredek strojništva.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Strojniški vestnik št. 5-6, stran 159-160, 1998. Žal nisem uspel odkriti in določiti natančnega obdobja njegovega ustvarjanja v TAM-u in njegovih zapisanih tehniških dosežkov.



(Fotografija iz družinske zbirke)

## Ivan Letonje

---

<i>Poklic:</i>	inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1950-1987
<i>Področje dela:</i>	obnova industrijskih naprav in gradnja novih

Po informacijah glasila Skozi TAM ob koncu leta 1983 je bila pred več kot tridesetimi leti ustanovljena konstrukcija vzdrževanja na čelu z Ivanom Letonjem.

Po novi organizaciji leta 1960 je bil Ivan Letonje do leta 1975 vodja vseh konstrukcijskih oddelkov INŽENIRINGA in do leta 1987 tudi vodja konstrukcijskega oddelka za industrijske naprave.

V okviru projektiranja in konstruiranja industrijskih naprav je s svojimi sodelavci realiziral naslednje projekte:

- hidravlična oprema za pogon kladiva 20 mt s težo 45 ton. To je bil ključni stroj za samostojno kovanje,
- lakirniške naprave za podjetje in kooperante,
- dušilniki tresenja tal kovačnice in okoliških zgradb,
- kovaške peči za segrevanje odkovkov,
- naprave za komprimiran industrijski zrak,
- hidravlična oprema za pogon kladiva in stiskalnice,
- montažne linije za: standardna vozila, težka vozila, motorje, tapetništvo, montažo kabin,
- več plinskih postaj v podjetju in pri kooperantih,
- preizkuševalnica za bencinske in dizelske motorje,
- več pralnih strojev, valjčnih prog, tovarniških dvigal in drugih industrijskih naprav, brez katerih proizvodnja ne bi primerno delovala.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Napisana predstavitev je nastala na osnovi objavljenih informacij v časopisu Skozi TAM, št. 39, 1983, str. 6 in po spominu sodelavcev.



(Fotografija iz družinske zbirke)

## dr. Evgen Marek

---

<i>Poklic:</i>	univ. dipl. inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1947-1963
<i>Področje dela:</i>	industrija, visokošolski predavatelj in pisec strokovnih del

Zasnoval je stavnični sistem gradnje namenskih obdelovalnih strojev. Sestavni deli stroja, ki so tipizirani (podstavki, vreteniki, podajalniki ...), se izdelajo serijsko v ekonomskih količinah. Vsak stroj je unikat, zasnovan za določen obdelovanec in določeno obdelavo.

Bil je nosilec projekta osvajanja in proizvodnje tovarnjaka PIONIR po licenci PRAGA.

Z uvedbo produktivnih in režijskih obratov ter spremljajočih tehniških in drugih služb je postavil temelje organizacijske sheme podjetja.

Sodeloval je pri oblikovanju skupin za določene naloge.

Aktivno je sodeloval pri ustanovitvi petih oddelkov tehnološke priprave proizvodnje.

Bil je eden od nosilcev osvajanja licence Deutz, ki je bila zaključena leta 1957.

Aktivno je sodeloval pri osvajanju proizvodnje TAM 2000.

Več let je opravljal delo tehniškega direktorja podjetja.

Bil je v skupini ustanoviteljev Višje tehniške šole v Mariboru, oblikovalec študijskega programa, predavatelj in pisec skripta. Z Bojanom Krautom je sodeloval pri dopolnitvah več izdaj Strojniškega priročnika.

Leta 1984 je doktoriral na Tehniški fakulteti Univerze v Mariboru.<sup>29</sup>

Napisal je več strokovnih del:

- Mehanska tehnologija II,<sup>30</sup>
- Overitev interaktivnih enačb za obstojnost orodja,<sup>31</sup>
- E. Marek – D. Žvab: Priročnik za racionalizacijo v izdelavi.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Napisana predstavitev je nastala na osnovi spominov sorodnikov, zaposlenih v podjetju TAM in objavljene dokumentacije.

<sup>30</sup> Maribor, Višja tehniška šola, 1963, 271 str.

<sup>31</sup> Strojniški vestnik, št. 7-9, stran 131, 1989.

<sup>32</sup> Samozaložba, 400 strani, Ljubljana 1989.



(Fotografija iz Strojniškega vestnika)

## prof. dr. Jože Puhar

---

<i>Poklic:</i>	univ. dipl. inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1946-1966
<i>Področje dela:</i>	industrija, visokošolski predavatelj, pisec in urednik

Med drugo svetovno vojno se je v tovarni letalskih delov izučil za frezalca. Po vojni je nadaljeval delo v novonastalem podjetju TAM in leta 1951 postal strojni tehnik.

Postal je konstrukter vpenjalnih pripomočkov in je sodeloval pri obnovi vojaških vozil. Aktivno se je ukvarjal s problematiko izdelave ozobj in menjalnikov. Približno deset let je delal v orodjarni. Najprej kot obratni inženir, nato kot pomočnik, nazadnje je postal vodja orodjarne.

Ustanovil je skupino za izdelavo zobnikov. V tem času je izvedel predelavo stroja za ozobljenje v stroj za freziranje polžev. Prav tako je izvedel predelavo pehalnega stroja v stroj za izdelavo zobnic.

Med letoma 1962 in 1966 je bil projektant zobniških prenosov v Inštitutu za motorje in motorna vozila TAM. Leta 1966 je prevzel mesto vodje tehnološkega laboratorija na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani.

Leta 1971 je zaključil prvo in leta 1975 drugo stopnjo visokošolskega študija strojništva in dobil dve študentski Prešernovi nagradi. Leta 1981 je na Visoki tehniški šoli v Mariboru opravil doktorat tehniških znanosti.

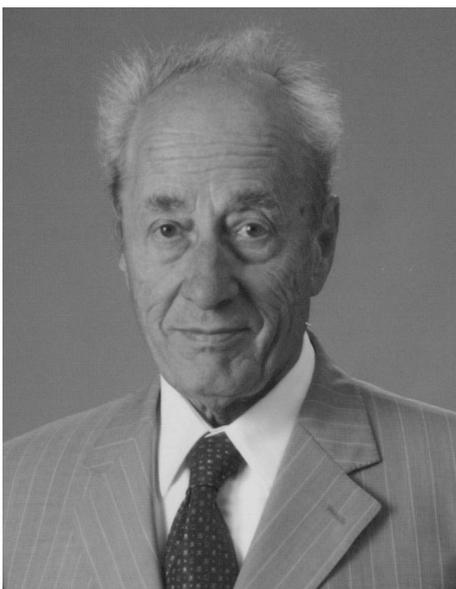
Leta 1982 je bil izvoljen za izrednega profesorja za področje mehanske tehnologije in tehnoloških meritev na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani.

Med letoma 1953 in 1957 je honorarno poučeval predmet Strojni elementi na Mojstrski in Tehniški srednji šoli v Mariboru. V tem času je izdal skripta za strojno risanje in strojne elemente. Že v času delovanja v TAM-u je objavil vrsto člankov, ki so bili opaženi tudi v tujini. Napisal je pet knjig, objavil štirideset strokovnih in znanstvenih člankov, sedemdeset člankov in strokovnih poročil ter 25 referatov raznih posvetovanj.

Dvanajst let je bil pomočnik in med letoma 1985 in 1992 glavni in odgovorni urednik svetovno priznanega Strojniškega vestnika.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Strojniški vestnik št. 1, 2006, str. 66-67.



(Fotografija iz družinske zbirke)

## Stanko Zabavnik

---

<i>Poklic:</i>	inž. strojništva
<i>Ustvarjal v TAM-u:</i>	1953-1978 in 1982-1991
<i>Področje dela:</i>	projektiranje obdelovalnih strojev

Bil je projektant v oddelku za avtomatizacijo in mehanizacijo (GAM) ter namestnik vodje. Projektiral in sodeloval je pri izdelavi več posameznih strojev obdelovalne proge okrova motorja 413 V ter pri izdelavi več posameznih strojev obdelovalne proge okrova motorja 614 V. Bil je nosilec projekta pri kooperacijski pogodbi treh namenskih strojev s firmo KRAUSE & Co za linijo obdelovalne proge 614 V.

Bil je nosilec projekta nove generacije dveh prilagodljivih obdelovalnih sistemov SAMO. Izdelano in prodano je bilo dvanajst takšnih enot.

Aktivno je sodeloval pri prenašanju in realizaciji koristnih ugotovitev na vseh tehniških področjih pri projektiranju in izdelavi strojev. Aktivno je sodeloval pri razvoju projektiranja odrezovalnih strojev in izdelovalnih sistemov s Strojno fakulteto v Mariboru.<sup>34</sup>

Pisec več strokovnih in informativnih člankov:

- Prilagodljivi izdelovalni sistemi v serijski izdelavi,<sup>35</sup>
- Prilagodljivi obdelovalni sistemi z odrezovanjem,<sup>36</sup>
- Vrtalnik z menjalnikom večvretenskih vrtalnih glav,<sup>37</sup>
- Smeri razvoja tehnološke opreme, obdelave z odrezovanjem,<sup>38</sup>
- Ob rob dejavnosti organizacij vzdrževanja,<sup>39</sup>
- Pregled strojev generacije SAMO s sistemom prihodnosti, 11 str.,
- Večnamenski obdelovalni stroji generacije SAMO, 9 str.,
- Program proizvodnje tehnološke opreme TAM, 47 str.

Zbral in uredil Stanislav Ajdič, univ. dipl. ek., inž. strojništva

---

<sup>34</sup> Napisana predstavitev je nastala na osnovi objavljene dokumentacije v časopisu Skozi TAM in pogovora s predstavljenim.

<sup>35</sup> V: Strojniški vestnik, št. 1-3, 1991, str 57.

<sup>36</sup> V: Strojniški vestnik – Poročila, št. 7-9, 1989, str 9-14.

<sup>37</sup> V: Strojniški vestnik – Poročila, št. 3. 1973, str 5-8.

<sup>38</sup> V: Časopis Skozi TAM, 8. 11. 1988 in 9. 12. 1988.

<sup>39</sup> V: Časopis Skozi TAM, 1983, št. 39, 40, 41, 42, 43 in 44 in 1984, št. 2 , 4.

# KOOPERANTI TOVARNE AVTOMOBILOV MARIBOR

Po vsaki daljši vojni pride do velikega pomanjkanja vseh dobrin, posebej problematično pa je bilo po drugi svetovni vojni pomanjkanje tehničnih kadrov, ki jih je vojna najbolj razredčila.

Potrebe po tovornih avtomobilih so bile velike, tovrstne industrije, kakor tudi deviz za nakup iz tujine, pa takrat v Jugoslaviji ni bilo.

Tovarna avtomobilov Maribor (v nadaljevanju TAM) je začela z malimi serijami kamionov ter zaradi praznih trgovin improvizirala pri izdelavi. Rešitev za oskrbo s tehnično manj zahtevnimi deli za kamione je bila v kooperaciji. TAM je zato začel sklepati dolgoročne pogodbe o kooperaciji, ki so določale dolžnosti in pravice ter odgovornosti obeh pogodbenih strank:

1. Kooperant je moral zagotoviti določeno količino izdelkov v dogovorjenem času. Predpisane so bile naslednje lastnosti: oblike in mere, stanje površin, mehanske, termične, kemične, optične, akustične in druge lastnosti.
2. Cena izdelka, ki jo je TAM plačal v določenem času po prevzemu izdelka in način plačila.

V primeru, da bi katera pogodbeni stranka kršila pogodbo, so bile v končnih določbah določene posledice.

Zaradi velike inflacije so cene v kooperantskih pogodbah usklajevali vsako leto. Posebnost gospodarstva v drugi Jugoslaviji je bilo plansko gospodarstvo. Kaj, kje in koliko se bo delalo, je odločala oblast v Beogradu. To dejstvo moramo upoštevati, če želimo vsaj malo razumeti dogajanje do leta 1950.

Prve kooperante je določila oblast, šele po letu 1950 si jih je smel izbirati TAM sam. Leta 1945 so bili določeni kooperanti za tovarno kamionov v Mariboru.

Prve temelje kooperantske mreže je TAM položil tistega dne, ko smo pričeli pripravljati proizvodnjo kamionov. Toda kmalu se je pokazalo, da jugoslovanska spremljajoča industrija iz leta 1947 ne bo mogla zadostiti vsem našim potrebam niti po količini niti po specifičnosti izdelkov. Danes se sliši skoraj neverjetno, da smo sprva morali iz tujine uvažati žaromete, vžigalne tuljave, jeklene ulitke, težke odkovke, pnevmatiko, steklo in še veliko drugih proizvodov, ki jih odlične kakovosti dobimo danes na domačem tržišču.

Kakor smo v našem podjetju pričeli proizvodnjo z dvajsetimi kamioni v eni seriji, tako je tudi kooperantska industrija pričenjala svoj proizvodni program z majhnimi serijami, saj je proizvodnjo ustvarjala praktično na novo in brez primerne industrijske tradicije.

Ob vzporedni rasti kooperantov z matičnim podjetjem pa je treba opozoriti tudi na nekatere negativne pojave. V prvih petnajstih letih razvoja naše panoge so finalisti v Jugoslaviji – med njimi tudi TAM – dosegli za naše razmere visoko stopnjo tehnologije in proizvodnosti, kooperanti pa so zaostajali v svoji rasti. Gotovo je pomanjkanje denarnih sredstev privedlo spremljajočo industrijo v takšen položaj. Šele šestdeseta leta so prinesla pomembnejši preobrat tudi pri kooperantih. Po razumni delitvi dela in po natančno izdelanih programih so se v zadnjem desetletju oblikovale tovarne, ki so bile nosilke specializiranega programa za našo tovarno.

V letu 1961 je bil delež proizvodnje naslednji: TAM je imel šestdeset odstotkov, kooperanti pa so imeli štirideset odstotkov. V letu 1967 je bil delež proizvodnje

sledeč: TAM 51,2 odstotka in kooperanti 48,8 odstotka. Število kooperantov po republikah je bilo naslednje: v Sloveniji 97, v Srbiji 27, v Hrvaški 24, v Bosni in Hercegovini devet in v Črni Gori en. Skupno torej 158 kooperantov.

Naše podjetje je veliko storilo za izgradnjo jugoslovanske kooperantske mreže. V strokovnih krogih navajajo naše dosežke na tem področju prav zaradi načrtnega dela za vzgled.

V letu 1971 smo sodelovali s 114 kooperanti. Vrednost njihovih dobav je dosegala trideset odstotkov celotnega dohodka TAM-a, vendar smo utrjevali sodelovanje s kooperanti še naprej. Posebno pozornost smo namenili povečanju kakovosti kooperantskih proizvodov, primerjali cene in gojili poslovno politiko na obojestranskem razumevanju in spoštovanju. Posebna pozornost je veljala tudi bližnjim, malo razvitim slovenskim področjem, kjer smo si prizadevali ustvariti nova ali povečati obstoječa kooperantska podjetja.

Kot že omenjeno, so prve kooperante za Tovarno kamionov v Mariboru določili 9. avgusta 1945 v Beogradu, istočasno so določili tudi licenčnega partnerja, in sicer Tovarno avtomobilov Praga s tipom izdelka: kamion Pionir. Kooperanti so bili:

- Bata, Borovo - pnevmatike
- A. Westen, Celje - karoserije
- Jeklarna, Guštajn - odkovki
- KID, Jesenice - posebna jekla
- Iskra, Kranj - avtoelektrika
- Splošna stavbna družba, Maribor - šasije
- TAR, Rakovica - motorji
- Torpedo, Rijeka
- Železarna, Štore - odlitki

## **KOOPERANTI TAM-a:**

### **Slovenija**

<b>BERTOKI</b>	ŠKAPIN STANKO
<b>BOROVNICA</b>	FENOLIT
<b>CELJE</b>	EMO, LIBELA
<b>ČRNOMELJ</b>	BELT
<b>ČRNUČE</b>	ŠPINDLER STANE
<b>DOMŽALE</b>	SIARD JOŽE, TOSAMA
<b>GORNJA RADGONA</b>	AVTOREMONT
<b>HOČE</b>	ATMOS
<b>JESENICE</b>	ŽELEZARNA JESENICE
<b>KAMNIK</b>	TITAN
<b>KOBARID</b>	TOVARNA IGEL
<b>KOČEVJE</b>	ITAS
<b>KRANJ</b>	SAVA, CREINA

<b>KROPA</b>	PLAMEN
<b>LENART</b>	KLEMOS
<b>LESCE</b>	TOVARNA VERIG
<b>LJUBLJANA</b>	»ELMA«, AVTOMONTAŽA, INŠTITUT ZA TURBINSKE STROJE, ISKRA, LJUBLJANA TRANSPORT, PROTEKTOR VULKAN , SATURNUS, SUŠNIK IVAN, TOVARNA GALANTERIJSKE OPREME, ZAVOD ZA AVTOMATIZACIJO, LIGA
<b>LJUTOMER</b>	TEHNOSTROJ
<b>MARIBOR</b>	AGROSERVIS (MLEKAR), KAROSERIJA KOŠAKI, KAROSERIST, MARIBORSKA LIVARNA, MIZARSTVO FRAM (OPREMA), OBRTNO SEDLARSTVO IN AVTOTAPET, ŠC PRI TAM-u, TEKOL , TVT (ŠASIJE), VESNA
<b>MEDVODE</b>	DONIT
<b>MENGEŠ</b>	TOVARNA FILCA
<b>MURSKA SOBOTA</b>	PANONIJA
<b>MUTA</b>	LIVARNA MUTA
<b>NOVA GORICA</b>	ISKRA
<b>NOVO MESTO</b>	ELA
<b>ORMOŽ</b>	KERENČIČ JOŽE
<b>PODGRAD</b>	PLAMA
<b>PTUJ</b>	BIZJAK MIRKO, SIGMA, TAP
<b>RADLJE OB DRAVI</b>	STROJ
<b>RAVNE NA KOROŠKEM</b>	ŽELEZARNA RAVNE
<b>ROGAŠKA SLATINA</b>	ROSLA
<b>RUŠE</b>	JEKLO
<b>SLOVENJ GRADEC</b>	NOVA OPREMA
<b>ŠENTJUR PRI CELJU</b>	BOHOR
<b>ŠKOFJA VAS</b>	FLIS MAKS
<b>ŠTORE</b>	ŽELEZARNA ŠTORE
<b>TOLMIN</b>	AVTOELEKTRO, AVTOPREVOZ
<b>VELENJE</b>	RUDARSKI ŠC
<b>ZREČE</b>	KOVAŠKA INDUSTRIJA

## Hrvaška

<b>BREGANA</b>	REMONTNI ZAVOD
<b>IVANEC</b>	ITAS-PRVOMAJSKA
<b>KNIN</b>	TVIK
<b>LOVREČAN</b>	DIP
<b>RIJEKA</b>	TORPEDO BENČIČ RIKARD
<b>ZAGREB</b>	RIS SILA-RAPID UTENZILIJA LANAC TRS PASTOR MUNJA DUBRAVA

## Srbija

<b>ARILJE</b>	PROLETER
<b>BEČEJ</b>	FADIP
<b>BOGRAD</b>	AUTOMATIK FRAD IKL
<b>IRIG</b>	PLASTELIT
<b>KRAGUJEVAC</b>	»21. OKTOBAR«
<b>KULA</b>	TEHNIKA
<b>MLADENOVAC</b>	DRAPŠIN PETAR
<b>NIŠ</b>	MIN
<b>NOVI SAD</b>	AUTO-COOP AUTOKAROSERIJA TMD ZANAT-PROIZVOD
<b>PANČEVO</b>	INDUSTRIJA STAKLA UTVA
<b>POŽAREVAC</b>	IMO
<b>RAKOVICA</b>	IMR REKORD
<b>SENTA</b>	PAP-PAL
<b>SREMSKA MITROVICA</b>	DUBRAVA
<b>TEMERIN</b>	FKL
<b>TITOVO UŽICE</b>	PRVI PARTIZAN
<b>TRSTENIK</b>	PRVA PETOLETKA
<b>ZEMUN</b>	IKARUS TELEOPTIK ZMAJ
<b>ZMAJEVO</b>	NEUTRON

## Črna Gora

<b>KOTOR</b>	ILK
--------------	-----

## Bosna in Hercegovina

<b>BANJA LUKA</b>	ČAJEVAC RUDI UNIVERZAL
<b>BOSANSKA GRADIŠKA</b>	STANDARD
<b>MOSTAR</b>	SOKO
<b>NOVI TRAVNIK</b>	BRATSTVO
<b>ROGATICA</b>	TVORNICA PREČISTAČA
<b>SARAJEVO</b>	ZRAK PRETIS
<b>TEŠANJ</b>	POBIJEDA

## Makedonija

<b>KOČANI</b>	RUEN
<b>PROKUPLJE</b>	FIAZ
<b>SKOPJE</b>	AVTOBUSI

### OPOMBA:

Kooperanti so večkrat menjali ime podjetja, zato seznam kooperantov ne ustreza vsem stanjem; k temu pa so pripomogle tudi menjave kooperantov.

Anton Vagner, inž. stroj.

# TOVARNA AVTOMOBILOV IN MOTORJEV MARIBOR V OBDOBJU PRVE PETLETKE

Po koncu druge svetovne vojne je nastopilo obdobje, v katerem je hotela oblast, vzpostavljena na revolucionaren način, svojo politično moč potrditi z okrepitevijo na gospodarskem področju. Gospodarski sistem je želela prilagoditi značaju nove oblasti in ga podrediti svojim političnim in ideološkim ciljem. Med prvimi bistvenimi ukrepi je bilo poddržavljenje zasebnih gospodarskih podjetij in vzpostavljanje državnega lastninskega monopola.<sup>1</sup> Z razglasitvijo ustave konec januarja 1946 je bila ekonomska ureditev opredeljena z državno, združeno in zasebno lastnino. Država je bila zadolžena za usmerjanje gospodarskega življenja in razvoja s splošnim gospodarskim načrtom, pri čemer se je opirala na državni in združni gospodarski sektor ter izvajala splošno kontrolo nad zasebnim gospodarskim sektorjem.<sup>2</sup> Uzakonjen je bil državnolastniški model upravljanja gospodarstva. Ta je formalno veljal do začetka petdesetih let, v resnici pa veliko dlje. Vzpostavitev državnega monopola nad lastnino je zahtevala tudi razvoj državnega aparata za upravljanje gospodarstva. Celotno družbeno življenje je bilo poddržavljeno in voden iz enega centra. Ključne odločitve o gospodarskem življenju in razvojnih ciljih je sprejemal politbiro centralnega komiteja KPJ, zvezna vlada oziroma posamezna gospodarska ministrstva pa so odločala in izdajala zakonske akte o konkretnih ukrepih gospodarske politike. Del vlade sta bila še planska komisija, ki je bila vrhovni organ za vodenje gospodarstva, in gospodarski svet. Do leta 1953 je bil le-ta usmerjevalec celotnega razvoja gospodarstva in koordinator državnih gospodarskih organov.

V posameznih republikah so obstajali podobni organi kot na državni ravni, vendar so bile zaradi centralističnega načina vodenja in organizacije njihove pristojnosti omejene. Republiška partijska vodstva in upravni organi v republikah so le uresničevali navodila iz centra. Celotni gospodarski sistem je deloval kot velikansko podjetje, ki ga je upravljal obsežni državni upravni aparat. Tako upravljanje kot proizvodnja sta bila podrejena strogemu redu in kontroli. Vsa državna podjetja je vodil državni organ, imenovan operativni upravni voditelj. Splošni zakon o državnih gospodarskih podjetjih je poznal tri vrste državnih gospodarskih podjetij: zvezna, republiška in lokalna. Podjetja, za katera so sodili, da so temelj industrializacije in so bila kot taka pomembna za celo državo, so bila podjetja zveznega pomena, v republiški pristojnosti pa so bila podjetja, značilna za gospodarsko dejavnost posamezne republike. Operativni upravni organ kot organ pristojnega ministrstva je ustanavljal podjetje, določal njegovo notranjo organizacijo, sprejemal delovne, finančne in investicijske načrte ter razpolagal z vsemi sredstvi podjetja razen s t. i. skladom vodstva ali direktorja. Vse funkcije upravnega voditelja je opravljal ravnatelj podjetja, ki je bil zanje tudi odgovoren in neposredno podrejen operativnemu upravnemu voditelju podjetja. Vso poslovanje podjetja se je

---

<sup>1</sup> Proces poddržavljanja je temeljil na posameznih gospodarskih in političnih ukrepih, kot so bili popolna ali delna zaplomba premoženja, začasna državna uprava, nacionalizacija ter odvzem koncesij in dovoljenj za izvajanje obrti.

<sup>2</sup> Zdenko Čepič: Organizacija gospodarstva. V: Slovenska novejša zgodovina, št. 2, Ljubljana, 2005, str. 878.

odvijalo po vnaprej določenem načrtu, tako da so vse elemente poslovanja vnaprej predpisali upravni organi.<sup>3</sup>

V prvih letih po vojni je bila v tako centraliziranem in togem načinu vodenja udeležba članov kolektiva in širše lokalne skupnosti pri sprejemanju bistvenih odločitev zelo majhna. Vlogo sodelovanja delavcev v življenju podjetja je deloma prevzela sindikalna organizacija v podjetju. Po določitvi splošnega zakona o gospodarskih podjetjih je imela pravico dajati ravnatelju podjetja predloge glede povečanja storilnosti in učinkovitosti dela, organizacije dela, izboljšanja delovnih in življenjskih pogojev in glede personalnih vprašanj. Lahko ga je tudi obveščala o vseh nepravilnostih v podjetju ali pa se je obrnila na operativnega voditelja oziroma na višje državne organe.<sup>4</sup> V praksi so sindikalni predstavniki, seveda pod strogim nadzorom partije, prevzeli tudi nalogo odstranjevanja tistih delavcev, ki so se po mnenju novih oblasti kakor koli pregrešili med okupacijo. Pri političnih urah so jih javno ožigosali in izločali iz podjetja. Prva naloga sindikata naj bi bila tako predvsem politična in mobilizacijska, to je navdušiti delavce za novo oblast in jih prepričati o prednostih novega gospodarskega in političnega sistema, šele potem je prišlo na vrsto prizadevanje za pravice zaposlenih.<sup>5</sup> Sindikalna organizacija je lahko imenovala svojega predstavnika v strokovnem svetu. Tega je lahko kot posvetovalni organ ravnatelju postavil operativni voditelj podjetja.<sup>6</sup> Kljub temu pa ne delavski zaupniki in ne sindikalni odbori niso predstavljali pomembnejše oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij.<sup>7</sup> V večini podjetij so sindikati v resnici predstavljali le podaljšano roko komunistične partije. To je lepo razvidno tudi iz volitev delavskih zaupnikov, ko si je partija prizadevala, da ne bi bil izvoljen niti en zaupnik brez njenega privoljenja.<sup>8</sup>

Ukaz o določitvi podjetij zveznega pomena je bil sprejet že pred samim zakonom, in sicer julija 1946. Podjetja splošnega državnega pomena so bila odtlej pod operativnim vodstvom ministrstev, komitejev oziroma njihovih uprav ali pa komisij, samostojnih uprav, ravnateljstev in ustanov vlade FLRJ. Ustrezna upravna vodstva na republiški in na lokalni ravni je kasneje določil zakon posamezne ljudske republike. Med mariborskimi podjetji so državnega pomena postala: Splošna stavbna družba Maribor, Hutter i drug Maribor, Tekstilna tovarna »Mava« Maribor, Motor Oil Maribor ter Tovarna letalskih delov Maribor Tezno.<sup>9</sup> Slednja se je sicer že v drugi polovici leta 1945 po ugotovitvah vodstva vedno bolj oddaljevala od poslovnega vodstva ministrstva za industrijo in rudarstvo LRS in prehajala pod vpliv zveznega ministrstva za industrijo. Po formiranju glavne uprave za avtomobilsko industrijo in precizno mehaniko v Beogradu je ministrstvo industrije FLRJ 19. julija izdalo odlok, na podlagi katerega je prišla Tovarna letalskih delov VDM Maribor Tezno iz poslovnega vodstva ministrstva za industrijo in rudarstvo LRS pod poslovno vodstvo omenjene uprave. Dejanska predaja poslov je bila 2. avgusta 1946, in sicer v navzočnosti načelnika glavne uprave Vita Paroškega in Milana Breliha, že od junija 1945 delegata ministrstva industrije in rudarstva v tovarni. Zastopnik tega ministrstva se prevzema ni udeležil. Uprava podjetja

<sup>3</sup> Jerca Vodušek-Starič: Začetki samoupravljanja v Sloveniji, Maribor, 1983, str. 36.

<sup>4</sup> Splošni zakon o državnih gospodarskih podjetjih, (Ur. l. FLRJ, št. 62/1946, člen 43.)

<sup>5</sup> Jure Maček: Metalna – propadli mariborski gigant. V: Metalna – sledovi mariborskega gospodarstva v arhivskem gradivu Pokrajinskega arhiva Maribor, Maribor, 2006, str. 27.

<sup>6</sup> Splošni zakon o državnih gospodarskih podjetjih, (Ur. l. FLRJ, št. 62/1946, člena 43 in 50).

<sup>7</sup> Jerca Vodušek-Starič: Začetki samoupravljanja v Sloveniji, Maribor, 1983, str. 36.

<sup>8</sup> Jure Maček: Metalna – propadli mariborski gigant. V: Metalna – sledovi mariborskega gospodarstva v arhivskem gradivu Pokrajinskega arhiva Maribor, Maribor, 2006, str. 27.

<sup>9</sup> Ukaz o določitvi podjetij splošnega državnega pomena – priloga, (Ur. l. FLRJ, št. 59/1946).

je od tedaj morala upoštevati izključno direktive in odločitve glavne uprave, ministrstvo v Ljubljani pa ni imelo več nikakršnega vpliva na poslovanje in delovanje podjetja.<sup>10</sup>

Večina predpisov, ki so urejali poslovanje podjetij v planskem gospodarstvu, je bila sprejeta šele v začetku leta 1947. Mednje sodijo določila o upravnih in prodajnih stroških, o odstotku načrtnega in nadnačrtnega dobička, o splošni stopnji dobička in številni drugi. Šele po zaključku vseh postopkov oblikovanja novega gospodarskega sistema so se lahko pričele priprave na sprejem dolgoročnega gospodarskega načrta po vzoru Sovjetske zveze. Aprila 1947 je bil sprejet petletni načrt za razvoj narodnega gospodarstva. Glavne naloge načrta naj bi bile odpraviti gospodarsko in tehnično zaostalost, povečati ekonomsko in obrambno moč države, okrepiti socialistični sektor narodnega gospodarstva in nove proizvodne odnose ter dvigniti splošno blaginjo delovnega ljudstva.<sup>11</sup> Za izpolnitev teh nalog so večino investicij načrtovali predvsem za pospešitev industrializacije in elektrifikacije do tedaj predvsem agrarne države. Posledica razmišljanja, da mora biti uravnotežena politika pri nacionalnem vprašanju uporabljena tudi v gospodarstvu, je bilo usmerjanje investicij na manj razvita območja, najtežje breme industrializacije pa so zato nosile najbolj razvite republike. Izvajanje petletnega načrta je v prvih dveh letih potekalo dokaj usklajeno. Istočasno sta se razvijali tako bazična kot tudi predelovalna industrija. Že leta pa 1948 se je pokazalo, da gospodarski načrt ni prav zaživel in da je postavljen nerealno. Proizvodne in druge plane so morali že med letom večkrat spreminjati in prilagajati, zato večinoma niso bili izpolnjeni, kmetijstvo in izvoz pa sta vedno bolj zaostajala. Povečalo se je pomanjkanje gradbenega in drugega materiala, surovin, mehanizacije in kvalificiranih delavcev. Kakovost izgradnje in izdelkov se je večinoma poslabšala. Nadzor nad izpolnjevanjem plana je povsem odpovedal, že tako skopa investicijska sredstva pa so bila razpršena na številne projekte.<sup>12</sup> Notranjim težavam so se priključile še zunanje. Nesprejetje pomoči v obliki Marshallovega načrta, predvsem pa spor z državami vzhodnega bloka in ekonomska blokada sta pomenila dodatni udarec razvoju jugoslovanske industrije. Partijsko vodstvo je bilo prisiljeno zelo omejiti petletni načrt, ga skrčiti in njegovo težišče prenesti na težko industrijo, rudarstvo in železniški transport, saj so morali zagotoviti lastno opremo za tovarne, hidroelektrarne, transport in poljedelstvo. Padla je proizvodnja blaga za široko potrošnjo in pričela so se prizadevanja za čim večji izvoz.

Vso družbeno življenje v državi je oblast podredila doseganju cilja, kakor tudi metodam petletnega načrta. Izpolnjevanje plana je postalo glavno geslo vseh upravnih in političnih organov in organizacij, prav tako tudi življenja v tovarnah. Popolna mobilizacija vseh razpoložljivih sil in sredstev je postala udarno geslo vseh zaposlenih. S tem namenom so organizirali množična tekmovanja, nastopila sta množično udarniško delo in vojaško organizirani brigadni sistem proizvodnje ter dela v podjetjih. Z namenom doseči vse cilje in naloge so oblasti vse bolj množile in krepile državni aparat in do potankosti izpopolnile sistem direktnega vodenja in kontrole. Za to obdobje je bilo značilno tudi združevanje političnih in upravnih funkcij tako v samem vodstvu kot pri nižjih organih. Celotno družbeno življenje, vključno z gospodarskim, je postalo vse bolj usmerjano in dirigirano iz državnega oziroma partijskega centra. Na gospodarskem področju so bila tako januarja 1947 imenovana

<sup>10</sup> Pokrajinski arhiv Maribor, fond Tovarna avtomobilov Maribor (dalje: PAMB/1117), AŠ 1050, Kronika, str. 149. Po izjavi Jožeta Štrakla je pisec Kronike Milan Šmid.

<sup>11</sup> Jože Prinčič: Načela gospodarske politike v prvi petletki. V: Slovenska novejša zgodovina, št. 2, Ljubljana, 2005, str. 881.

<sup>12</sup> Jože Prinčič: Gospodarske težave po sporu z Informbirojem. V: Slovenska novejša zgodovina, št. 2, Ljubljana, 2005, str. 936.

generalna in glavna ravnateljstva ministra za industrijo namesto prejšnjih uprav in oddelkov, novoustanovljena zvezna ministrstva pa so si zagotovila nadzor nad še nekaterimi slovenskimi podjetji, ki so dobila status zveznega pomena.<sup>13</sup>

Kako je bilo organizirano delo v času prve petletke v Tovarni letalskih delov v Mariboru kot eni izmed najpomembnejših podjetij v povojnem času? S kakšnimi težavami so se soočali zaposleni in vodstvo ter kako so se odzvali na nove gospodarske razmere in zahteve? O resnejšem poslovanju in organizirani industrijski proizvodnji lahko govorimo šele od začetka leta 1947. Tehnološki proces dela še ni mogel prav zaživeti. Prvi dve leti po vojni zaznamujejo tako v prvi vrsti prizadevanja za obnovo in odpravo posledic medvojnega opustošenja tovarne ter razmišljanja oblasti, kaj naj bi tovarna v bodoče proizvajala. Za nadaljevanje medvojne proizvodnje letalskih delov za nemško vojaško industrijo v novi državi seveda ni bilo potrebe, kako in v kakšne proizvode preusmeriti delo, pa tudi še ni bilo dovolj jasno. Delavci so bili večinoma zaposleni na vseh koncih in krajih, brez jasnega načrta in vsak je delal po svoje, brez pravega vodstva. Šele leta 1946 je vodstvo tovarne pričelo z resnejšim organiziranjem podjetja. S konstrukcijo odkopnega kladiva je dobila tovarna svoj lastni industrijski proizvod, načela poslovanja in notranje organizacije pa so bila vzpostavljena z organizacijskim birojem. Prvo večje delo je bil prevzem remonta 1500 kamionov različnih znamk. Ta se je pričel že v letu 1945, delo pa se je zavleklo vse do leta 1948. Dalo je dobro osnovo za nadaljnjo tehnično priučitev kadrov ter pridobivanje izkušenj, sama vrednost takšnega izobraževanja pa je bila za tovarno manjša, saj so zaposleni večinoma hitro zapuščali tovarno. Velika nestabilnost kadrov se je kazala kot resen problem tudi v kasnejšem obdobju. Razvoj programskega in načrtnega dela sta, kakor je zapisano v Kroniki tovarne, v prvih dveh letih zavirali predvsem pomanjkanje in strokovna nedoraslost kadra v tehničnem sektorju, obremenitev tovarne z raznovrstnimi sprotnimi posli, predvsem za potrebe vojske, nerešeno vprašanje pridobivanja sredstev ter kreditiranja, odvažanje strojev v druge manj razvite dele države – pogosto po direktivah kar čez noč, odhajanje strokovnega kadra in delavcev ter pomanjkanje samostojnega planskega sektorja. Še posebej kritično so izpostavili nekooperativnost in nesposobnost glavne uprave v Beogradu. Prav tako sta šepali sodelovanje in povezanost z Industrijo motorjev v Rakovici.<sup>14</sup>

Šele 31. decembra 1946 je Vlada FLRJ izdala dolgo pričakovani dokument o bodočem delu in proizvodnji v tovarni. Predmet poslovanja naj bi bila izdelava avtomobilskih motorjev, kompletnih avtomobilov, rezervnih delov, pnevmatičnih orodij in orodij srednje in visoke natančnosti za mehanično obdelavo kovin. S tem je bila uresničena dvoletna želja in prizadevanja kolektiva tovarne, da postane, poleg že obstoječe Industrije motorjev v Rakovici, prva prava avtomobilska tovarna v državi.<sup>15</sup> Konec leta 1946 so oblasti tudi dokončno določile, da bodo v tovarni proizvajali kamione po češki licenci Praga RN-13, bolj znane pod imenom Pionir. V prvi polovici leta 1947 je bilo glavno delo tako osredotočeno na pripravo orodjarne in na formiranje mehanične delavnice, v drugi polovici leta pa so že izdelali prve prototipe in eksperimentalno serijo tovornjakov. Za potrebe proizvodnje sta bili urejeni še karoserija in montažna delavnica. Samo vodstvo je obžalovalo, da zaradi časovne stiske niso mogli v popolnosti razčistiti in dodelati samega tehnološkega postopka in kvalitete priprav ter orodja. V istem letu so uvedli

---

<sup>13</sup> Uredba o ustanovitvi generalnih in glavnih ravnateljstev ministrstva za industrijo FLRJ, (Ur. l. FLRJ, št. 8/1947, člen 1).

<sup>14</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 164-165.

<sup>15</sup> Prav tam, str. 171.

tudi serijsko proizvodnjo pnevmatskega orodja in sklenili več pogodb z glavnimi dobavitelji materiala, kot so bile železarni na Jesenicah in Ravnah, TEP Celje ter Iskra iz Kranja. Del sestavnih delov pa so morali uvažati tudi iz nekaterih drugih držav, predvsem iz Češkoslovaške republike.<sup>16</sup>

Hkrati s prizadevanji za začetek redne proizvodnje so pričele med delavstvom že v prvi dneh po osvoboditvi svojo mrežo spletati različne množične organizacije, kot so sindikalna in mladinska organizacija ter organizacija Osvobodilne fronte. V svoje vrste naj bi zajele kar največ zaposlenih in tako prispevale k uveljavljanju politične linije, kot jo je načrtala partija. Pod stalnimi pritiski in partijskim sumničanjem so se znašli vsi, ki niso želeli vstopiti v katero od imenovanih organizacij. V očeh partije so veljali za politično pasivne in reakcionarne. Tako kot v vseh državnih institucijah ter v vseh večjih podjetjih so že meseca maja 1945 v tovarni vozil ustanovili prvo partijsko celico. Sprva je štela le nekaj članov in kandidatov za vstop. Še leta 1946 je bilo v njej le devetnajst članov in petnajst kandidatov. Med njimi so prevladovali nameščenci, le sedem je bilo industrijskih delavcev.<sup>17</sup> Prvotna naloga partijske celice je bila pravilno tolmačiti pomen in pridobitve narodnoosvobodilne borbe ter razkrinkavati in »čistiti« škodljive elemente med delavci. Poleg tega je organizirala študijske tečaje. Le-teh naj bi se udeležili samo najboljši in najprizadevnejši delavci, že predvideni za sprejem med kandidate za partijo. Pri svojem delu celica v prvih dveh letih ni bila preveč uspešna. Premalo pozornosti naj bi namenila pridobivanju novega članstva pa tudi za ideološki dvig in osveščanje delavstva ni dovolj poskrbela. Med članstvo so sprejemali večinoma le že politično in ideološko primerne delavce. Takšna ekskluzivna politika se je kmalu odrazila v pomanjkanju ustreznih kandidatov za vodilna in odgovorna mesta. Ti so seveda morali politično odgovarjati in biti po možnosti člani partije. Partijci so se soočali zaradi pomanjkanja primernih kadrov z velikimi težavami celo pri iskanju kandidata za sekretarja osnovne partijske celice v tovarni. Šele konec leta 1946 je z dotokom novih delavcev in demobilizirancev organizacija nekoliko narasla in se okrepila. Kljub temu pa pravilna ideološka izgradnja članstva naj ne bi bila mogoča, saj sta bila po mnenju kasnejših vodilnih partijcev v tovarni partijski biro in celica v letu 1947 sestavljena večinoma še iz »intelektualcev, kateri pa so gledali na delavce nekako zviška in niso imeli do njih pravilnega odnosa«.<sup>18</sup>

Lahko rečemo, da je za partijsko politiko na sploh značilno odklonilno stališče do bolj izobraženih ter starejših delavcev. Predvsem tehnični kader se je zaradi tako ozko dogmatskega dojemanja ideološke primernosti velikokrat počutil zapostavljen in prikrajšan. Pri opravljanju svojih nalog naj bi bila partija razmeroma neuspešna tudi zato, ker dela ni razdelila med vse člane – ti bi se tako usposabljali in pridobivali izkušnje – pač pa je večji del nalog ležal na ramenih posameznih članov biroja in starejših partijcev. Le malo zastavljenih ciljev je bilo v resnici doseženih.<sup>19</sup>

Leta 1947 je tovarna v Mariboru s petletnim planom sprejela nove zadolžitve. Konec prejšnjega leta so tovarno preimenovala v Tovarno avtomobilov Maribor Tezno, že januarja 1947 pa je prešla v pristojnost glavnega ravnateljstva

---

<sup>16</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Poročilo planskega sektorja o razvoju dela v tovarni, str. 1.

<sup>17</sup> Pokrajinski arhiv Maribor, fond Mestni komite KPS Maribor – mesto (dalje: PAMB/1556), AŠ 1/40, Organizacijsko poročilo Krajevnega komiteja KPS Tezno-Pobrežje za leto 1946, str. 2.

<sup>18</sup> PAMB/1556, AŠ 1/12, Zapisnik partijske konference mesta Maribor z dne 3. 11. 1948, Referat Jožeta Poškulina iz Tovarne avtomobilov Maribor o razvoju, delovanju in problematiki partijske organizacije v tovarni, str. 2.

<sup>19</sup> Prav tam.

zvezne industrije motorjev.<sup>20</sup> To je bilo po delitvi ministrstva za industrijo leta 1948 priključeno ministrstvu za težko industrijo v Beogradu.<sup>21</sup> Za samo delovanje podjetja prehod pod pristojnost novega nadrejenega organa ni pomenil večjih premikov in pretresov, saj so spremembe nastopile večinoma le pri notranji organizaciji in razdelitvi na sektorje dela, vodstva pa so ostala večinoma nespremenjena.<sup>22</sup> Z namenom vključiti tovarne v plansko gospodarstvo in začeti izvajati petletko so aprila 1947 organizacijski biro transformirali v centralno planski sektor. Vodstvo tovarne je na podlagi plana kapitalne izgradnje pričelo z izgradnjo nekaterih nujno potrebnih objektov. Podatki sicer kažejo, da to sprva niso bili proizvodni namenjeni objekti, ampak so del investicij namenili predvsem za postavitev skladišč in sušilnic lesa, za izgradnjo stanovanjskih blokov za zaposlene ter za kovinarsko industrijsko šolo in šolsko delavnico. Šele v letu 1948 lahko zasledimo prva vlaganja v modernizacijo proizvodnih prostorov, kot so kovačnica, livarna in kalilnica. Zaradi večjega obsega dela in bolj industrijskega načina izdelave tovarna v letu 1947 prvič ni prikazala izgube poslovanja.<sup>23</sup> Le-to so iz zveznih proračunskih sredstev poravnali šele konec leta 1948. Med tem časom je podjetje, kot je zapisal pisec kronike, »ne da bi bilo krivo, finančno le životarilo in padalo skoraj vselej po nepotrebnem iz ene v drugo težavo«. <sup>24</sup>

Kot smo že omenili, so planske zadolžitve, sprejete na direkcijah, pogosto presegale zunanje danosti in objektivne zmožnosti podjetij. Ne samo, da so bile povsem neživiljenjske, daleč od realnega stanja v tovarnah, ampak so bile največkrat izdelane brez kakršnegakoli upoštevanja mnenj in upravičenih pomislekov vodstev posameznih podjetij. Uspeh podjetja se je meril večinoma le po dejanski izvršitvi planskih obvez, brez upoštevanja okoliščin. Pri doseganju plana podjetja pogosto niso mogla računati na pomoči in podporo direkcij. Te velikokrat niso poskrbele za pravočasno preskrbo materiala, tako domačega kot iz uvoza, in niti za dotok deviznih in dinarskih sredstev. Prav tako niso dovolj pomagale pri izgradnji objektov in nabavi strojne opreme, še slabše stanje pa je bilo pri zagotavljanju strokovnega in tehničnega kadra. Kljub temu je vse posledice neizpolnitve plana moralo prevzeti podjetje in se zagovarjati pred gospodarskimi in tudi političnimi oblastmi. Po mnenju avtorja Kronike je bilo predvsem vodstvo direkcije krivo, da plan ni bil izpolnjen, saj se ni držalo sicer nenehnih obljub o pomoči in sprotne reševanju problemov.<sup>25</sup> Največji paradoks petletnih načrtov se lepo pokaže v dejstvu, da so bila podjetja prisiljena sprejeti vsiljen jim plan, čeprav so že vnaprej vedela, da ga kljub velikim prizadevanjem in vsestranskim naporom ne bodo uspela uresničiti.

Katere ovire so poleg nekooperativnosti direkcij povzročale, da tovarna ni uspela realizirati plana? Glavno težavo so pomenili prepozno izdelani plani in njihove nenehne dopolnitve med samim letom. Tako je Tovarna vozil Maribor že oktobra 1947 zaprosila za plan proizvodnje za naslednje leto, od direkcije pa so ga sprejeli šele marca 1948, in to z navodilom, da naj takoj pripravijo ponovno spremembo plana. Na pravo kaotičnost razmer nas napeljuje podatek, da je bil osnutek plana, in sicer že deveti po vrsti, potrjen šele junija 1948. Vse to je seveda povzročilo, da osnovni plan proizvodnje ni mogel služiti

<sup>20</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 171.

<sup>21</sup> Uredba o generalnih ravnateljstvih ministrstva za lahko industrijo FLRJ, ministrstva za težko industrijo FLRJ in ministrstva za rudarstvo FLRJ, (Ur. l. FLRJ, št. 13/1948, člen 2.)

<sup>22</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 214.

<sup>23</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, str. 2 ter priloga investicij za leti 1947 in 1948.

<sup>24</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 198.

<sup>25</sup> Prav tam, str. 323.

kot osnova ter izhodišče za izdelavo vseh ostalih planov; ti bi se morali nanj seveda najtesneje navezovati. Vsi sprejeti plani so bili zaradi tega medsebojno nepovezani, neusklajeni in povsem nepregledni. Zaradi nezmožnosti natančnejšega planiranja vodstvo ni moglo pravočasno priskrbeti vsega potrebnega materiala, delovne sile, pa tudi potreb po reprodukcijskem materialu ter sestavnih delih niso mogli pravočasno vključiti v plane podizvajalcev in dobaviteljev. Plan proizvodnje so iz leta v leto zviševali. Tako je za leto 1948 od tovarne vozil povsem nerealno zahteval kar trikratno povečanje v primerjavi s prejšnjim letom.<sup>26</sup> Za tako drastičen dvig niso bilo izpolnjeni prav nobeni predpogoji. Kot prvo ozko grlo se je pokazala predvsem priprava tehnične dokumentacije in pomožnih sredstev proizvodnje, prav tako ni bilo mogoče zaposliti dovolj izobraženega kadra. Tako kot v drugih mariborskih podjetjih je tudi v tovarni vozil začelo primanjkovati starejšega, tehnično izobraženega strokovnega kadra. K temu je veliko pripomogla nova oblast. Ta je zaradi političnih in ideoloških razlogov po vojni odpustila ali odstranila iz tovarn številne medvojne in tudi predvojne kadre, misleč, da so kljub svojim bogatim izkušnjam za socialistično gospodarstvo in delovne odnose nezanesljivi in politično neprimerni. Na njihovo mesto je raje zaposlila mlade iz nižjih slojev in delavskega razreda, čeprav pogosto tudi na račun slabše usposobljenosti in znanja. Nepremišljena in ideološko zaslepljena gospodarska politika je začela kazati negativne posledice prav v prvem obdobju petletke, ko je višja produkcija zahtevala racionalnejše in produktivnejše delo.

Ovire tehnični pripravi so povzročale predvsem nenehne prilagoditve plana med samim letom, pogosto pa tudi ni bilo primernega orodja za izdelavo načrtovanih produktov. V tovarni so se kritično zavedali, da se niso pravočasno spoprijeli s poskusi, da bi sami osvojili del proizvodnje sestavnih delov in da so se predolgo zanašali na nabavo materiala s posredovanjem tovarne motorjev v Rakovici. V petletnem planu kapitalne izgradnje predvidenih livarne in kovačnice, ki bi pripomogli k delnemu osamosvajanju podjetja, še niso pričeli graditi, saj direkcija ni odobrila dovolj sredstev. Kljub temu so delavci sami izdelali nekaj okov in vlivkov za tovornjak. Pri planu materiala se je kot največja težava pokazala popolna odvisnost od glavne direkcije in tovarne v Rakovici. Vodstvo tovarne vozil ne samo da ni moglo samostojno voditi poslovanja in da je bilo odvisno od dobre volje višjih organov, ampak ni imelo niti najmanjšega pregleda nad sklenjenimi dogovori o dobavi na višji ravni. Dotok materiala je bil vseskozi nestalen in količinsko pomanjkljiv. Poleg vsega se je pokazala velika neskladnost med planom proizvodnje in dospelim materiala. Kontingenti večkrat niso zadostovali za doseg plana, surovine pa so neredko prispеле šele konec leta. Takšno stanje ni omogočalo stalne zaposlitve na posameznih delovnih mestih. V praksi je bilo zato nemogoče planirati celo posamično dnevno delo v delavnicah, saj se je proizvodnja morala ravnati po prispelem materialu, kaj šele delo na letni ravni. Zaradi nepoučenosti in pomanjkanja kvalificiranih delavcev pa tudi zaradi nekvalitetnega in neustreznega materiala so morali predpostavljeni predpisati zelo široke in raztegljive norme, kar je seveda po drugi strani močno podražilo proizvodnjo. Zaradi takšnega stanje je bilo dejansko nemogoče vzdrževati kontinuirano delo in redno proizvodnjo v tovarni.<sup>27</sup>

Do absurdnih situacij – le-te same po sebi dovolj zgovorno opisujejo značaj takratnega gospodarskega sistema – je prihajalo tudi na ravni prodaje proizvodov. Ta je potekala izključno preko glavne direkcije v Beogradu na podlagi pripravljenega razdelilnika. Tovarna se je morala strogo držati

<sup>26</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Poročilo planskega sektorja o razvoju dela v tovarni, str. 3.

<sup>27</sup> Prav tam, str. 3.

vrstnega reda in distribucijskega naloga. Kupoprodajne pogodbe so sklepali na direkciji, in to na podlagi vnaprejšnjih proizvodnih planov, ne da bi upoštevali dejansko ustvarjeno proizvodnjo. Med tovarno vozil in nekaterimi kupci je prišlo celo do sodnih sporov, saj tovarna večkrat ni zmogla pravočasno izgotoviti in izročiti vozil. Pred sodiščem se je vodstvo večinoma poskušalo izgovarjati na »višjo silo«, to je resolucijo in njene negativne posledice. Kot kaže so bili pri tem uspešni, saj je sodišče v večini primerov razsodilo, da zaradi zamude ni treba plačati kazni.<sup>28</sup>

Zaradi predpisanega varčevanja s surovinami in energijo je bilo treba znižati proizvodne stroške, dvigniti produktivnost ter v celoti izkoristiti vse razpoložljive kapacitete. Po odredbi vlade FLRJ o znižanju tako imenovane planske polne lastne cene, to je stroškov proizvodnje, za vsa državna gospodarska podjetja za leto 1948, so morala poleg direktij tudi podjetja pripraviti notranje plene njenega znižanja.<sup>29</sup> S tem namenom je bilo treba bolj natančno oceniti proizvodne zmogljivosti posameznega delovnega mesta, za vsako delovno mesto izdelati normative potrošnje, delovne sile, pogonske energije, surovin in materiala. Šele na podlagi tega bi lahko nastal natančen notranji plan, narejen na podlagi individualnih delovnih obvez. Le takšen plan bi bil lahko osnova za znižanje polne lastne cene. Uvajanje novih načinov dela je bilo poleg varčevanja z materialom glavni predpogoj za znižanje proizvodnih stroškov. V Tovarni vozil Maribor so tako pričeli na podlagi tehničnih podatkov postopoma postavljati norme v proizvodnih delavnicah, v režijskih delavnicah pa so postavili preizkusne norme. Normiranje je bilo vzpostavljeno za mehanično in galvansko delavnico, kovačnico, livarno, karoserijo za les in pločevino, delno pa še za orodjarno. V montaži in kalilnici normiranja še niso mogli izvesti, saj je bila tukaj dobava delov še posebej neenakomerna in zamudna. Uspeh je bil po mnenju vodstva kar zadovoljiv. Dokazuje ga podatek, da so 1165500 ur izplačali po normiranem delu, le 684300 pa še po delu na čas, pa tudi 63 odstotkov vsega zaslužka delavcev je bilo že vezanega na normo. K uspehu so pripomogle tudi proizvodne brigade. Z njihovo uvedbo se je namreč sprostilo veliko delovne sile, ki so jo lahko prerazporedili med podjetji. V tovarni je bilo organiziranih kar 47 delovnih brigad, predvsem mladinskih.<sup>30</sup>

Glede kakovosti proizvodov je bilo vodstvo tovarne mnenja, da je kar odgovarjajoča in da se je bistveno popravila od začetkov, ko proizvodnja še ni dosegla razvojne stopnje, nujne za izpolnitev vseh pogojev dobrega dela. K temu je pripomogla izboljšana preskrba s kakovostnejšim materialom, prihod bolj kvalificiranega kadra, vpeljali pa so tudi sistematično kontrolo izdelkov. Zaposleni v tehnični kontroli so bili celo prepričani, da je kamion izdelovalno in tehnično že na višini inozemskih tovornih avtomobilov. To naj bi dokazala triletna opazovanja med njihovo uporabo v najtežjih pogojih. Vsi so prestali predvideno dobo brez nepredvidenih okvar. Razumljivo je, da so se pojavljale posamezne reklamacije, ki pa so bile vse bolj redke. V primerjavi s kakovostjo je močno zaostajala podoba izdelkov. Do tedaj ji niso posvečali preveč pozornosti. V samem procesu proizvodnje je bila drugotnega pomena. Vendar lahko ugotovimo, da se je vodstvo tovarne relativno hitro začelo zavedati pomena privlačnosti izdelka za kupce, saj so si med drugim zadali nalogo poskrbeti za lepšo zunanost tovornjaka.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 318.

<sup>29</sup> Jerca Vodušek-Starič: Začetki samoupravljanja v Sloveniji, Maribor, 1983, str. 53.

<sup>30</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 315.

<sup>31</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Poročilo vodstva tehnične kontrole, str. 1.

Kljub številnim tehničnim izboljšavam in organizacijskemu napredku je bilo leto 1949 z vidika izvrševanja plana najmanj uspešno. Na to so vplivale predvsem neugodne zunanje okoliščine. Po trditvah vodstva je bil že plan postavljen nerealno, zadolžitve pa povsem neuresničljive. Kljub temu so ga morali zaradi političnih pritiskov pa tudi zato, kot je zapisal avtor Kronike, da bi se izognili morebitnim kasnejšim očitkom, da si zaradi povečanih potreb po materialu niso dovolj prizadevali za pritegnitev novih dobaviteljev, sprejeti.<sup>32</sup> Pri planu kapitalne izgradnje je bila podobna situacije kot že prejšnja leta. Nastopile so težave zaradi neodobrenih kreditov v začetku leta in strogih določil o prepovedi trošenja preko kredita ali virmanov. Zaradi pomanjkanja investicijskih sredstev niso mogli pravočasno sklepati pogodb za gradnjo novih objektov. Velika neskladnost in celo nasprotje med direktivami višjih organov in dejanskim stanjem na terenu se je pokazala, ko je morala tovarna na podlagi odločbe sprejeti v uk kar 1450 učencev, glavna direkcija pa je istočasno naredila, da morajo dela za izgradnjo šole ustaviti.<sup>33</sup>

Pravočasno izvrševanje plana je v veliki meri temeljilo na možnosti zaposlitve novih delavcev in njihovega bolj ustreznega razmeščanja na delovnem mestu. Plan osebja za leto 1949 je predvideval povečanje števila zaposlenih kar za 3400 delavcev.<sup>34</sup> Pri tem ni upošteval, da v Mariboru ni bilo na razpolago dovolj delovne sile, saj je bilo že približno šestdeset odstotkov vsega prebivalstva zaposlenega. Da bi izboljšali razmere, se je vodstvo poskušalo povezati z upravo za delovno silo v Mariboru. Ta je bila zadolžena za dotok delavcev, a je večinoma je tovarni vozil pošiljala le polkvalificirane in pomožne delavce s podeželja, ki niso veliko koristili. Nekaj bolj kvalificirane delovne je vodstvo končno dobilo s posredovanjem ministrstva za delo. Zaradi delovne sile, ki je prihajala večinoma s podeželja, je prihajalo do še večje nestalnosti in odhodov med zaposlenimi. Veliko delavcev se je namreč vrnilo na deželo, saj sta jim težave povzročala oddaljenost in neredni prevoz. Veliko jih je iskalo zaposlitev drugod zaradi nizkih plač v tovarni, pa tudi namestitvene kapacitete kljub izgradnji stanovanj še zdaleč niso zadoščale za vse. Pomanjkanje zaposlenih so stopnjevale odsotnosti zaradi bolezni in šolanja in tudi disciplina ni bila na zadovoljivi ravni. Vedno bolj pereče je postajalo vprašanje bolj kvalificirane in vodeče delovne sile. Šolanje v industrijski šoli naj bi končala prva generacija učencev šele leta 1950. Z namenom izboljšanja izobrazbene strukture so pričeli organizirati različne tečaje in seminarje, najprej za uslužbence, za leto 1950 pa so načrtovali še izobraževanja delavcev za pridobivanje raznovrstnih kvalifikacij. Tovarna je začela stalnost delovne sile utrjevati s sklepanjem delovnih pogodb za točno določeno dobo. Pri sprejemanju in odpuščanju delavcev in uslužbencev je bilo po mnenju vodilnih narejenih preveč napak. Evidenčna služba zaposlenosti ni bila učinkovita in natančna. Skoraj nemogoče je bilo ugotoviti izobrazbeno strukturo in profile zaposlenih, saj si bile delovne knjižice in evidenčni kartoni izstavljeni z zamudo. Prihajalo je do velike samovolje pri premeščanju delavcev med oddelki in tudi pri odpuščanju. V nekaterih obratih so šele po več dneh opazili, da delavec manjka. Linija opominjanja in kaznovanja ni delovala, ker naj bi se vodje oddelkov in sektorjev bali osebnih zamer in maščevalnosti podrejenih.<sup>35</sup>

Vse navedene težave so seveda slabo vplivale tudi na uresničevanje finančnega plana. Ta sicer ni bil prva prioriteta vodstva. To lepo dokazuje priznanje, da »do nekega študijskega poglobljanja finančnih problemov

<sup>32</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 324.

<sup>33</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Poročilo planskega sektorja o razvoju dela v tovarni, str. 5.

<sup>34</sup> Prav tam, str. 4.

<sup>35</sup> Prav tam, str. 2-4 in Problematika personalnega vodstva, str. 4.

tovarne in pogonske analize plan ni prišel«. <sup>36</sup> Nezanimanje za finančno problematiko je razložljivo, saj je bila tovarna del državnega sistema in tako tudi državnega proračuna. Plan je podjetju natančno določal, kaj mora proizvajati, komu in po kakšni ceni prodajati, od koga kupovati surovine, opredelil je zneske in namen investicij. Vsi dohodki in odhodki so bili del proračunskih izdatkov, cene pa so bile po vsej državi enake in fiksne.

Vse do leta 1949 je med drugim največjo težavo v proizvodnji predstavljala neorganiziranost tehnične priprave, razdrobljene na posamezne oddelke, kot so bili biro za napredek proizvodnje, konstrukcija, tehnična priprava pripomočkov, normativni biro in orodjarna. Upravi jih je tedaj končno uspelo združiti pod enotnim vodstvom in tako ustvarili možnost večje koordinacije. Po mnenju vodstva tehničnega sektorja je bilo stanje tehnične predpriprave po tej reorganizaciji že skoraj normalno. Po drugi strani jim ni uspelo dokončno urediti serijske proizvodnje in je izpopolniti s tehnično dokumentacijo, saj je tovarna dobivala od direktije nove in nove nepredvidene naloge. Te seveda niso pripomogle k stabilizaciji proizvodnje. <sup>37</sup> Prav tako je postopoma napredovala tudi sama organizacija produkcije. Na tem področju so delovali naslednji oddelki: livarna, kovačnica, mehanična obdelava šasije, mehanična obdelava karoserije, površinska obdelava in montaža ter planskodispečerski oddelek. Kljub vidnemu napredku vodstvo ni moglo odpraviti vseh pomanjkljivosti. Zaposleni so se še naprej morali soočati z neustreznimi materiali, zamudami, nepredvidenimi okvarami ter pomanjkanjem primerne orodja in kadrov. Vse to je podaljševalo čas, potreben za izdelavo določenega proizvoda, ter dvigovalo stroške.

V letu 1949 se je proizvodnja vse bolj osredotočala na izdelavo kamionov in delov zanje. Ta je predstavljala že 74 odstotkov celotne produkcije. <sup>38</sup> V prvem tromesečju tega leta je tovarna tudi zaradi napredka v tehnični pripravi in produkciji, predvsem pa zaradi večje usklajenosti planskega in tehničnega sektorja ter postavitve natančnega operativnega plana za 232 kamionov, uspela doseči plan. Iz prejšnjega leta je ostalo na razpolago tudi dovolj reprodukcijskega materiala. Uspeh je bil le prehodni, saj so kmalu nastopile težave zaradi pomanjkanja sestavnih delov. Že med letom je direktija plan znižala od 2000 na 1250 komadov. V drugi polovici leta 1949 so bili zaposleni soočeni z izrednim pomanjkanjem materiala in orodja. Češkoslovaška republika je zaradi spora s Sovjetsko zvezo namreč prenehala dobavljati kvalitetne polizdelke. Temu se je pridružilo še hudo pomanjkanje jekla na tržišču. Vodstvo je bilo prisiljeno najti nove trge, vendar so se pri uvozu iz zahodnih držav pojavljale zamude, poleg vsega pa ni bilo na razpolago dovolj deviz. Pomanjkanje usposobljenega kadra ter analitičnih podlag je onemogočalo natančnejše planiranje in še dodatno oteževalo natančen pregled nad potrebnim materialom. Šele novembra 1949 so iz tujine, predvsem iz Zahodne Nemčije, začeli prihajati kritični deli, to je skoraj eno leto kasneje, kot bi zahtevalo izpolnjevanje plana za leto 1949. Kljub prvim pošiljkam dotok materiala ni bil redno zagotovljen in dejansko nikoli ni prišel v predvidenih rokih. Delavci so zato nadaljevali lastno osvajanje raznih odkovkov in vlivkov. To ni zadovoljilo vseh potreb in tudi kakovostno ni vedno odgovarjalo. Prav tako so v nekaterih domačih podjetjih, dobaviteljih polizdelkov uspeli izpopolniti svojo proizvodnjo in se prilagoditi potrebam Tovarne vozil Maribor, drugi pa niso mogli slediti razvoju in zahtevam

<sup>36</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Poročilo planskega sektorja o razvoju dela v tovarni, str. 11.

<sup>37</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Poročilo tehničnega sektorja za primopredajo podjetja, str. 1-2.

<sup>38</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Poročilo planskega sektorja o razvoju dela v tovarni, str. 4.

avtomobilske industrije. V vodstvu so bili kritični predvsem do jeklarne na Ravnah, Industrije precizne mehanike in Industrije krogličnih ležajev. Še bolj kot neredne dobave materiala je po analizi vodstva postalo skrb zbujačoče pomanjkanje kadra. Racionalizacijo proizvodnje so poskušali doseči predvsem s prehodom na industrijski način izdelave nekaterih delov za tovornjak, na primer kabin, pa tudi samo planiranje so postopoma izpopolnjevali in dograjevali. Uvedli so natančno načrtovanje po delih in operacijah za posamezna delovna mesta na podlagi delovnih načrtov. Ti so odtlej postali stalnica pri delu v vseh delavnicah.<sup>39</sup>

*Tabela 1: Izpolnitev plana proizvodnje kamionov RN-13 od leta 1947 do leta 1949 v kosih<sup>40</sup>*

<b>Proizvodnja kamiona RN-13 v kosih</b>	<b>1947</b>	<b>1948</b>		<b>1949</b>
<b>Planirana vrednost</b>	250	šasija 700	karoserija 390	2000
<b>Dosežena vrednost</b>	29	šasija 113	karoserija 130	288
<b>Odstotek doseženega plana</b>	12,9	šasija 16	karoserija 33,3	14,4

*Tabela 2: Izpolnitev plana gotove proizvodnje po proizvodni ceni<sup>41</sup>*

<b>Gotova proizvodnja po proizvodni ceni</b>	<b>1947</b>	<b>1948</b>	<b>1949</b>	<b>1950 (I. polletje)</b>
<b>Plan proizvodnje</b>	188.687	414.149	986.826	264.581
<b>Dosežena proizvodnja</b>	107.187	172.124	227.041	132.244
<b>Dosežena proizvodnja v odstotkih</b>	56,9	41,6	23	50

Težavam se je priključila tudi omejitev v porabi električne energije, izgradnja lastnih kapacitet pa je bila zaradi reduciranja investicij kapitalne izgradnje po vsej državi zelo omejena. Začetek gradnje livarne in preše je bil zaradi tega preložen. Po mnenju vodstva je bil glavni pogoj za dosego norme, da se tovarna v bodoče več ne bi širila. Vsaka nova proizvodnja, ki je zahtevala novo zapleteno tehnično pripravo in izobraževanje delavcev, ter ni bila v nobeni

<sup>39</sup> Prav tam, str. 8. in PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 325.

<sup>40</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika.

<sup>41</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim oborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Priloge.

zvezi z avtomobilsko, je namreč ovirala redno delo. Prepričani so bili, da bodo lahko napredovali le, če se bodo osredotočili na proizvodnjo kamiona RN-13 in skoncentrirali vsa prizadevanja na njegovo serijsko izdelavo. Zaradi hudega pomanjkanja kadra so bili prepričani, da več niso sposobni sprejeti nobenega novega dela s tehnično predpripravo. Različne nenačrtovane naloge, predvsem za potrebe vojske, so tako slabo vplivale na redno proizvodnjo, da naj bi po nekaterih ugotovitvah montaža kamionov na koncu leta potekala celo bolj neorganizirano kot na začetku.<sup>42</sup>

Prizadevanja za uresničevanje plana so potekala v vseh podjetjih in družbenopolitičnih organizacijah. V ospredju je bila ves čas akcija za mobilizacijo vseh virov za dvig produktivnosti, za izboljšanje procesov dela in delovne discipline ter za znižanje stroškov proizvodnje. Prežemala je prav vse zaposlene v tovarnah. Postala je glavna parola in vodilo dela vseh množičnih organizacij. Tovarna vozil Maribor ni bila pri tem nobena izjema in kot eno izmed najvažnejših podjetij težke industrije je bila seveda pod natančnim drobnogledom političnih oblasti. Za doseglo plana si je kot »avantgardna sila« z vsemi močmi prizadevala zlasti partijska organizacija v tovarni. Ta je kot podaljšana roka višjih partijskih forumov poskušala popolnoma usmerjati in kontrolirati delo v tovarni, in to ne le pri politični in ideološki vzgoji zaposlenih, pač pa si je lastila pravico urejati tudi povsem strokovna vprašanja produkcije in organizacije dela. Bila je odgovorna za realizacijo plana ter za dosledno izvajanje gospodarske politike. Zanimivo je, da je vzroke za ne doseganje plana sprva pripisala predvsem tako imenovanim subjektivnim elementom oziroma napakam v lastni organizaciji in razumevanju načina dela ter pomanjkljivim odnosom med množičnimi organizacijami; le redko je priznavala objektivne omejitve in realne razmere. Le-te so, kot že rečeno, dejansko v dobršni meri krojile uspeh in prizadevanja zaposlenih. Nenazadnje jih je, kot je lepo razvidno iz poročil, morala upoštevati tudi partijska organizacija; pri tem pa najvišji partijski forumi nikoli niso zares podvomili o uresničljivosti in primernosti višine planske zadolžitve.

V prvih letih se je partijsko delo v tovarni osredotočilo predvsem na prizadevanja za preusmeritev proizvodnje v avtomobilsko industrijo in na izrabo vseh kapacitet za doseganje plana. Zaradi perečega vprašanja strokovnega kadra je komite organiziral šolo za učence v gospodarstvu in industrijsko kovinarsko šolo. Uvedel je tekmovanje in vzpostavil delovne brigade ter več pozornosti posvetil sindikatu, vzgoji strokovnega kadra ter bolj racionalnemu nameščanju le-tega v proizvodnji. Podpiral in dejansko vodil je neštete akcije delovnega in propagandnega značaja, vse z namenom doseganja plana. Veliko jih sicer niso najbolj uspešno izpeljali, saj po mnenju partijskega vodstva organizacija še ni bila dovolj čvrsta in samostojna, pa tudi prave evidence in kontrole naj ne bi bilo. Konec leta 1947 je prevzel vodstvo partijske organizacije nov biro, tokrat sestavljen povečini iz delavcev. Takrat naj bi bistveno oživel predvsem ideološko delo in tudi število članov je počasi naraščalo. Z dotokom mladine v šolo in produkcijo se je povečalo predvsem članstvo mladinske organizacije. Z novim vodstvom naj bi uspešno odpravili sektaštvo med člani in spremenili politiko sprejemanja novih članov. Vključili so vse dobre delavce, ne glede na to, ali so bili že povsem politično pripravljeni. Še naprej pa je po ugotovitvah šepalo politično delo za prevzgojo nečlanov partije in tudi povezava s sindikalno organizacijo ni bila dovolj trdna. Po drugi strani so uspešno okrepili mladinsko organizacijo, saj so organizirali več mladinskih brigad in pomagali pri študiju mladine.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Prav tam.

<sup>43</sup> PAMB/1556, AŠ 1/12, Zapisnik partijske konference mesta Maribor z dne 3. 11. 1948, Referat Jožeta Poškulina iz Tovarne avtomobilov Maribor o razvoju, delovanju in problematiki partijske organizacije v tovarni, str. 2.

V prizadevanjih za doseg plana, za dvig storilnosti in zniževanje proizvodnih stroškov je v ospredje na partijskih forumih vse bolj prihajalo vprašanje odnosov in razmerij med partijskimi in sindikalnimi organizacijami. Partijske organizacije so si zadale nalogo preko sindikalnih organizacij v podjetjih mobilizirati in razvijati socialistično tekmovanje za doseg plana. S pomočjo sindikatov naj bi delovni elan in tekmovalno zavest razširili med delavstvo. Po ugotovitvah mnogi partijci niso pravilno razumeli naloge sindikatov. Prepričani naj bi bili, da je njihova avantgardna vloga v tem, da ukazujejo in nadzirajo sindikate od zunaj. V resnici bi morali skladno s priporočili mestnega komiteja bolj neposredno voditi sindikalne organizacije in na ta način uvajati linijo partije med najširšimi vrstami zaposlenih. Jasno je, da je partija prizadevanja za uresničitev plana poskušala izkoristiti tudi za širjenje svojega vpliva v podjetjih. Ponekod je prihajalo celo do večjih nesporazumov med posameznimi množičnimi organizacijami, partija, sindikati in uprava pa so bili pogosto brez enotnega vodstva in medsebojne koordinacije dela. To je veljalo predvsem za večja podjetja; med njimi so na partijski konferenci kot poseben problem izpostavili Tovarno vozil Maribor. Profesionalni sindikalni funkcionarji, ki so bili sami največkrat člani partije, so se pritoževali, da jim partijska organizacija ne nudi dovolj pomoči pri delu in da je le malo partijcev aktivnih v sindikatih. Opazili so celo, da so se ponekod zaradi premajhne partijske aktivnosti vrinili v sindikalne odbore elementi s »socialdemokratskimi težnjami«. Direktive, ki so jih dobivali sindikati, se partijcem pogosto niso zdele dovolj pomembne, po drugi strani pa so tudi partijska navodila ostajala v ozkem krogu ljudi. Posebno težavo so pomenile ne dovolj jasne kompetence med samo upravo in političnimi organizacijami. Po mnenju vodilnih mariborskih partijskih funkcionarjev partija ne bi smela ovirati direktorja podjetja s kršenjem njegove avtoritete, ampak bi mu morala nuditi pomoč, po drugi strani pa uprava naj ne bi onemogočala sindikata in partije pri političnem in mobilizacijskem delu. Neurejeni odnosi med vsemi tremi subjekti so negativno vplivali na tekmovanje pri izvrševanju plana. Za prva leta petletke je bilo značilno tudi veliko nihanje tekmovalnega poleta. Ena od slabosti v organiziranju tekmovanja je bilo kampanjsko delo. Ob različnih slovesnih priložnostih ali ob koncu kvartalov so zaznali silovit razmah, potem pa spet znaten upad. Zgovoren je bil primer izrednega porasta prizadevanj na čast V. kongresa KPJ, kateremu je nato sledil hud padec. Zato naj bi v podjetjih tekmovanje razvili kot stalni socialistični sistem dela.<sup>44</sup> Vodilni partijci so bili mnenja, da brez uveljavljanja vodilne vloge partije za izpolnjevanje plana in stalne mobilizacije ljudi tako v organizaciji Osvobodilne fronte kot v sindikatih, nobeno podjetje ne bo sposobno doseči plana.<sup>45</sup> Dovolj zgovorno je spoznanje, da v nobenem zapisniku partijskih sestankov ne zasledimo analiz resničnih vzrokov, s katerimi so se spopadala podjetja in ki so v največji meri onemogočali doseganje plana. Na podlagi ohranjenih zapisov bi lahko sklepali, da so bili vodilni partijci trdno prepričani, da bo povsem zadostovalo, če bodo partijske organizacije nudile pomoč in podporo sindikatom in jih tako usmerile v boj za izpolnitev plana; to naj bi bila tudi osnova za izgradnjo socializma v državi.<sup>46</sup>

K zmanjševanju proizvodnih stroškov so pomembno prispevale tudi izboljšave in obratne inovacije. V tovarni vozil naj bi samo v letu 1948 uvedli 31 racionalizacij in inovacij ter tako prihranili 1,8 milijona dinarjev. Partija je bila mnenja, da uprava velikokrat birokratsko zadržuje različne predloge za inovacije in da so inovatorji in udarniki deležni preskromnega priznanja. »Zavedati se moramo, da zaviramo ustvarjalni in delovni polet s tem, ko ne

<sup>44</sup> PAMB/1556, AŠ 1/12, Zapisnik partijske konference mesta Maribor z dne 3. 11. 1948, Referat Jožeta Plevnika o vprašanjih odnosov med partijskimi in sindikalnimi organizacijami, str. 2.

<sup>45</sup> Prav tam, str. 5.

<sup>46</sup> PAMB/1556, AŠ 1/12, Zapisnik partijske konference mesta Maribor z dne 3. 11. 1948, str. 8.

damo pravočasno tako moralnega kot materialnega priznanja onim najboljšim našim delovnim ljudem, ki so se prvi odzvali klicu naše partije in vlagajo vse sile za čim uspešnejšo izvršitev petletke,« so zapisali.<sup>47</sup> Udarnike so večinoma razglasili le na proslavah ob posebnih priložnostih. Veliko napako so po mnenju partije delali, ko so proglasili inovatorje in racionalizatorje le interno, ne da bi predlog za imenovanje posredovali tudi mestnemu odseku za delo. Ta bi jim potem lahko uradno podelil udarniške knjižice in le tako bi lahko nosili častni udarniški naslov. Velikokrat se je med vodilnimi pojavljal izgovor, da niso proglasili udarnikov, ker naj bi primanjkovala denarja za izplačilo nagrade. Poleg vsega so se med delavci pojavljale govornice in ugibanja, da si nekateri udarniki prizadevajo za prekoračitev norme izključno zaradi denarne nagrade. Partija je takšna namigovanja odločno zavračala. Nagrajevanje so upravičevali z razlago, da vsakemu, ki v socialističnem sistemu prekorači normo, pripada tudi večji zaslužek.<sup>48</sup>

*Tabela 3: Število proglašanih udarnikov<sup>49</sup>*

Leto	Število proglašanih udarnikov
1946	16
1947	56
1948	144
1949	180
1950	716

Poročilo komisije CK KPS ob pregledu Mariborske tekstilne tovarne in Tovarne avtomobilov Maribor v prvi polovici leta 1949 kaže na razmere v partijskih vrstah v obeh tovarnah pa tudi drugod, saj ugotovitve veljajo za vse partijske organizacije v podjetjih. Kvaliteta partijskih funkcionarjev naj ne bi bila dobra, zato je komisija predlagala večjo kontrolo rajonskih partijskih odborov in celo mariborskega mestnega komiteja. Največja pomanjkljivost v tovarni vozil se je še naprej odražala v sistemu vodstva in v odnosih med upravo podjetja, sindikati in partijsko organizacijo. Pri sprejemanju planov za leto 1949 naj bi bila partija premalo aktivna, ponekod naj bi si nekateri partijski funkcionarji celo drznili podvomiti v možnost izpolnitve plana, saj naj bi bil le-ta po njihovem v nekaterih primerih le previsok. Po mnenju nadzora so se takšna, seveda za oblastnike nesprejemljiva in obsojanja vredna mnenja, pokazala le tam, kjer naj partiji plana ne bi dovolj temeljiti predelali. Iz poročila lahko izluščimo, da so se ponekod pokazala nasprotja med partijo in zaposlenimi strokovnjaki, saj so se slednji bolj zavedali realnih problemov, s katerimi so se soočali pri vsakdanjem delu. Predvsem jih je pestilo pomanjkanje ustreznega kadra, komisija pa je nasprotno bila mnenja, da partijske organizacije »preveč verjamejo raznim strokovnjakom, ki naj bi točno izračunali, potrebo po delovni sili«. <sup>50</sup> Zanimiva je ugotovitev, da so partijski komiteji v tovarnah celo začeli

<sup>47</sup> PAMB/1556, AŠ 1/12, Zapisnik partijske konference mesta Maribor z dne 3. 11. 1948, Referat Jožeta Plevnika o vprašanih odnosov med partijskimi in sindikalnimi organizacijami, str. 4.

<sup>48</sup> Prav tam, str. 5.

<sup>49</sup> PAMB/1117, AŠ 736, Primopredajni zapisnik med direktorjem in upravnim odborom Tovarne avtomobilov z dne 5. 9. 1950, Problematika personalnega vodstva, str. 4.

<sup>50</sup> PAMB/1556, AŠ 1/6, Zapisnik seje biroja Mestnega komiteja KPS z dne 8. 1. 1949, str. 1.

priznavati, da obstajajo poleg subjektivnih tudi objektivne ovire za doseg plana. O tem priča ostra kritika biroja mariborskega mestnega komiteja, češ »da vidijo samo objektivne težave in zahtevajo od mestnega komiteja, da jim pomaga z delovno silo«. <sup>51</sup> Za pomanjkanje delovne sile so člani biroja še naprej obdolževali le subjektivni faktor, kot je bil velik odstotek dnevno odsotnih. Mestni komite je ostro kritiziral tovarniške komiteje, da ne razmišljajo, kako ukrepati in zmanjšati odsotnost. Ponekod naj bi o planu presplošno govorili brez poznavanja pravih podatkov, ki bi jih lahko predstavili delovnemu kolektivu. Dejstvo, da so celo člani partije v tovarnah kljub brezpogojni disciplini in podrejenosti višjim forumom začeli prepoznavati objektivne vzroke za težave pri doseganju plana, prav gotovo priča o resnosti in težavnosti razmer. Partijci so ponovno potrdili prepričanje, da bi morali biti sindikalni odbori glavni garant za doseg plana. Agitacija za sindikat naj bi bila večinoma še slaba, parole pa neprimerne in neživiljenjske. Propaganda za sindikat je bila deloma urejena le v tovarni vozil. »Množica naj bi bila dobra, le vodstvo je slabo,« je bil stalen izgovor pri pojasnjevanju težav ter poskus zanikanja resničnih težav najvišjih partijskih voditeljev. Menili so, da politično delo preko sindikata, ne more biti uspešno, dokler kulturni in prosvetni referenti v sindikalnih podružnicah ne bodo člani partije. <sup>52</sup>

Postopoma so višji partijski nivoji le pričeli spoznavati, da za slabe razmere niso krivi samo subjektivni dejavniki, ampak tudi dejanske razmere. To dokazuje sestanek mestnega komiteja, na katerem so nedoseganje plana v Tovarni vozil Maribor v prvi polovici leta 1949 pripisali objektivnim težavam, predvsem pomanjkanju delovne sile, delovni sili in slabi organizaciji dela. Poleg tega uprava naj ne bi namenila dovolj pozornosti vzpodbujanju učinkovitosti brigadnega sistema in vzgoji mladih kadrov, vajenci pa naj bi bili premalo disciplinirani. <sup>53</sup> Kritika partije se je dotaknila predvsem vodstva. To naj bi zanemarilo prizadevanja za gospodarsko osamosvojitvev in lastno izdelovanje delov. »Trebajo najti surovine in način, kako proizvajati doma,« so mu priporočili partijci. <sup>54</sup> Da tovarna vozil ni bila nobena izjema, kaže podatek, da do polletja 1949 nobeno zvezno podjetje v Mariboru ni doseglo plana, razen Mariborska tekstilna tovarna, pa še ta z manjšo zamudo. Vso delo naj bi bilo še vedno preveč kampanjsko, brez prave analize napak. Člani komiteja so menili, da naj bi bil za nedoseganje plana kriv tudi oportunističen strokovnjakov, ki »da se še ne zavedajo, da imajo danes novega delavca, ki je lastnik produkcijskih sredstev«. Kot pripraven izgovor za neuspehe so večkrat izpostavili tako imenovanega »notranjega sovražnika«, ki naj bi bil še vedno sila dejaven. <sup>55</sup>

Na zasedanju biroja Mestnega komiteja KPS Maribor konec leta 1949 so ugotavljali, da je bil v mariborskih podjetjih le dosežen napredek pri doseganju plana. Zanj so zasluge pripisali predvsem članom partije, ki naj bi vsa prizadevanja usmerili v to smer. Zaradi slabih dosežkov so še posebej izpostavili primer tovarne vozil, vendar tudi prizanesljivo ugotovili, da plana ni dosegla zaradi manjkajočih delov. Na dvorišču tovarne naj bi bilo tako pripravljenih že 314 nedokončanih kamionov. Nemoč zaposlenih je slabo vplivala na moralo in voljo do dela. Mestni komite je zato posebej zadolžil sekretarja tretjega rajona, da naj več pozornosti nameni tej tovarni. <sup>56</sup>

---

<sup>51</sup> Prav tam.

<sup>52</sup> Prav tam.

<sup>53</sup> PAMB/1556, AŠ 1/10, Zapisnik plenuma Mestnega komiteja KPS z dne 9. 5. 1949, str. 2.

<sup>54</sup> PAMB/1556, AŠ 1/10, Zapisnik plenuma Mestnega komiteja KPS z dne 16. 5. 1949, str. 4.

<sup>55</sup> PAMB/1556, AŠ 1/10, Zapisnik plenuma Mestnega komiteja KPS z dne 9. 7. 1949, str.3.

<sup>56</sup> PAMB/1556, AŠ 1/6, Zapisnik seje biroja Mestnega komiteja KPS z dne 13. 12. 1949, str. 1.

Maribor, dne 28.5.1950

PLAN DELA PARTIJSKE ORGANIZACIJE TAM  
za mesec junij 1950

1. V partijsko organizacijo sprejeti najmanj 20 članov in kandidatov
2. V tem mesecu usmeriti delo partijske organizacije proti visokim izostankom / bolnih neopravišenih in opravišenih /%
3. Delavski svet se bo dvakrat sestal, kjer mora razpravljati o planu za mesec junij o znižanju polne lastne cene kakor tudi o znižanju neproduktivne delovne sile!
4. Masovno politično delo se bo odvijalo v smeri prikazovanja potreb in sodelovanje delovnega kolektiva za uresničenje postavk pod točko 3.
5. Partijska organizacija bo v tem mesecu predelala na svojem študiju članke in Partijska izgradnja 1950 : Usklajevanje idealoško-vaspitnog rada masovnih organizacija, št. 3, Za pravilno prijetje vaspitnih ukrepov u radu sa članovima Partije/Partijska izgradnja št. 5/, O radu sa kandidatima / Partijska izgradnja 5 /, te teme ne se uporabljajo v kolikor ne bo programa z Rajona! Obeznost pa je predelati Program in Statu KPJ z mladimi člani in kandidati KPJ!  
b/ Širši študij naj temelji na izučevanju ugodstvine naše Partije.
6. V tem mesecu osnovnati prostovoljno delo ter napraviti najmanj 5000 prostovoljnih delovnih ur; s prostovoljnimi delom napraviti veliko otroško igrišče in zakopati dve veliki bencinska cisterne, pomagati pa tudi v košnjašna ekonomiji.
7. Partijska organizacija mora nasledovati način dela v posameznih oddelkih in na rednih sestankih trej obravnavati glavne probleme, kateri se naj na proizvodnih sestankih imesejo.
8. V tem mesecu prijeti s šahovskim tekmovanjem, v katerega je vključiti najmanj 25 proizvodnih brigad; Pri tem pa sklicati najprej brigadirje pozneje pa potom njih posamezne brigade!
9. Na ekonomiji v Št- Janžu se mora postaviti osnovna partijska organizacija.
10. Najno je, da se v tem mesecu uredi vprašanje nekaterih vodilnih ljudi v posameznih oddelkih, kamor se naj postavi komuniste!
11. V tem mesecu pregledati delo sindikata in LMS organizacije in jim pri tem pomagati s konkretno pomočjo, predvsem pa še z osirca na slabo kulturno prosvetno dejavnost!

Smrt fašizmu -ovo beda narodna!

Za EK KPS TAM  
Sekretar  
J. J. J. J.  
/sekretar Broško/

*Plan dela partijske organizacije TAM, 28. 5. 1950*  
*(PAMB, Oblastni komite KPS Maribor, AŠ 3)*

Sicer pa se je partijska organizacija v tovarni vidno popravila. »Predvsem je pri vprašanju širitve zajela pravilen stav partijska organizacija Mariborske tekstilne tovarne in Tovarne vozil Maribor,« so menili člani biroja.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Prav tam.

## Z a p i s a n i k

1. sestanka Delavskega sveta, ki se je vršil dne 7. 3. 1950  
od 15 do 18 ure v prisotnosti 60 članov, opravičenih 22, neopr. 21 čl.

Tov. Ježovnik odvarja sestanek in predlaga sledeči dnevni red:

1. Volitve delovnega predsedstva in volilne komisije.
2. Poročilo.
3. Diskusija in predlogi.
4. Sklepi.
5. Volitve predsednika in sekretarja.

1. V delovno predsedstvo so bili izvoljeni:

tov. Žnidaršič Tone,  
" Maier Ivan,  
" Kettler Viktor,  
" Ježovnik Srečko,

a v volilno komisijo: Godunc Jože, Visočnik Dušan, Foganj Andrija.

Tov. Ježovnik je objasn timer pomen in naloge Delavskega sveta ter poudaril, da naj člani v diskusiji iznesejo razne težkoe, ki se pojavljajo v proizvodnji. Na podlagi te diskusije se naj prinesejo sklepi, ki se bodo morali striktno izvrševati. Na sestankih Delavskega sveta, ki bo vsak prvi teden v mesecu, se bo kontroliralo, ako se naloge izvršene.

2. Tov. Žnidaršič je podal sledeče poročilo:

V svojem poročilu hočem prikazati prvemu zasedanju Delavskega sveta predstoječe naloge in problematike našega podjetja ter kako naj bi usmeril Del. svet svoje poslovanje pri pomaganju in reševanju vseh problemov in težav, ki nastajajo v izvrševanju letnega in petletnega plana. Sedaj ko je storjen korak naprej, ko bo pri reševanju vseh gospodarskih nalog pomagal Del. svet, bo brez dvoma večji uspeh in popolni odraz demokracije.

V planskem in načrtnem gospodarstvu bo treba neprimerno več poudariti pažnje izvrševanju operativnega plana ali operativnega programa. Potrebno bo planirati tako, da bo plan res odraz in izvršenje planskih nalog. V planu proizvodnje se bo treba temeljito pripraviti za te naloge ter zajeti vse v mesečne, desetdnevne in dnevne plane. Nujno bomo morali tolmačiti te izdelane plane ali programe našemu delavstvu ter ga spoznati z letno, mesečno, desetdnevno in dnevno nalogo, katera bo postavljena pred nas za izvršenje letnega in petletnega plana. Delavski svet bo moral preštudirati vse plane in programe ter auditi vsa pomoč in dati nasvete upravi za izvrševanje istih.

Poglejmo kakšne so naloge postavljene pred nas v letošnjem letu, katera bo pomagal reševati Del. svet.

1) Za izvršenje plana letošnjega leta je glavni problem prehod na produkcijo remonta ter usmeritev vse potrebne delovne moči iz te obstoječih delovnih mest na delo v remont. Ta prehod iz te količnik toliko ustaljene produkcije RN 13 je precej težak, vendar

./.

**Zapisnik 1. sestanka delavskega sveta, 7. 3. 1950**  
(PAMB, Mestni komite KPS Maribor - mesto, AŠ 31/173)

Leta 1949 povsem pretrgani gospodarski stiki s Sovjetsko zvezo in državami vzhodnega bloka so bili za jugoslovansko gospodarstvo velik finančni in materialni udarec, saj sta bila do tedaj tako uvoz kot tudi izvoz usmerjena na vzhod. Globoka gospodarska in politična kriza je zahtevala nove rešitve in drugačen pristop. V nasprotju s centralizmom sovjetskega tipa so začele oblasti poudarjati tezo o odmiranju države. Temu naj bi se približali z decentralizacijo vseh družbenih segmentov ter še posebej z uvedbo

samoupravljanja in družbene lastnine. Partijsko vodstvo je bilo tako v obdobju med leti 1949 in 1951 prisiljeno sprejeti zasnovo drugačne družbene ureditve in nove gospodarske politike. Slednja več ni temeljila na državni lastnini proizvodnih sredstev in na administrativnem načrtovanju, temveč na družbeni lastnini, družbenem planu, na delavskem upravljanju ter na delnem upoštevanju zakonitosti tržnega gospodarstva. Nova gospodarska načela so začeli uvajati z zakonom o samoupravljanju ter s številnimi ukrepi, ki so do leta 1954 preoblikovali gospodarsko zasnovo. Nov gospodarski sistem je bil nekakšna srednja pot med staro partijsko miselnostjo, po kateri je bila usmerjevalec gospodarskega življenja država, ter novimi proizvodnimi odnosi, ki so zahtevali večjo vlogo podjetij in delno upoštevanje zakonitosti blagovne proizvodnje. Nekoliko bolj sproščen gospodarski sistem je poleg tuje pomoči zahodnih držav prav gotovo pripomogel, da se je na začetku petdesetih let začelo daljše obdobje gospodarskega prebujanja in rasti. V ospredje je oblast postavila zahteve po mirnejšem, vsestransko skladnejšem in bolj uravnoteženem gospodarskem razvoju, ter po povečanju negospodarskih naložb in izboljšanju življenjske ravni prebivalstva.

Vprašanje procesa demokratizacije jugoslovanske družbe je partija nakazala že na V. kongresu julija 1948, za pravi začetek sprememb in nastopa tako imenovane socialistične demokracije pa lahko po mnenju nekaterih zgodovinarjev štejeemo sprejem zakona o ljudskih odborih maja 1949.<sup>58</sup> Z njim naj bi omogočili ljudskim množicam udeležbo pri samoupravljanju in sodelovanje pri upravljanju države. Načelo samoupravnosti se ni nanašalo le na organe oblasti, temveč se bi naj razvilo povsod, torej tudi v podjetjih in ustanovah. Že obstoječo obliko sodelovanja pri upravljanju, to je dotedanje posvete direktorjev s sindikalnimi predstavniki kolektiva, naj bi spremenili v stalno in natančno definirano obliko neposrednega sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij. Dejanski proces decentralizacije države se je začel konec leta 1949. Ta je potekala predvsem s prenosom pristojnosti z zvezne na republiško raven ter z reorganiziranjem ljudskih odborov za prevzem novih nalog – tudi gospodarskih, ki bi jim pripadle v okviru nadaljnje decentralizacije. Na gospodarskem področju je bil prenos podjetij iz pristojnosti zveznih upravnih organov pod pristojnost organov ljudskih republik opravljen aprila 1950, podjetja črne metalurgije in gradnje pa so še naprej ostala pod zvezno upravo. Od tedaj je bilo v Sloveniji le še šestnajst podjetij zveznega značaja, med njimi tudi Tovarna vozil Maribor.<sup>59</sup> Temu je sledilo tudi postopno ukinjanje generalnih in glavnih direktij ter zveznih uprav. Med zadnjimi je spremembe doživelo ministrstvo za težko industrijo in njegove direktije. Njihov naslednik je postal svet za strojogradnje. Vodstvo podjetij te zvrsti sta še vedno ohranili na zveznem nivoju osnovani direktiji za strojogradnjo – pod njeno pristojnost je prišla tudi Tovarna vozil Maribor – ter črna metalurgija. V gospodarski politiki pa kljub omenjenim ukrepom prave decentralizacije sprva še ni bilo občutiti, saj se kljub prenosu upravnooperativnih funkcij še ni bistveno spremenil ustaljeni način gospodarskega upravljanja in poslovanja podjetij.

Načelo sodelovanja prebivalstva pri upravljanju države naj bi prišlo do izraza tudi pri upravljanju gospodarskih podjetij. S tem naj bi odpravili birokratizem, ki se je marsikje močno ukoreninil in postal ena izmed ovir za hitrejši razvoj, kot so že ugotavljali na mnogih gospodarskih in političnih forumih. Prve priprave na volitve delavskih predstavništev so oblasti pričele že konec leta 1950, torej še pred samim sprejetjem zakona. Vodstvo je izdalo navodilo o osnovanju in delu delavskih svetov državnih gospodarskih podjetij. Posredovali so ga vsem podjetjem, odbranim, da se v njih volijo prvi delavski sveti. To so

---

<sup>58</sup> Jerca Vodusek-Starič: Začetki samoupravljanja v Sloveniji, Maribor, 1983, str. 63.

<sup>59</sup> Prav tam, str. 67.

bili predvsem najboljši in najvažnejši delovni kolektivi v državi.<sup>60</sup> Med njimi je bila tudi Tovarna vozil Maribor. Prisotnost prvih delavskih svetov še ni pomenila spremembe vloge direktorja pri upravljanju podjetja. Njihove naloge so bile predvsem seznanjanje s predlogi gospodarskih in investicijskih planov ter z osnutki pravil delovnega reda tovarne. V zvezi z njimi so lahko dajali mnenje in predlagali ukrepe za izboljšanje proizvodnje, organizacije dela in znižanja stroškov. Razpravljali so lahko o normah, razporedu delovne sile in ukrepih za izboljšanje discipline. Ponekod so si zadali za nalogo še odstranjevanje ovir pri izvrševanju plana ter boj proti vsem sovražnim pojavom v podjetjih. Prve volitve delavskih svetov so bile v Sloveniji od 7. januarja do 11. februarja 1950.<sup>61</sup>

Zakonsko sankcioniranje že obstoječega sodelovanja neposrednih proizvajalcev pri upravljanju podjetij je prinesel Temeljni zakon o gospodarjenju z državnimi gospodarskimi podjetji in višjimi gospodarskimi združenji po delovnih kolektivih 27. junija 1950. Z njim so uzakonili načelo, da delavski sveti in njihovi upravni odbori prevzamejo gospodarjenje s podjetji kot splošnim ljudskim premoženjem v imenu družbene skupnosti. Sprejem tega zakona, ki je uvajal pojem družbene lastnine, je povzročil spremembe na številnih področjih. Te so izvajali postopoma, vse do sprejetja ustavnega zakona leta 1953. Delavski svet so izvolili člani kolektiva, njegov mandat pa je trajal eno leto. Izvolil je svojega predsednika, ki ni smel biti član upravnega odbora. V njegovi pristojnosti je bila potrditev temeljnih planov in sklepnih računov podjetja, sklepanje o gospodarjenju in izpolnjevanju plana, razreševanje in imenovanje članov upravnega odbora, izdajanje pravil podjetja, obravnavanje poročil o delu upravnega odbora, obravnavanje posameznih ukrepov upravnega odbora in razdeljevanje dela akumulacije, ki je ostalo na razpolago podjetju. Upravni odbor so volila podjetja s sedem in več zaposlenimi; direktor je bil že po svoji funkciji njegov član. Med drugim je skrbel za izvajanje plana, sprejemal je mesečne operativne plane in predloge za notranjo organizacijo podjetja. Odgovoren je bil za pravilno poslovanje podjetja in izvajal je ukrepe za izboljšanje učinkovitosti dela. Samo proizvodnjo in poslovanje je še naprej usmerjal direktor podjetja. Delavski svet je sicer lahko predlagal njegovo zamenjavo, imenoval pa ga je pristojni državni organ ali upravni odbor višjega gospodarskega združenja. Za svoje delo je odgovarjal upravnemu odboru podjetja.<sup>62</sup>

Septembra so izvedli volitve delavskih svetov po vsej Sloveniji. V podjetjih, kjer so že bili izvoljeni upravni odbori, naj bi ti prevzeli vse funkcije po zakonu in izvolili upravne odbore. Zanimivo je, da so v Tovarni vozil Maribor kljub že delujočemu delavskemu svetu organizirali ponovne volitve. Čas prvega mandatnega obdobja delovanja svetov nekateri označujejo kot čas pridobivanja izkušenj v lastnem delovanju in pravicah, saj je gospodarska zakonodaja še ovirala samostojnost podjetja.<sup>63</sup> Na začetku drugega mandata, to je leta 1952, pa je že začel delovati nov gospodarski sistem, ki je pomenil povečanje pristojnosti in dolžnosti delavskih svetov in upravnih odborov tudi v praksi. Njegovi bistveni značilnosti sta bili ločitev gospodarstva od državne uprave in njegova neodvisnost, seveda v okviru družbenega plana. To je pomenilo tudi možnost bolj samostojnega nastopa podjetij s svojimi izdelki direktno na trgu. Predvsem predvideno sodelovanje delavskega sveta pri delitvi presežka ustvarjenega dela je povečalo zanimanje zaposlenih za uspeh

---

<sup>60</sup> Prav tam, str. 74.

<sup>61</sup> Prav tam, str. 75.

<sup>62</sup> Prav tam, str. 93-94.

<sup>63</sup> Prav tam, str. 96.

podjetja.<sup>64</sup> V tem letu je doživelo delavsko upravljanje povsod silen razmah, o čemer pričajo vsakodnevne razprave v podjetjih in sindikalnih organizacijah o pravicah zaposlenih in nadaljnjem razvoju samoupravljanja.

Priprave na volitve delavskega sveta v Tovarni vozil Maribor so se pričele že v začetku januarja 1950. Le na podlagi skopih zapisov partijskih sestankov v tovarni, ki omenjajo volitve delavskih predstavnikov, bi lahko napačno sklepali, da jim partija ni posvečala preveč pozornosti. Poznavajoč njeno vlogo in način dela v takratnem času ter na podlagi dogajanja v nekaterih drugih podjetjih zveznega pomena v Mariboru lahko z vso gotovostjo trdimo, da je partija poskušala imeti volitve povsem pod kontrolo.<sup>65</sup> Vsak član tovarniškega komiteja je namreč dobil točno določeno nalogo in prav vsak je bil odgovoren za pravilno izpeljavo volitev. Na partijskem sestanku v začetku leta so sklenili, da se morajo čim bolj temeljito pripraviti nanje in da morajo izvesti volitve najkasneje do 29. januarja. Zaradi velikega števila zaposlenih naj bi delavci na sestankih po obratih najprej izvolili delegate in ti bi potem volili delavski svet. Štel naj bi do sto članov. Po pojasnilu partijskega komiteja naj bi bil v prvem obdobju predvsem v pomoč direktorju in celotni upravi. Poleg tega naj bi osnovali še posebno komisijo delavskega sveta. Ta bi se morala natančno seznaniti z dogajanjem v tovarni, pa tudi že obstoječe komisije bi mu naj bile v pomoč pri delu.<sup>66</sup>

Volitve so potekale v nedeljo, 29. januarja. Partija je pripravila svojo volilno listo s kandidati ter kar sama določila, da bosta tovariša Maks Pišec predsednik in Tone Žnidaršič sekretar. Oba naj bi poleg predsednika sindikata, direktorja in partijskega sekretarja sestavljala še poseben biro delavskega sveta.<sup>67</sup> Takšna sestava je bila v skladu z navodilom o osnovanju delavskih svetov, ki je priporočalo, da se v delavski svet izvoli tudi sekretarja partijske organizacije in vodjo sindikalne podružnice, prav tako pa naj bi bil član sveta tudi direktor. Poročila kažejo, da so bile predpriprave dobro izvedene pa tudi potek volitev naj bi bil po mnenju tovarniškega komiteja kar zadovoljiv. Napako naj bi naredili le, ko na volitvah niso izglasovali še predsedstva delavskega sveta. Žal na podlagi razpoložljivih virov ne moremo ugotoviti, zakaj ni bil za predsednika delavskega sveta imenovan partijski kandidat Maks Pišec. Partijski komite je sklenil, da bo biro delavskega sveta pripravil vse potrebno za prvi mesečni sestanek delavskega sveta. Ta naj bi bil najkasneje v začetku marca.<sup>68</sup>

Vpliv partije na delo delavskega sveta je jasno viden iz njene odločilne besede pri kadrovanju, same sestave in načina dela biroja ter partijskih zahtev, katere zadeve mora obravnavati delavski svet. Na prvi seji naj bi po navodilih tovarniškega komiteja govorili predvsem o problematiki izostankov iz dela in o disciplini, prav tako pa naj bi se seznanili s položajem tovarne in njenimi rezultati.<sup>69</sup> Prvi delavski svet se je sestal 7. marca. Prisotnih je bilo le šestdeset članov. Kar 21 je bilo neopravičeno odsotnih, 22 pa opravičeno. Član tovarniškega komiteja je najprej objasn timer pomen in naloge delavskega sveta ter pozval članstvo, da v diskusiji predstavi težave v proizvodnji. Svet naj bi nato sprejel ustrezne sklepe, njihovo izvrševanje pa naj bi preverjali vsak

---

<sup>64</sup> Prav tam.

<sup>65</sup> O tem zlasti lepo pričajo ohranjeni partijski zapisniki Splošne stavbne družbe v Mariboru (Metalna).

<sup>66</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik seje tovarniškega komiteja TAM z dne 10. 1. 1950, str. 2.

<sup>67</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik seje tovarniškega komiteja TAM z dne 25. 1. 1950, str. 1.

<sup>68</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik seje tovarniškega komiteja TAM z dne 7. 2. 1950, str. 1.

<sup>69</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik seje tovarniškega komiteja TAM z dne 28. 2. 1950, str. 1.

mesec na sestanku. Prepričan je bil, da bodo s sodelovanjem delavskega sveta lažje reševali težave in da bo to »popolni odraz demokracije«. <sup>70</sup>

Na prvem sestanku si je delavski svet zadal kar nekaj povsem konkretnih nalog in zadolžitev. Kot predpogoj za uspešno delo so se odločili, da se bodo najprej seznanili z vsemi plani in programi dela. Le z natančnem poznavanjem le-teh ter na podlagi lastnih izkušenj iz proizvodnje bi lahko svetovali upravi pri njihovem izvrševanju. Drugi del sklepov se je nanašal na vprašanje tehnične in proizvodne narave ter na reševanje različnih pomanjkljivosti. Z namenom izboljšanja dela v proizvodnih brigadah so sklenili, da bodo delavcem vsaj enkrat mesečno prikazovali plan proizvodnje ter organizirali proizvodne konference enkrat tedensko. Izpopolnili naj bi tudi tehnično pripravo z dobrim kadrom. Izvajanje teh sklepov naj bi kontrolirala odgovorna oseba, ki bi jo imenovala uprava podjetja. Tekmovanje – to je po mnenju vodstva po začetnem poletu nekoliko zamrlo – bi morali ponovno pospešiti. Vso agitacijo za večjo mobilizacijo zaposlenih naj bi prevzele partijska, sindikalna in tudi mladinska organizacija. Delavski svet naj bi v bodoče spodbudil vsakega posameznika, da bi si bolj prizadeval za odpravo birokracije, prisotne v proizvodnji, še toliko bolj pa v administraciji. Izboljšanje dela v posameznih oddelkih bi po sklepu delavskega sveta lahko dosegli z organiziranjem tako imenovanih »trojk«. Te bi sestavljali predsednik sindikalnega odbora, vodja oddelka ter sekretar osnovne partijske organizacije. Skupaj bi morali razpravljati o tekoči problematiki oddelka in iskati ustrezne rešitve. Poleg tega naj bi sami vodje oddelkov bolj natančno spremljali stanje delovne discipline, z natančno evidenco nepredvidenih stroškov pa bi se lahko uspešneje spopadli z njihovim znižanjem in odpravo. Glede perečega vprašanja nediscipline so sprejeli sklep, da je treba poslovojem nuditi vso podporo pri kaznovanju in zadolžili pravni oddelek, da pripravi pravilnik, ki bi omogočal izrekanje kazni tudi na licu mesta. Sklenili so še, da bo treba narediti pravilen raspored dela ter izboljšati kvaliteto izdelkov, za kar je bilo odgovorno predvsem tehnično vodstvo. Na pobudo direktorja Goloba, da bi na delavskem svetu poskušali reševati vprašanja na bolj sistematičen način in da ne bi odpirali vseh mogočih problemov, so člani sklenili, da bodo na prihodnjih sejah obravnavali le eno temo, in to argumentirano z vsemi predpisi in uredbami. V obdobju med dvema sestankoma bi člani lahko postavljali vprašanja direktno biroju, nato pa bi jih na skupni seji poskušali razčistiti. <sup>71</sup>

Vse sklepe delavskega sveta so na svojih sestankih predelali sindikalni pododbori in posamezne partijske celice. Žal niso ohranjeni zapisniki naslednjih zasedanj delavskega sveta, vendar iz kasnejših poročil vidimo, da se je delavski svet sestajal kar pogosto. Do sredine meseca maja je imel pet sestankov. Na vseh so bili v ospredju sklepi za izboljšanje delovne discipline, pogosto pa ukrepi niso dali želenih rezultatov; tudi zaradi pomanjkanja discipline in nesodelovanja med partiji v celicah. Delavski svet je na eni prvih sej izbral še člane upravnega odbora. <sup>72</sup>

V prvi delavski svet Tovarne vozil Maribor so bili, kot je zapisano v poslovnem poročilu za leto 1950, zaradi nepravilnega tolmačenja navodil izvoljeni vsi vidnejši funkcionarji podjetja, vodje oddelkov, pododdelkov, le malo pa je bilo delavcev iz proizvodnje. Sklepov delavskega sveta naj sicer v večini primerov

---

<sup>70</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik 1. sestanka delavskega sveta z dne 7. 3. 1950, str. 1.

<sup>71</sup> Prav tam str. 5-6.

<sup>72</sup> Pokrajinski arhiv Maribor, Oblastni komite KPS Maribor (dalje: PAMB/1545), AŠ 3, Zapisnik konference sekretarjev partijskih organizacij v tovarnah težke industrije na območju mariborske oblasti z dne 15. 5. 1950, str. 2. Podatki o volitvah prvega upravnega odbora niso ohranjeni.

ne bi zadovoljivo izvršili, po drugi strani pa so dosegli določen napredek predvsem pri doseganju plana, osvajanju nekaterih delov ter pri uvajanju večje discipline v podjetju.<sup>73</sup> Po mnenju drugih je tako sestavljen delavski svet kljub vsemu odigral svojo vlogo, saj so se na njegovih zasedanjih dejansko zbrali vsi vodstveni delavci in se tako celoviteje seznanili s posameznimi problemi.<sup>74</sup>



*Predsedniki delavskih svetov in upravnih odborov 1950-1960  
(Osebna zbirka Emila Tomažiča)*

Kot pomemben dosežek prvega delavskega sveta so na sestanku upravnega odbora izpostavili dejstvo, da je s svojim delom pripomogel k razbitju togega planskega aparata. Tako so sedaj tudi operativni planerji večkrat prišli v delavnice. Tukaj so se lahko sami prepričali, kako poteka delo, ki so ga sami načrtovali. Planski biro so reorganizirali tako, da je bil vsak planer po novem tudi osebno odgovoren za proizvedeno ter zainteresiran za dokončanje finalnega proizvoda. In kar je najvažnejše: s pomočjo prvega delavskega sveta so bili zaposleni večinoma seznanjeni z bistvenimi nalogami podjetja ter proizvodnje – lahko so celo podajali pripombe k operativnemu planu v svojem oddelku – prej pa niti šefi oddelkov po mnenju upravnega odbora niso poznali vseh svojih zadolžitev.<sup>75</sup> Izvajanje nalog prvega delavskega sveta je seveda oteževalo pomanjkanje pravih smernic na ravni celotne države. Člani so bili velikokrat prepuščeni sami sebi in svoji iznajdljivosti. Razumljivo je, da so

<sup>73</sup> PAMB/1117, AŠ 611, Poslovno poročilo za leto 1950, str. 1.

<sup>74</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 423

<sup>75</sup> PAMB/1117, AŠ 698, Zapisnik izredne seje upravnega odbora TAM z dne 4. 12. 1950, str. 2.

zaradi tega večkrat nastajali spori glede pristojnosti delavskega sveta. Člani so namreč v nasprotju s svojimi zadolžitvami večkrat prevzeli tudi izvršilno vlogo.<sup>76</sup>

V skladu s temeljnim zakonom ter navodili o volitvah delavskih svetov in upravnih odborov državnih gospodarskih podjetij je sindikalna podružnica v sodelovanju s tovarniškim komitejem že v poletnih mesecih pripravila vse potrebno za nove volitve delavskega sveta. Te so bile 2. septembra 1950. Izvoljenih je bilo 92 članov delavskega sveta.<sup>77</sup> Čeprav natančnejši podatki o teh volitvah niso ohranjeni, lahko na podlagi opisa volitev drugega delavskega sveta v začetku leta 1952 sklenemo, da je bila – kot že tolikokrat doslej – ena glavnih nalog partijske organizacije v tovarni poskrbeti, da bodo izvoljeni partiji všečni in poslušni kandidati. Kandidatne liste so sestavili večinoma s pomočjo sindikalnih organizacij. Mestni komite je z zadovoljstvom ugotavljal, da je bila večina kandidatov-komunistov tudi izvoljena. Volitve naj bi izgubili le tisti, ki so se v podjetju preveč diktatorsko obnašali. Da partija ni ničesar prepuščala naključju, se lepo kaže tudi v Tovarni vozil Maribor, kjer sta bila tako predsednik upravnega odbora kot tudi delavskega sveta njena člana.<sup>78</sup>

Podatki o sestavi delavskih svetov, izvoljenih konec leta 1950, za mariborska podjetja niso ohranjeni, vendar se prav gotovo niso veliko razlikovali od tistih po volitvah v začetku leta 1952. Tedaj naj bi bila z vidika partijskih želja in navodil njihova struktura večinoma primerna, in sicer naj bi bili v njih dve tretjini delavcev in ena tretjina nameščencev, le mojstrov naj bi bilo ponekod občutno preveč. Od celotnega števila članov delavskega sveta naj bi bilo v povprečju v mariborskih podjetjih osemnajst odstotkov članov partije – ponekod tudi bistveno več – izmed predsednikov delavskih svetov pa je bilo 54 odstotkov članov partije.<sup>79</sup>

Novoizvoljeni člani delavskega sveta v Tovarni vozil Maribor so se prvič sestali 9. septembra. Ob tej priložnosti je direktor podjetja simbolično predal ključke tovarne predsedniku delavskega sveta. Zatem so soglasno izbrali še desetčlanski upravni odbor. Ta je na prvi seji 16. septembra izbral svojega predsednika.<sup>80</sup>

Z namenom izogniti se stihijskemu in parcialnemu obravnavanju posameznih problemov so za stalno in sprotno zaznavanje težav ustanovili posebne komisije delavskega sveta. Te naj bi lažje povezovalе upravni odbor s posameznim delovnim mestom. Poskrbele naj bi za pravočasno odkrivanje pomanjkljivosti v proizvodnji in za pravočasno sporočanje problematike upravnemu odboru. Skupaj z vodilnimi uslužbenci naj bi predlagale tudi rešitev problemov. Izvolili so komisije za norme in normiranje, za tarifno vprašanje, za kulturni dvig, za proizvodnjo, za tekmovanje, za znižanje polne lastne cene, za kapitalno izgradnjo in za prehrano. Komisijam so predsedovali člani upravnega odbora, sestavljali pa so jih še člani delavskega sveta ter posamezni uslužbenci iz delavnic.<sup>81</sup>

Na svojih prvih sejah je delavski svet večino pozornosti posvetil izpolnjevanju planskih nalog, važnejšim tehničnim, finančnim in kreditnim zadevam,

---

<sup>76</sup> Prav tam.

<sup>77</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 423.

<sup>78</sup> PAMB/1556, AŠ 3/32, Poročilo o volitvah v delavske svete in upravne odbore 1952, str. 3.

<sup>79</sup> PAMB/1556, AŠ 1/8, Zapisnik seje biroja Mestnega komiteja KPS Maribor z dne 4. 2. 1952, str. 2.

<sup>80</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 424. Zapisnika prvega zasedanja delavskega sveta in upravnega odbora nista ohranjena.

<sup>81</sup> PAMB/1117, AŠ 700, Zapisnik o zasedanju delavskega sveta TAM z dne 23. 9. 1950, str. 2-3.

organizaciji in delu v tovarni, stanovanjskim problemom in tudi zdravstveni službi. Najobširnejše razprave so se ponavadi razvile pod točko »razno«. Tukaj so delavci izpostavljali najrazličnejša tehnična in strokovna vprašanja ter nepravilnosti. Razumljivo je, da so zaradi zapletenosti in kompleksnosti problematike manj govorili o širših gospodarskih in političnih vprašanjih ter o komercialnem in finančnem stanju podjetja. Prav vsem sejam sta prisostvovala predsednik sindikalne podružnice in partijski sekretar. Novoizvoljeni upravni odbor se je za razliko od delavskega sveta ukvarjal predvsem z izpolnjevanjem plana, prioriteta kapitalne izgradnje, reorganizacijo različnih oddelkov, obravnaval pa je tudi sklepe delavskega sveta podjetja.

Težave, ki so nastajale v prvih mesecih delovanja delavskih svetov, so bile predvsem posledica pomanjkanja prakse in potrebnega znanja. V nekaterih primerih so direktorji še vztrajali pri starem sistemu, drugod pa so prav vse posle prepustili upravnemu odboru in delavskim svetom. Ponekod so obstajali še naprej strokovni sveti kot organi direktorja. Skoraj v vseh podjetjih so bili delavci preslabo seznanjeni z resničnim stanjem v podjetju; marsikje tudi zaradi slabo pripravljenega prevzema in predaje poslov.<sup>82</sup> Na željo samih članov so v Tovarni vozil Maribor uvedli različne seminarje, na katerih so se seznanili z bistvenimi zakonskimi predpisi ter s pravicami in dolžnostmi svetov.<sup>83</sup> Prav tako so pričeli prirejati izobraževanja o posameznih strokovnih vprašanjih, s katerimi so se zdaj morali začeti spopadati zaposleni. Tako so recimo priredili seminar o vodenju podjetja in upravljanju z devizami.<sup>84</sup>

V primerjavi s prvim obdobjem delavskih svetov se je vodstvo tovarne po sprejetju temeljnega zakona lahko bolj opiralo na številne direktive, ki so urejale njihovo delovanje. Kljub temu pa kritika Franca Leskovška, predsednika sveta za strojogradnjo vlade FLRJ, na izredni seji upravnega odbora Tovarne vozil Maribor, zgovorno pokaže, da so se morali zaposleni še naprej soočiti s številnimi nesporazumi, predvsem pa z nerazumevanjem prave funkcije delavskih svetov in upravnih odborov. Minister je menil, da vodstvo tovarne ni povsem pravilno razumelo pomena in načina dela novoizvoljenih organov. Delavski svet in upravni odbor naj bi se na svojih prvih zasedanjih pri konkretnem delu preveč ukvarjala s podrobnostmi proizvodnje. Člani upravnega odbora naj namreč ne bi razlikovali med tehničnim vodstvom tovarne in upravnim odborom kot dejansko upravo tovarne. Po njegovem mnenju bi morali posvetiti veliko več časa splošnim ekonomskim vprašanjem. Podobno kot upravni odbor naj bi se tudi delavski svet preveč ubadal z reševanjem tehničnih problemov; za njihovo rešitev bi morali biti odgovorni predvsem vodje sektorjev in oddelkov. Poudaril je še, da mora upravni odbor le sklepati o predlogih delavskega sveta, za izvršitev nalog pa zadolžiti direktorja ter da lahko sprejema predloge ali pa jih tudi odklanja. Do tedaj je namreč večinoma le potrjeval sklepe delavskega sveta.<sup>85</sup> Menil je še, da je praksa sestanka »trojk« nepotrebna, saj se partijska in sindikalna organizacija ne smeta vmešavati v samo proizvodnjo. Njihova naloga bi morala biti le mobilizacija za določene naloge ter vzpodbuda zaposlenim. Priporočal je še, da bi bilo za povečanje discipline nujno uvesti takšen sistem dela, v katerem bi imeli šefi oddelkov večjo avtoriteto: »On kliče na odgovornost za neizvršeno delo predelavca, predelavec brigadirja ...«<sup>86</sup>

<sup>82</sup> Jerca Vodušek-Starič: Začetki samoupravljanja v Sloveniji, Maribor, 1983, str. 95.

<sup>83</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 424.

<sup>84</sup> PAM/1117, AŠ 700, Zapisnik o zasedanju delavskega sveta TAM z dne 18. 10. 1950, str. 6.

<sup>85</sup> PAMB/1117, AŠ 698, Zapisnik izredne seje upravnega odbora TAM z dne 4. 12. 1950, str. 4.

<sup>86</sup> Prav tam, str. 7.

Kako je problematiko delavskih svetov videla partijska oblast v tovarni? Čeprav je po eni strani priznavala, da je njeno delo formalno ločeno od konkretnega dela delavskega sveta, je razumljivo, da je kot vodilna politična sila želela posegati v njegovo delo, ga usmerjati in kontrolirati. Po drugi strani je bilo v Tovarni vozil Maribor dejansko težko ločevati med delom delavskega sveta in partije, saj je bilo kar 55 odstotkov članov delavskega sveta tudi članov partije, v sindikalnih odborih pa je bila ta številka še višja.<sup>87</sup> V že omenjenem poročilu o volitvah v delavske svete je najlepše nakazano, kaj je mestni komite pričakoval od partijcev v tovarnah, še posebej onih, ki so bili hkrati tudi člani delavskih svetov. Ti naj bi organizirali kontrolo od spodaj. »Komunisti v delavskem svetu naj najdejo take oblike dela, da bo kolektiv lahko sledil delu delavskega sveta,« so izpostavili kot eno izmed nalog.<sup>88</sup> Vsi komunisti naj bi se čim bolj angažirali pri razkrivanju resničnih, seveda v dejansko pogosto namišljenih nasprotnikov partije in delavcev. »Sovražnike je treba onemogočiti in če so se vrinili v delavski svet, jih je treba iz njega izločiti,« je postalo geslo in glavno vodilo komunistov, članov delavskih svetov.<sup>89</sup> Pri tem bi naj bili sicer previdni, da ne bi izvajali nepotrebnih represalij proti osebam s pravilnim razumevanjem delovnega kolektiva. Koga vse razumeti kot »sovražnika«, je ostalo široko odprto in nepojasnjeno. Na poseben in ekskluziven status partijcev v delavskem svetu opominja še zahteva mestnega komiteja, da naj bi se sestajali na posebnih, ločenih sejah, z namenom pripraviti glavne vsebinske usmeritve in podlage, o katerih naj bi potem razpravljali delavski svet na rednem zasedanju.<sup>90</sup>

Partijski komite v Tovarni vozil Maribor je bil skladno z omenjenimi navodili mnenja, da mora vseskozi skrbno analizirati vlogo delavskega sveta in natančno spremljati njegovo delo. Po oceni naj bi v celoti kar zadovoljivo opravil svojo nalogo, kljub temu pa je v svojem poročilu izpostavil kar nekaj pomanjkljivosti in nedorečenosti v njegovem delovanju. Kot najresnejši problem so opazili, da sestanki niso dovolj razgibani in živahni. To spoznanje se je navezovalo na redko in vsebinsko skromno izražanje različnih misli in mnenj na svetu, še manj pa so delavci podajali koristne in uporabne predloge. Vzrok za tako stanje so partijci pripisali pomanjkljivemu poznavanju splošnih osnov družbenopolitične in gospodarske problematike. Opažali so še, da na zasedanjih ni dovolj sproščenosti. Člane naj bi največkrat v pasivno in podrejeno držo ob prisotnosti na sejah prisilili predvsem šefi oddelkov. Ti naj bi še vedno zmotno mislili, da so le oni pristojni dajati pripombe. Po mnenju partije bi morali zaradi tega skrbno pretehtati, kdo vse lahko v bodoče še sodeluje na sejah svetov. Menili so, da bi morali vsi člani partije posvetiti več naporov povečanju aktivnosti članov delavskih svetov. Poleg vsega slednji naj ne bi imeli dovolj velikega vpliva med delavci v proizvodnji, pa tudi pri organizaciji proizvodnih sestankov, na katerih bi lahko poskrbeli za direkten prenos sklepov delavskega sveta med kolektiv, se niso preveč izkazali. Dejstvo, da se niso uspeli dovolj uveljaviti v proizvodnji, bi lahko povzročilo resen upad ugleda delavskega sveta. Vzrok za pasivnost so partijci pripisali še pogosto enoličnemu dnevnomu redu.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik letne partijske konference v TAM – Politično poročilo z dne 23. 9. 1951, str. 12.

<sup>88</sup> PAMB/1556, AŠ 3/32, Poročilo o volitvah v delavske svete in upravne odbore z dne 1952, str. 4.

<sup>89</sup> Prav tam.

<sup>90</sup> Prav tam.

<sup>91</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik polletne partijske konference v TAM z dne 29. 6. 1951, Poročilo, str. 5.

Tudi pri zasedanjih upravnega odbora so partiji opažali, da člani niso dovolj seznanjeni s konkretno problematiko in nalogami, o katerih bi morali razpravljati in odločati. Pogosto so posamezniki preozko razumeli problematiko in jo obravnavali izključno z vidika svojega delovnega mesta. Zaradi tega je tovarniški komite predlagal, da bi se člani večkrat seznanili s proizvodnjo na kraju samem, vse množične organizacije v tovarni pa bi si morale prizadevati za izboljšanje njihove strokovne usposobljenosti.<sup>92</sup>

Čeprav je partija po eni strani želela ohraniti ključno vlogo v razvoju samoupravljanja in vzpostavljanju novih odnosov med zaposlenimi, je vendarle spoznala, da bo brez sodelovanja sindikatov in njihovega vpliva med delavstvom težko dosegli zadani cilj. Zato je predlagala, da bi sindikalni pododbori prevzeli ključno vlogo pri pomoči upravnim odborom pa tudi delavskim svetom pri dviganju politične in ekonomske izobrazbe, nujne za upravljanje podjetij s strani neposrednih proizvajalcev. V posameznih tovarniških partijskih celicah so imenovali posameznike, ki bi naj sindikalnim pododborom pojasnili njihovo nalogo. Ti naj bi bili odslej zadolženi predvsem za razširjanje vpliva in povečanje prisotnosti delavskih svetov med zaposlenimi, istočasno pa naj bi sindikati pridobili več samostojnosti in odgovornosti, seveda pod strogim nadzorom partije.<sup>93</sup>

Kljub jasno zastavljenemu delu trenja med partijo in sindikatom niso prenehala. Mnogi partiji so bili mnenja, da mora biti partija organizator in začetnik vsega dela, istočasno pa tudi operativni izvrševalec. Zaradi takšnega prepričanja je le-ta pogosto prevzela tudi naloge izvršnega odbora sindikata. Tovarniški komite je tako sestavljal razne tekmovalne načrte, organiziral predavanja, reševal spore med delavci in pritožbe; torej je prevzel zadolžitve, ki so bile izključno sindikalne narave. Mnogi so sindikat podcenjevali in ga celo omalovaževali. Na takšen način so partiji po mnenju tovarniškega komiteja močno škodovali sindikatu in člane kolektiva odvrčali od vključevanja vanj. Tudi zato naj bi postali sindikalisti preveč pasivni. Ponekod so tako le registrirali prostovoljne ure, pobirali članarine in podeljevali sindikalne objave, svojih dejanskih nalog pa sploh niso opravljali.<sup>94</sup>

V prvih dveh letih obstoja delavskega sveta so se zaposleni v proizvodnji soočali s podobnimi težavami kot že prej - nenapovedani in slabo načrtovani prevzemi različnih poslov, zamujanje dobav iz tujine ter pomanjkanje usposobljenega kadra so še naprej oteževali delo. Po drugi strani so se začele kazati prednosti novega gospodarskega sistema; deloma so jim, razumljivo, morali prilagoditi tudi organizacijo proizvodnega procesa. Spremembe v načinu vodenja podjetja in nove pristojnosti delavskega sveta so ob hkratni reorganizaciji državnega in gospodarskega aparata v smeri večje decentralizacije deloma že v letu 1950, še bolj pa se je to pokazalo v letu 1951, pozitivno vplivale na gospodarski razvoj in na poslovanje podjetij. Bolj svobodno gospodarstvo z nekaterimi elementi trga je hitro dalo rezultate. Podatki zgovorno kažejo, da se je vsestransko razvijala in napredovala tudi Tovarna vozil Maribor. Odprava birokratskega in centralističnega administrativnega upravljanja – to je bilo še posebej močno izraženo leta 1949 – je sprostila in poživila samoiniciativnost vseh zaposlenih. Opustitev popolnoma dirigiranega gospodarstva se je odrazila tudi v možnosti vodstva, da je odtlej samo sklepalo pogodbe o prodaji izdelkov ter se dogovarjalo z dobavitelji surovin in materiala. Prav tako je lahko določalo roke dobave ter ostale elemente sklenjenih pogodb. Z delom dobička je zdaj lahko razpolagala

---

<sup>92</sup> Prav tam.

<sup>93</sup> Prav tam, str. 6.

<sup>94</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik letne partijske konference v TAM – Politično poročilo z dne 23. 9. 1951, str. 12.

tovarna in tudi izplačevala plače iz preostalega dohodka. Novi generalni direkciji so sicer še naprej morali sporočati podatke o poteku proizvodnje, izvrševanju plana in zalogah, ter jo seznanjati s sprotnimi problemi, vendar je odpadel velik del zamudne in nepregledne administracije. Nadaljnji obstoj sektorja centralni plan in evidenca v podjetju več ni bil potreben. Reorganizirali so ga tako, da so plan proizvodnje vključili v tehnični sektor, plan financ v računovodskega, plan materiala v komercialni sektor, plan investicij in evidence pa so začasno priključili upravi podjetja. Povsem nanovo so vzpostavili tudi biro za napredek proizvodnje.<sup>95</sup>

Po direktivi iz Beograda je Tovarna vozil Maribor morala v začetku leta 1950 prevzeti popolni remont kamiona GMC, ki je sam zase predstavljal skoraj posebno dejavnost. Kar najhitreje je bilo treba prevzeti povsem novi tehnološki proces, pripraviti potrebne prostore za demontažo kamiona in posameznih delov, popravilo teh, ponovno montažo ter za skladiščenje rezervnih delov. Prva pošiljka rezervnih delov za kamione je zamujala, do tedaj pa so se morali znajti z osvajanjem le-teh v tovarni. Vsa tehnična priprava je bila tako polno zaposlena pri izdelavi tehnične dokumentacije za izdelavo orodja in priprav. Zaposleni so bili bolj ali manj popolnoma odvisni od svoje iznajdljivosti. Na delo v remontu je slabo vplivalo tudi pomanjkanje mehanikov, zato so tja morali preusmeriti del kvalificiranih delavcev iz proizvodnje pionirja. Do konca leta 1950 so tako uspeli le šestdeset odstotno izpolniti plan remonta. Popravilo kamionov se je tudi naslednje leto vršilo bolj ali manj kampanjsko, izpopolnili pa so organizacijo proizvodnje in tehnološki proces popravila kamiona. Pridobilo je značaj serijskega popravila, normirano število ur iz prejšnjega leta na posameznega delavca pa se je zmanjšalo. Še vedno je primanjkovalo sposobnega tehničnega kadra, saj so imeli na voljo le osem samostojnih konstruktorjev, ostali pa so bili še na izpopolnjevanju ali v uku. Ta primanjkljaj je bilo najbolj čutiti v orodjarni. Ugotavljali so, da iz industrijske šole še vedno prihaja premalo kadra. Zamude pri dobavah surovin in materiala so prisilile vodstvo, da je vložilo številne tožbe proti domačim firmam. Te so bile večinoma zavrnjene, saj so tožene stranke uspele pred arbitražo dokazati, da se niso mogle držati pogodbenega roka iz »višjih razlogov«. Naj naštejemo le nekatere večje dobavitelje, s katerimi so se pravdali: Tovarna lakov in barv Domžale, Sava Kranj, Elma Ljubljana, železarni v Smederevu in Zenici ter številna druga podjetja. Za zastoje so bile pogosto krive tudi slabe železniške povezave, material iz uvoza pa je redno prihajal z zamudo. To je veljalo še posebej za gume za tovornjake. Velikokrat so jih tako prodajali brez gum ali pa le s štirimi namesto s sedmimi. Glede uvoza materiala je podjetje predlagalo še večjo decentralizacijo, saj so bili mnenja, da bi na ta način mnogo lažje nabavljali potrebne in kritične dele. Orodjarna, ki je vseskozi predstavljala ozko grlo zaradi velike obremenitve pri izdelavi standardnega orodja, naj bi se po priporočilu vodstva specializirala le za izdelavo posebnega orodja in priprav, standardno orodje pa bi izdelovalo kakšno drugo podjetje v državi. Vseskozi je na tržišču primanjkovalo ustreznega jekla. Če so plan kamionov za leto 1950 prekoračili, pa ga leta 1951 niso dosegli. Na račun proizvodnje kamionov so namreč izdelali tudi prve avtobuse za delavce. Uvoz kritičnih delov iz tujine konec leta 1949 je omogočil, da so nedokončanim kamionom montirali manjkajoče sklope, pa tudi osvajanje novih, prej uvoženih delov, je pripomoglo k uspehu pri njihovi produkciji. Velik napredek je pomenil zlasti začetek serijske izdelave hladilnika za motorje. Prav tako so presegli načrtovano izdelavo šasij za kamion. Skrbi je vodstvu po drugi strani povzročalo vedno večje povpraševanje po rezervnih delih za kamion, saj je bila njegova uporaba vse bolj razširjena po vsej državi.

---

<sup>95</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 427.

Preskrbo naj bi v bodoče izboljšali z organizacijo posebnih servisov v posameznih republikah.<sup>96</sup>

Kljub težavam in pogosto nepredvidljivim nalogam so se zaposleni uspeli z vedno učinkovitejšim obvladovanjem proizvodnih procesov in znižanjem stroškov dela približati izpolnjevanju planskih nalog, še posebej po obsegu in vrednosti proizvodnje, plan po asortimentu pa še ni bil dosežen. Kljub temu, da se podatki razlikujejo, smemo reči, da ga je tovarna v letih 1950 in 1951 prvič vsaj deloma izpolnila ali se mu zelo približala. Celotna izpolnitev plana naj bi bila po piscu kronike v prvem polletju leta 1950 skoraj 104 odstotna, kar se je zgodilo prvič v zgodovini podjetja.

*Tabela 4: Uresničitev plana proizvodnje v letih 1950 in 1951 v odstotkih<sup>97</sup>*

<b>Realiziran plan proizvodnje v odstotkih</b>	<b>1950</b>	<b>1951</b>
<b>po obsegu</b>	95,12	102,5
<b>po asortimentu</b>	83,20	95,5
<b>po vrednosti</b>	99,68	101,5

*Tabela 5: Izkoriščenje delovnega časa proizvodnih delavcev z odmorom<sup>98</sup>*

<b>Produktivni čas na proizvodnega delavca</b>	<b>1947</b>	<b>1948</b>	<b>1949</b>	<b>1950</b>
	4 ure 30 min.	5 ur 39 min.	5 ur 37 min.	6 ur 20 min.

Za doseženi rezultat je zvezna vlada podelila kolektivu prehodno zastavico in denarno nagrado.<sup>99</sup> O uspehu zgovorno govori podatek, da je bil doseženi plan prvega polletja leta 1951 le za malenkost manjši od celoletnega v prejšnjem letu. Z večjo produktivnostjo zaposlenih so proizvodnjo povečali tako, da so izdelali le dvajset kamionov manj kot v celotnem letu 1950. Popravljenih kamionov GMC so v primerjavi s preteklim letom celo več kot podvojili; in to brez povečanja števila zaposlenih. Produktivnost se je povečala za kar osemnajst odstotkov. K temu je pomembno pripomoglo zmanjšanje izostankov zaposlenih od šestnajst odstotkov na trinajst odstotkov, pa tudi delež neopravičeno odsotnih so uspeli znižati.<sup>100</sup> Napredek v proizvodnji je lepo razviden iz podatka, da so normo ur za izdelavo kamiona močno znižali. V začetku leta 1950 je bila tako norma za izdelavo enega vozila 1418 ur, konec leta pa le še 1331 ur. Polna lastna cena kamiona se je sicer nekoliko povečala na račun osvojitve proizvodnje nekaterih delov, ki so jih v tovarni pričeli

<sup>96</sup> PAMB/1117, AŠ 611, Poslovno poročilo za leto 1950, str. 2-6.

<sup>97</sup> PAMB/1117, AŠ 611, Poslovno poročilo za leto 1950, str. 3 in 612, Poslovno poročilo za leto 1951, str. 1.

<sup>98</sup> PAMB/1117, AŠ 611, Poslovno poročilo za leto 1950, str. 16.

<sup>99</sup> PAMB/1117, AŠ 1050, Kronika, str. 439.

<sup>100</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik letne partijske konference v TAM - Politično poročilo z dne 23. 9. 1951, str. 6.

montirati na vozila. Dejanska vrednost kamiona se je zaradi dodatnega materiala tako zvišala iz 340576 din v začetku leta 1950 na 358160 din v decembru istega leta. Z navori kolektiva je uspelo posameznim oddelkom znižati še materialni izmeček. Ta je glede na proizvodne stroške povprečno znašal 5,61 odstotka.<sup>101</sup>

Pri mobilizaciji vseh notranjih rezerv, in sicer boljšem razmeščanju delavcev, povečanju discipline, pravilnejši organizaciji dela, racionalnejšem izkoriščanju surovin, varčevanju s stroji in pomožnim materialom, predvsem pa pri dviganju zavesti in delovnega elana zaposlenih, je pozitivno vlogo v prvem letu svojega obstoja nedvomno odigral delavski svet. Poleg notranje problematike je moral prevzeti še zadolžitve, ki so jih dotlej imeli višji organi, to je ministrstva in direkcije. Kljub temu je po mnenju tovarniškega komiteja uspel v svojem poslanstvu. Pokazalo se je le nekaj slabosti. Te bi morali v celoti odpraviti, da bi lahko podjetje še bolj odgovorno razpolagalo z dobičkom. Z namenom odkriti pomanjkljivosti je partija izvedla ankete med osnovnimi partijskimi organizacijami v tovarni. Pokazale so, da v kolektivu še ni prisoten občutek, da delavski svet vodi podjetje. Mnogi člani, predvsem partiji, naj bi z neredno udeležbo na sejah delavskega sveta slabo vplivali na njegovo avtoriteto.<sup>102</sup> Partija je bila posebej kritična do tehničnega kadra, ki naj ne bi imel čuta za odgovornost ter »mišljenje ozko določenega delokroga, iz katerega pa ne vidi kompleksnih potreb ostalih«. <sup>103</sup> Zaradi še vedno preslabe obveščenosti o delu delavskega sveta so bili po ugotovitvah ankete mnogi zaposleni še vedno prepričani, da so šefi oddelkov »glavni gospodarji« ter da sprejemajo navodila od direktorja in ne od upravnega odbora. Prevladovalo naj bi prepričanje, da je direktor določujoča osebnost, brez katere delavski svet in upravni odbor ne moreta ničesar odločati. Zaradi tega naj bi se nekateri partiji pritoževali, da prevladuje v delavskem svetu »direktorska linija«. <sup>104</sup> Takšna opažanja so po drugi strani razumljiva, saj je moral direktor resnično marsikdaj zaradi pomanjkljive usposobljenosti članov usmerjati delo delavskega sveta in voditi sestanke upravnega odbora.

Tudi na seji biroja Mestnega komiteja KPS Maribor so zaznali pojav, da v mnogih podjetjih direktorji prevladujejo v partiji in da večinoma uspejo vsiliti svojo usmeritev delavskemu svetu. To dejstvo samo po sebi verjetno ne bi bilo niti preveč sporno, saj so bili skoraj brez izjeme tudi sami njeni člani, vendar pa zaradi tega niso prišli dovolj do izraza navadni delavci. Ponekod so direktorji zagospodarili ne le v partiji in delavskem svetu, pač pa tudi v upravnem odboru in celo v sindikatu. Dogajalo se je celo, da so direktor, sekretar partije in predsednik upravnega odbora že prej sklenili dogovor in ga nato poskušali uveljaviti na vseh sestankih brez prave diskusije. Delavce naj bi bilo v nekaterih podjetjih celo strah te trojice. Vse to je pripomoglo k ne dovolj sproščenemu sodelovanju zaposlenih na sestankih. Po drugi strani je tudi partija večkrat neupravičeno posegala v kompetence uprave in upravnega odbora. Biro je menil, da so v nekaterih večjih podjetjih v Mariboru, med njimi tudi v Tovarni vozil Maribor, »le v glavnem razumeli vlogo delavskih svetov in tudi partija odigrava koliko toliko pravilno svojo vlogo«. <sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> PAMB/1117, AŠ 700, Letno poročilo tehničnega vodstva za delavski svet z dne 25. 1. 1951, str. 1.

<sup>102</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Zapisnik letne partijske konference v TAM - Politično poročilo z dne 23. 9. 1951, str. 8.

<sup>103</sup> Prav tam, str. 10.

<sup>104</sup> Prav tam, str. 9.

<sup>105</sup> PAMB/1556, AŠ 1/7a, Zapisnik seje biroja Mestnega komiteja KPS Maribor z dne 12. 2. 1951, str. 1

Pregled življenja v tovarni v času prve petletke lahko zaključimo s partijskim pogledom na doseženo. Zgovorno in izredno plastično prikazuje duh takratnega časa, prevladujočo ideologijo ter hkrati olepšuje in povečuje zasluge partije za napredek. Na prvi javni partijski konferenci v tovarni, ki so se je lahko udeležili vsi zaposleni, je partija s ponosom zagovarjala pravilnost gospodarske politike v Jugoslaviji in optimistično napovedala uspehe v prihodnje. Pozitivni rezultati v začetku petdesetih let so jo utrdili v prepričanju, da je gospodarska politika pravilna in primerna. Bili so mnenja, bi morali dvomljivci prav gotovo spremeniti mnenje najpozneje takrat, ko so pričela mnoga podjetja deliti del ustvarjenega dobička; med njimi je bila tudi Tovarna vozil Maribor. Vse uspehe v zadnjih letih so pripisali svojim prizadevanjem, saj naj bi v celoti odigrali pravilno vlogo. »Izdajstvo« vzhodnih držav naj bi sicer škodovalo podjetju. Kolektiv je moral zato precej spremeniti svoje delo in se prilagoditi težkim razmeram. Partija naj bi znala pravilno prikazati delavstvu nove izzive in vse težave z znanjem, razpoložljivimi sredstvi, predvsem pa s prizadevanjem zaposlenih tudi odpraviti. V celoti naj bi uspela mobilizirati ves kolektiv; le-ta se ji je množično odzval. Optimistično so napovedali, da bodo, takoj ko bo kovačnica dobila manjkajoče strojne naprave, osvojili še preostale dele in tako tovarno rešili odvisnosti od uvoza in tujih dobaviteljev. Trdno so bili prepričani, da je vse kar potrebujejo ljudje in »če so ljudje, je tudi zmaga«. Menili so, da je to geslo kolektiv najlepše dokazal v vseh letih po vojni, še posebej pa v času po sporu z vzhodnim blokom.<sup>106</sup>

Jure Maček, prof., višji arhivist

---

<sup>106</sup> PAMB/1556, AŠ 31/173, Poročilo na letni partijski odprti konferenci TAM z dne 31. 8. 1952, str. 3.

## VODILNI KADRI V TOVARNI AVTOMOBILOV MARIBOR - DIREKTORJI IN UPRAVE

Po podatkih iz kronike TAM-a je bil prvi začasni upravnik tovarne letalskih delov na Teznu pri Mariboru po umiku okupacijske oblasti inženir **Peter Keršič**, po načelu samoorganiziranja. Podrobnih podatkov o njem nismo mogli pridobiti



Natanko mesec dni po osvoboditvi Maribora, 9. junija 1945, je republiško ministrstvo za industrijo in rudarstvo v Ljubljani poslalo v Tovarno letalskih delov Maribor – Tezno kot »delegata« s pooblastili direktorja inženirja **Miloša Breliha** (1915-2002).



Oktobra 1947 je na mesto v. d. direktorja Tovarne avtomobilov Maribor – Tezno prišel **Dušan Golob** (1922-1996).



15. maja 1950 je nastopil mesto direktorja **Karl Reberšek** (1910-1964), pred tem funkcionar Mestnega ljudskega odbora Maribor.



---

**Stojan Perhac** (1910-1994) je nastopil službo v TAM-u 1. avgusta 1953, mesto direktorja pa prevzel 5. avgusta 1953. Pred prihodom v TAM je bil generalni direktor Glavne direkcije za strojogradnjo LRS v Ljubljani



---

**Mirko Žlender** (1924-2005) je bil pomočnik direktorja oziroma generalni direktor v letih 1972-1977, pred tem predsednik SO Maribor.



Leta 1977 je prišlo do oblikovanja SOZD TAM, v katerega je bila tovarna avtomobilov vključena kot TAM SCV (Skupnost cestnih vozil), ki jo je vodil kolektivni poslovodni organ s predsednikom **Edvardom Platovškom** (1937-) in članoma Zvonkom Kramerjem in Štefkom Kuharjem.



**Vitja Rode** (1925-) je postal predsednik kolektivnega poslovodnega organa TAM SCV leta 1980 in ostal na tem položaju do leta 1985. Člana uprave: Maksimiljan Senica in Mihael Gole. V tem času razpade SOZD TAM in TAM ostane samostojno podjetje.

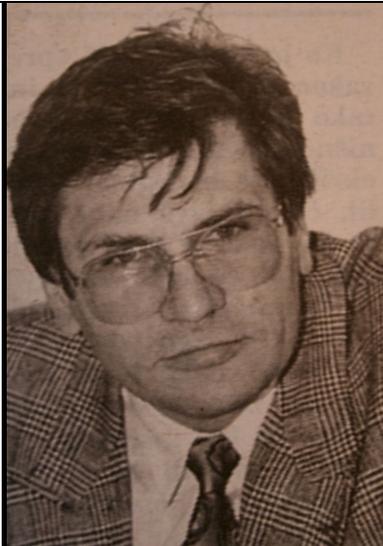


**Maksimiljan Senica** (1946-) je prevzel mesto predsednika kolektivnega poslovodnega organa TAM leta 1985, kar je ostal do konca leta 1990. Člana uprave sta bila Mihael Gole in Miodrag Zdravkovič. Maksimiljan Senica je bil od začetka 1991 do aprila 1995 predsednik krovne družbe Holding TAM d.d. Člana uprave sta bila Mihael Gole in Miodrag Zdravkovič (določen čas). V holding TAM je ob ustanovitvi spadalo enajst hčerinskih družb z lastnimi direktorji kot individualnimi poslovodnimi organi:<sup>1</sup> TAM Gospodarska vozila (Miodrag Zdravkovič, Dušan Grabnar), TAM Bus (Andrej Hazabent, Bojan Naglič), TAM Avtotrgovina (Jože Pehlič), TAM Motor (Drago Hmelina), TAM Razvojno tehnični inštitut (mag. Martin Prašnički), TAM Metalurgija (Viktor Markuš), TAM Inženiring in vzdrževanje (mag. Mirko Strmečki, Anton Škorjanec), TAM Tehnološka oprema (Edvard Platovšek, Anton Haring), TAM Mednarodna trgovina (Drago Vadlja), TAM Stanovanja (Franc Kapun, Davorin Mesarec), TAM STP (Peter Jelen).

<sup>1</sup> V poznejših letih so nastajale še nekatere hčerinske družbe TAM d. d., v katerih je imela družba-mati ves ustanovitveni kapital ali vsaj večino, kot so na primer Konsignacija, Leasing, Tronic, Informacijska tehnologija in še morda kakšna.



**Mag. Edvin Makuc** pride za predsednika uprave v TAM aprila 1995. V upravi so bili še: Anton Matjašič (finančni prokurist), Nevenka Grgič (organizacija in kadri), Lojzka Podvršnik (kontroling in ekonomika), mag. Martin Prašnički (razvoj proizvodov), Jože Lobnik (proizvodnja), mag. Dušan Mežnar (marketing). Celotna uprava odstopi s položaja 31. decembra 1995.



**Janez Lah** prevzame mesto direktorja 3. januarja in je razrešen 19. marca 1996. Člana uprave sta bila Mirko Štic in Jože Lukarič.



**Jože Lukarič** je zadnji direktor (predsednik uprave) TAM in sicer od 19. marca 1996 do stečaja TAM-a 2. junija 1996. Člana uprave sta bila Mirko Štic in Anton Čokl.

Podatke zbral: mag. Martin Prašnički, univ. dipl. inž. stroj.

# NEKOČ TAM, DANES CONA TEZNO

*Kjer je nekdaj bila Tovarna  
avtomobilov Maribor, je danes  
naglo rastoča, sodobna poslovno-  
proizvodna cona, največja v  
Sloveniji*

Cona Tezno, kot na kratko pravimo zaokroženemu poslovnemu in industrijskemu območju v mariborski četrti Tezno, je največji tovrstni gospodarski agregat v Sloveniji. Nastal je tam, kjer je včasih bila Tovarna avtomobilov in motorjev Maribor. V dobrih desetih letih od novega koncipiranja tega prostora, pri katerem sta sodelovali Mestna občina Maribor in Republika Slovenija, lahko danes že govorimo o uspešni zgodbi. Tako jo je konec lanskega leta v prispevku o mariborskem gospodarstvu označil tudi ugledni londonski Financial Times.

## Začelo se je s tovarno letalskih vijakov

Cona Tezno se ni razvila na ledini: leta 1942 se je začelo s tovarno letalskih vijakov, 'Propelerwerk', ki jo je postavil nemški okupator. Takoj po vojni so v njej kratek čas proizvajali celo žlice in vilice, potem pa jo je zasedla avtomobilska industrija, ki jo poznamo pod nekdaj doma in tudi v tujini znano blagovno znamko TAM. Žal pa je ta po dolgi agoniji dokončno pogorela v stečaju leta 1996.

Geneza današnje Cone Tezno je torej bila v dobršni meri pogojena s tehnologijo in proizvodnimi obrati nekdanjega TAM-a. Danes je njena podoba seveda že občutno drugačna. Poleg proizvodnje delov in sklopov za avtomobilsko industrijo in tudi končnih izdelkov se je v dobrih šestih letih od nastanka poslovno proizvodne cone Tezno, namreč v letu 2001, na območju med Ptujsko cesto in železniško progo razmahnil predvsem širok spekter kovinskopredelovalne industrije. Sem sodijo – denimo – tehnološko zahtevna kovinska galanterija, orodjarstvo ali pa proizvodnja specialnih strojev.

Jedro Cone Tezno sedaj tvorijo veliki bazni sistemi, kot so Cimos TAM Ai, kjer proizvajajo dele za nekatere največje evropske avtomobilske znamke, Unior, ki je s svojo kakovostjo prepričal firmo DaimlerChrysler, da sta v Coni Tezno skupaj ustanovila družbo Starkom za proizvodnjo avtomobilskih prem in nekaterih drugih avtomobilskih sklopov, Tovarna vozil Maribor (TVM) skupine Viator&Vektor, ki proizvaja kakovostne letališke in turistične avtobuse, SMM-proizvodni sistemi itd. Okoli teh sistemov se polagoma a vztrajno zbirajo kooperanti in tudi od njih povsem neodvisna podjetja.

## Vse več znanja

V Coni Tezno vse bolj beležimo naglo rast storitvenih in logističnih dejavnosti, tudi zelo zahtevnih. Tako cona gosti nov centralni računalniški in organizacijski center Nove kreditne banke Maribor, druge največje v državi, in Zavarovalnice Maribor, centralni logistični center Pošte Slovenije, ki ima sedež v Mariboru, podjetje Hermes Softlab za računalniško programiranje, družbo Menerga, ki

razvija varčne energetske in prezračevalne sisteme idr. Našteti subjekti se lahko pohvalijo tudi z nekaterimi poslopi, ki sodijo med arhitekturne presežnike cone in kot takšni krepijo njen ugled. Prevladujoči interes Zavoda PPC Tezno, ki upravlja Cono Tezno kot celoto in koordinira interese v njej, pa je, da se dejavnosti v njej smiselno razvijajo in dopolnjujejo; da slonijo na čim bolj razviti tehnologiji in čim večjem vložku lastnega znanja ter ustvarjene dodane vrednosti. Vso pozornost namenjamo ekološki sprejemljivosti naložb in praksi, ki je v skladu z družbeno odgovornostjo. Želimo si, da bi firme v Coni Tezno z obogateno ponudbo in s celotno paletto dela ter storitev v prihodnje lahko še bolj konkurenčno vstopale v krog dobaviteljev velikanov avtomobilske in kovinskopredelovalne industrije, da bi jim ponudile čimveč lastnega znanja.

## Skokovit razvoj Cone Tezno

Ves ta čas je Cona Tezno imela hiter tempo rasti. Še pred dobrimi petimi leti je bilo v njenih podjetjih zaposlenih okrog 1300 ljudi, danes pa jih je že več kot 3000. 'Poseljenost' cone, ki je nekakšno poslovno-industrijsko mesto odprtega tipa, se povečuje. Sedaj je tukaj že blizu 160 pravnih subjektov, od katerih jih je skoraj sto tudi lastnikov zemljišč in objektov. Vendar je še veliko nezasedenega prostora. Tako je od 108 hektarjev, kolikor meri Cona Tezno, prostih še okrog štirideset odstotkov zemljišč. Cona se razvija kot integralni projekt v smeri velike in kakovostne tehnološke baze, ki naložbe vrača na mnoge načine. Pri tem se povezujemo z Univerzo v Mariboru, ki na območju Cone Tezno namerava v okviru razvojnih projektov države Slovenije ter EU postaviti svoj znanstveni park. Ta bo pomemben vir novih znanj in tehnologij tudi za podjetja v sami coni. Na njenem robu pa bo prihodnje jesen, v letu 2008, zaživel na novo koncipiran in zgrajen Center srednjih strokovnih šol, ki bo pomemben vir kakovostno izobraženih in usposobljenih industrijskih delavcev ter tehnikov, tudi za potrebe podjetij v Coni Tezno.

V Zavodu PPC Tezno, ki Cono Tezno kot celoto upravlja in skrbi za njeno komunalno urejenost ter energetsko preskrbljenost po ugodnih cenah, z veseljem poudarjamo, da investitorji že krepko spreminjajo nekdanj uniformirano industrijsko podobo tega območja v južnem delu Maribora. V vzhodnem delu Cone Tezno so njeno strukturo dopolnile številne storitvene dejavnosti, kakršne so denimo računovodski in avtomobilski servisi ter saloni, tiskarne, oblikovalska in računalniška podjetja, gostinska ponudba in celo rekreacijski center. Zavod PPC Tezno nastopa tudi kot spodbujevalec poslovnega povezovanja podjetij v coni, kar obeta pomembne sinergijske učinke. Sedanji optimizem med tukajšnjimi subjekti raste prav na osnovi naglo rastočih medsebojnih povezav in sodelovanja ter zaznavanja povečanega, dinamičnega razvoja v coni.

## Zavidanja vredna lega Cone Tezno

Lega Cone Tezno je, gledano z zornega kota geostrateške primernosti, naravnost sijajna in bo celo še boljša, ko bo v njeni neposredni bližini že kmalu v celoti zaživel križišče evropskih avtocestnih koridorjev pet in deset. Ta povezujeta evropski sever in jugovzhod (Hamburg-Carigrad) in evropski vzhod ter jugozahod (Kijev-Lizbona). Cona Tezno leži tudi tik ob železniški progi, ki je prav tako blizu križanja železniških evropskih koridorskih povezav pet in deset. Maribor ima dobro cestno in železniško povezavo s pristaniščem Koper, ki je

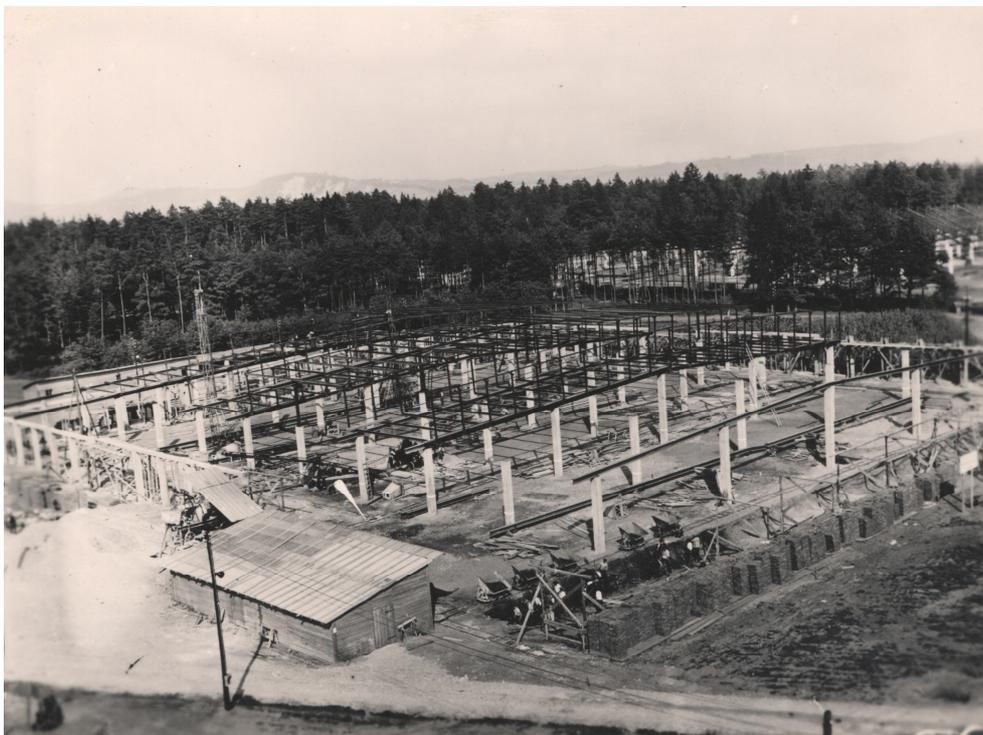
od mesta oddaljen približno 220 kilometrov. Naposled je Cona Tezno samo osem kilometrov oddaljena od mariborskega potniškega in tovornega letališča, ki bo v kratkem obnovljeno. Pika na i bo dokončanje mestnih obvoznic v Mariboru, ki v dobršni meri že funkcionirajo. Mesto nenazadnje leži v samem srcu Evrope, tik ob meji z Avstrijo in le nekaj deset kilometrov daleč od meja z Madžarsko in Avstrijo, do Italije pa ni več kot dvesto kilometrov.

## Zavod PPC Tezno kot duhovni dedič TAM-a

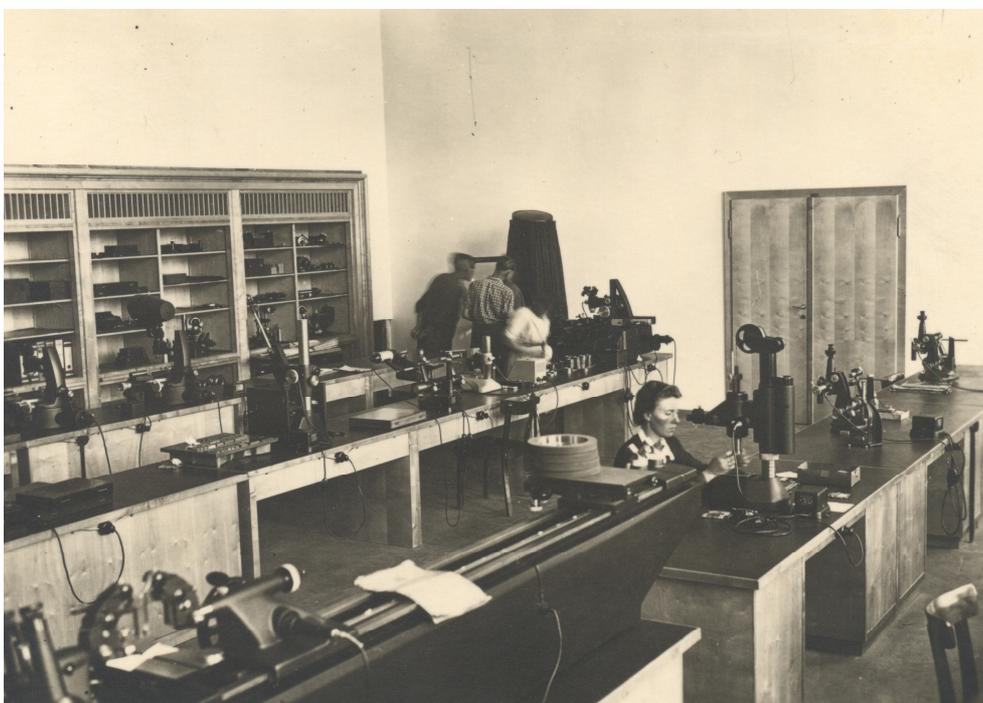
Ob koncu bi želel povedati, da mnogi vidijo v Zavodu PPC Tezno tudi duhovnega dediča nekdanjega TAM-a. To nam seveda laska. Hkrati v Zavodu in v vsej Coni Tezno pozdravljamo potezo Pokrajinskega arhiva Maribor, ki je pripravil razstavo in publikacijo o TAM-u, ter hkrati sporočamo, da smo pri vseh oblikah ohranjanja kulturno-tehničnega izročila tega prostora pripravljeni še naprej sodelovati. Naj ob tem povem, da je v Coni Tezno kar nekaj lepo ohranjenih in negovanih primerkov zaščitene stavbne dediščine, ki izvirajo še iz TAM-ovega obdobja, podpiramo pa tudi zamisel, da bi na območju naše cone uredili muzej industrijske tehniške dediščine, ki ne izvira samo z območja Cone Tezno, marveč iz vsega mesta in njegovega zaledja.

Gorazd Bende  
direktor Zavoda PPC Tezno

## IZBRANI DOKUMENTI Z RAZSTAVE



**Začetek gradnje tovarne, 1941**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 581)



**Delo v tovarni, 28. 7. 1943**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 582)



**Ruševine po osvoboditvi**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 1073)



**Remont in montaža vojaških vozil, ki jih je  
dobavila UNRRA, 1945-1946**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 564)

Tezno, dne 13.6.1945

Ministrstvu za industrijo Slovenije

L j u b l j a n a .  
=====

Predmet: Poročilo Tehničnega vodstva Tovarne letal -  
Maribor - Tezno.

OPIS TOVARNE

Tovarno so začeli graditi Nemci v avgustu leta 1941. V programu so imeli zgraditi tekom enega leta 3 produkcijske objekte. Načrti so bili izdelani tako, da je bila dana možnost, produkcijske in upravne zgradbe vsak čas povečati. V končnem projektu sta bila predvidjena za poznejšo izgradnjo še dva velika produkcijska objekta. Vsi tovarniški prostori bi obsegali po tej končni izgradnji okrog 3 km<sup>2</sup>.

Do avgusta leta 1942 je bilo gradbeno delo po načrtih prve etape dokončano. Tedaj se je z veliko nagljo začelo postavljati stroje v produkcijske prostore in je do meseca avgusta 1943 leta bilo postavljenih v obrat 1.100 orodnih strojev, a razen tega še okoli 150 kalilnih in drugih pomožnih strojev in naprav. Istočasno je tovarna začela s produkcijo avtomatičnih elis za letala. Te elise so producirali do osvoboditve. Vsekakor je v zadnjih mesecih produkcija padla za 70% radi pomanjkanja sirovin in radi splošnega nazadovanja produkcije nemških letal.

V dobi največje kapacitete je bilo zaposlenih okoli 3.000 delavcev in 600 nameščencev.

**Poročilo tehničnega vodstva tovarne o delu v tovarni, 13. 6. 1945**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 710)

Na osnovu čl. 5 u vezi čl. 69 Osnovnog zakona o državnim privrednim preduzećima, na predlog Ministra industrije FNRJ, Vlada FNRJ donosi

R E Š E N J E

o privrednom preduzeću TOVARNA AUTOMOBILOV, Maribor - Tezno

1. Privredno preduzeće Tovarna letalskih delov - VDM, Maribor, Tezno, koje je konfiskovano odlukom Građske komisije za konfiskaciju u Mariboru OPR.br.3126 od 14-XI-1945 godine, nastaviće, saobrazno Osnovnom zakonu o državnim privrednim preduzećima, sa svojim radom pod firmom:

- a/ na slovenačkom jeziku: Tovarna avtomobilov,
- b/ na srpskom jeziku: Fabrika automobila,
- v/ na hrvatskom jeziku: Tvornica automobila,
- g/ na makedonskom jeziku: Fabrika za automobili.

Sedište preduzeća je u Mariboru-Tezno.

2. Osnovna i obrtna sredstva staviće preduzeću na raspoloženje Ministar finansija FNRJ u saglasnosti sa Ministrom industrije FNRJ.

3. Predmet poslovanja preduzeća je: izrada automobilskih motora, kompletnih automobila, rezervnih delova, pneumatiskog alata i alata srednje i visoke preciznosti za mehaničku obradu metala i kontrolu.

4. Preduzeće je opštedržavnog značaja i nalazi se pod administrativno-operativnim rukovodstvom Glavne uprave za automobilsku industriju i preciznu mehaniku Ministarstva industrije FNRJ.

Ministar industrije FNRJ,

Podpis nečitljiv

PO.Br.2065/18

L.S.

31-XII-1946 god.

Beograd

Pretsednik Vlade FNRJ  
Ministar narodne odbrane  
Maršal Jugoslavije,

J.B. Tito, l.r.



Ov 9931/sb

Potvrjuje se, da je ta prepis istovetan z njegovim izvornikom  
za njegovim overjenim navodnim prepisom, ki je napisan s  
čitalom na pisalnim stroju, s svlačnikom  
In sestoji iz 1/2 pol. Izvirna listina overjen prepis  
je pri

*Tovarna avtomobilov Tezno*

Taksa za overitev v znesku din 150.- je plačana in uničena  
Okrajno sodišče v Mariboru, dne 18. XII. 1956



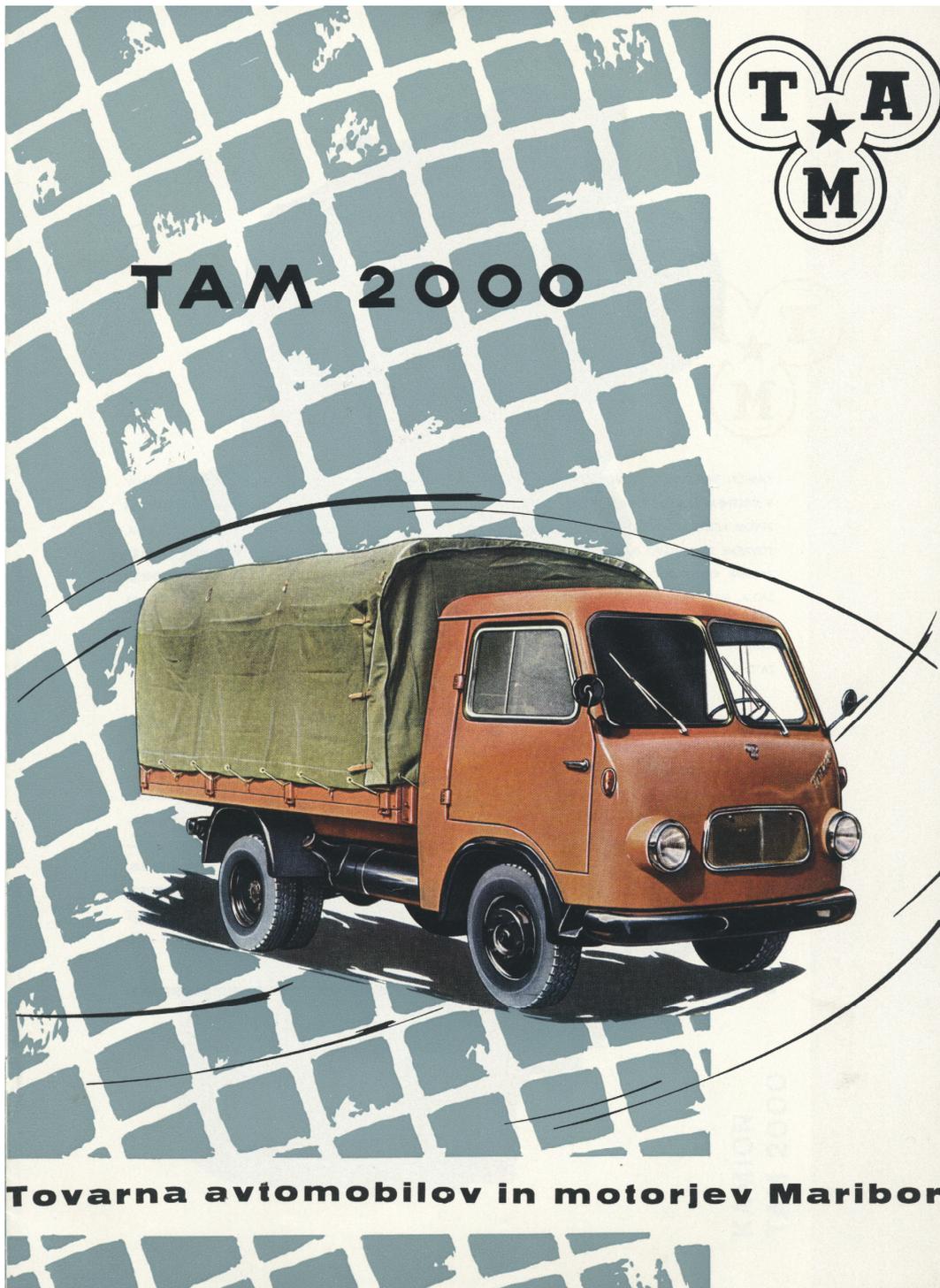
**Prepis odločbe o ustanovitvi podjetja Tovarna avtomobilov Maribor Tezno iz leta 1946**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 558)



**Prvi kamioni, izdelani v letu 1947**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 559)



**Avtobus**  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 568)



**Kamion TAM 2000, prospekt**  
(Jože Perc, zasebna zbirka)





**Nekatere nadgradnje vozil TAM-ovih kooperantov**

# SEZNAM RAZSTAVLJENIH DOKUMENTOV IN PREDMETOV

## **Razstavišče Archivum**

### Pano 1

Načrt nemške tovarne letalskih delov  
v Mariboru (Flugmotorenwerk  
Marburg an der Drau), 1942

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor,  
načrti)

### Vitrina 1

Načrti nemške tovarne letalskih  
delov, 1942-1944

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor,  
načrti)

### Pano 2

Gradnja nemške tovarne letalskih  
delov, 1941-1942

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
581)

### Stroji v tovarni, 1942

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
581)

### Vitrina 2

Izpis iz trgovskega registra  
Okrožnega sodišča v Mariboru, 1943

(PAMB, Okrožno sodišče Maribor, AŠ 1052/9  
HRB 13)

### Pano 3

Gradnja nadzemnega in podzemnega  
dela tovarne, 1943-1944

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
582, 583)

### Delo v tovarni, 1943-1945

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
582, 583)

Razdejanje v tovarni po  
bombardiranju, 1944-1945

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
583, 1073)

### Vitrina 3

Matična knjiga zaposlenih od 24. 4.  
1944 do 25. 11. 1946

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
515)

Delovne knjižice, 1942-1947

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
1111)

### Pano 4

Poročilo delegata Ministrstva za  
industrijo in rudarstvo LRS v Tovarni  
letalskih delov VDM Maribor Tezno o  
razmerah v tovarni, 23. 6. 1945

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
710)

Prepis odločbe o ustanovitvi podjetja  
Tovarna avtomobilov Maribor Tezno,  
31. 12. 1946

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
558)

Prošnja uprave Tovarne letalskih  
delov VDM Maribor Tezno

Okrožnemu sodišču Maribor za vpis  
inž. Miloša Breliha kot delegata  
Ministrstva za industrijo, 14. 8. 1945

(PAMB, Okrožno sodišče Maribor, AŠ 1052/9  
HRB 13)

### Vitrina 4

Poročilo tehničnega vodstva tovarne  
o delu v tovarni, 13. 6. 1945

(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
710)

14-dnevno poročilo delegata  
Ministrstva za industrijo in rudarstvo  
LRS, Miloša Breliha, o stanju v  
tovarni, 5. 9. 1945

(PAMB, Okrožni ljudski odbor Maribor, AŠ 19/4)

Odločba Mestne zaplembene  
komisije Maribor o prehodu imetja  
Tovarne letal VDM Maribor v državno  
last, 13. 6. 1946

(PAMB, Mestni ljudski odbor Maribor, AŠ  
9/3126)

### Pano 5

Prošnja Trboveljske premogokopne  
družbe Okrožnemu odboru OF  
Maribor za vrnitev orodja,  
posojenega Tovarni letalskih delov  
VDM Maribor Tezno, 5. 6. 1945

(PAMB, Okrožni ljudski odbor Maribor, AŠ 19/4)

Remont in montaža vojaških vozil, ki jih je dobavila UNRRA, 1945-1946  
(PAMB, Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 564)

#### Vitrina 5

Knjiga odpuščenih delavcev za obdobje od 1. 11. 1945 do 30. 6. 1948  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 405)

Prvi kamioni, izdelani v letu 1947  
(PAMB, Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 559)

#### Pano 6

Zapisnik seje tovarniškega komiteja KPS, 3. 1. 1950  
(PAMB, Mestni komite KPS Maribor - mesto, AŠ 31/173)

Seznam članov tovarniškega komiteja KPS v letu 1949  
(PAMB, Mestni komite KPS Maribor - mesto, AŠ 2/16)

Zapisnik izredne seje upravnega odbora ob obisku ministra Leskovška, 4. 12. 1950  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 698)

Zapisnik izrednega zasedanja delavskega sveta z razpravo o sprejemu osnovnega plana, 19. 1. 1951  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 700)

Zapisnik letne partijske konference Tovarne avtomobilov Maribor, 23. 9. 1951  
(PAMB, Mestni komite KPS Maribor - mesto, AŠ 31/173)

Organizacijsko poročilo tovarniškega komiteja KPS in plan dela, 21. 6. 1950  
(PAMB, Oblastni komite KPS Maribor, AŠ 3)

#### Vitrina 6

Zapisnik prvega sestanka delavskega sveta, 7. 3. 1950  
(PAMB, Mestni komite KPS Maribor - mesto, AŠ 31/173)

Spominska knjiga tovarne od 5. 9. 1947 do 28. 2. 1989  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 570)

Predsedniki delavskih svetov in upravnih odborov 1950-1960  
(iz osebne zbirke Emila Tomažiča)

#### Pano 7

Utrip v tovarni (priloga investicijskemu programu, sprejetemu 1956)  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 572)

#### Vitrina 7

Investicijski program, sprejet 1956  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 572)

#### Pano 8

Odločba Mestnega ljudskega odbora Maribor o ustanovitvi prodajalne kot poslovne enote Tovarne avtomobilov Maribor, 30. 6. 1954  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 732)

Sklep Okrožnega gospodarskega sodišča v Mariboru o vpisu prodajalne Tovarne avtomobilov Maribor v register podjetij in obrti, 9. 11. 1955  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 732)

Zapisnik in oprostilna sodba disciplinskega sodišča v zadevi Milana Fabjana, 28. 12. 1952  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 557)

TAM-ovi samski in družinski domovi ter industrijska kovinarska šola  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 559)

#### Vitrina 8

Poslovno poročilo za leto 1955  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 616)

#### Pano 9

Organizacijska struktura podjetja, 1964  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 573)

Poročilo o preizkusu motorja, 1966  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ 821)

### Vitrina 9

Sestavljalna linija za kamion TAM  
4500  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
610)

### Pano 10

Podpis pogodbe o dolgoročnem  
sodelovanju med podjetjema  
Klöckner-Humboldt-Deutz in Tovarno  
avtomobilov in motorjev Maribor,  
1969  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
560, 574)

### Vitrina 10

Pregled proizvodnje med letoma  
1959 in 1968  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
572)

### Pano 11

Prospekti različnih avtobusov in  
tovornjakov, izdelanih v Tovarni  
avtomobilov in motorjev Maribor  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
940)

### Vitrina 11

Pravilniki Tovarne avtomobilov in  
motorjev Maribor: Pravilnik o  
delavskem samoupravljanju,  
Pravilnika o delovnih razmerjih,  
1962-1989  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
654)

### Pano 12

Utrip v tovarni leta 1970  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
592)

### Vitrina 12

Časopis Skozi ZIV TAM, 1980  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
576)

### Pano 13

Proizvodni program po letu 1976  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
1058)

### Vitrina 13

Študija razvoja podjetja, 1970  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
571)

### Pano 14

Proizvodni program po letu 1976  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
1058)

### Vitrina 14

Plakete in priznanja  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor)

### Pano 15

Proslava ob 35-letnici TAM-a, 30. 4.  
1982  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
1134 )

### Vitrina 15

Plani in poslovna poročila med  
letoma 1981 in 1988  
(PAMB, fond Tovarna avtomobilov Maribor, AŠ  
571)

Makete iz Muzeja narodne  
osvoboditve Maribor:  
kamion TAM PIONIR s cerado (MNOM,  
1213),  
avtobus TAM (MNOM, 1214),  
vojaški kamion TAM brez cerade  
(MNOM, 1215)

Makete Tovarne vozil Maribor d. o. o.  
Viator & Vektor group:  
PIONIR PB56,  
šolski avtobus,  
TAM 260 A119,  
TAM 130 T11B,  
AM 110 T7

## Razstavišče Had

1. Namenski stroj za globoko vrtnanje poševnih mazalnih izvrtin na motorski gredi, projektiran leta 1974
2. Preizkus motorja FGL 413 F na poskusnem »stolu«
3. Odkopno kladivo, ki ga je konstruiral Rado Padar in so ga začeli izdelovati leta 1946
4. Litje glave valjev
5. Vrtalni stroj, konstruiral Rado Padar leta 1947
6. Zračno hlajeni dizelski motor z direktnim vbrizgavanjem goriva moči 112 KW (152 KM) pri 1500 vrtljajih na minuto, plod razvoja TAM-a
7. Pionir 561 na poskusni vožnji na območju TAM-a
8. Prototip zračno hlajenega dizelskega motorja z direktnim vbrizgavanjem goriva moči 51,5 KW (70 KM) pri 3000 vrtljajih na minuto, plod razvoja TAM-a
9. Montaža vozil TAM 60 T5
10. Motor s sklopko in prvim v TAM-u konstruiranim petstopenjskim menjalnikom, moči 70 KM pri 3000 vrtljajih na minuto
11. Pnevmatiski vrtilni stroj, izdelek orodjarne v TAM-u
12. Prva v TAM-u konstruirana in izdelana transferna linija za obdelavo glav valjev za motorje 514/614
13. Namenski finovrtalni stroj za obdelavo izvrtin valjev okrova motorja F6, 8L 413 V, projektiran in izdelan v TAM-u leta 1979
14. Transferna linija za obdelavo glav motorjev 413F/FR
15. Tekmovanje je bilo način dela, 1951
16. Leta 1949 so pričeli serijsko vlivati bate za vozila Pionir
17. Prihod udarnikov iz TAM-a v Ljubljano na vozilih Pionir, 1948
18. Predsedniki upravnega odbora in delavskega sveta ob 10-letnici izvolitve prvega delavskega sveta, 1960
19. Izgradnja šolskega centra pri TAM-u
20. Prve pošiljke za izvoz, namenjene Egiptu, 1962
21. Prva linija za montažo kamiona Pionir
22. Montažna linija v dvorani za proizvodnjo motorjev, 1977
23. Transport v TAM-u izdelanih prikolic v Turčijo
24. Proizvodna linija terenskih vozil, 1977
25. Veliko ljudi s Ptujkega polja se je zaposlilo v TAM-u, 1946
26. Prvo obmorsko letovišče TAM-a v Vrsarju, 1954
27. Linija za izdelavo karterjev za vozila Pionir
28. TAM-ov počitniški dom na Pohorju
29. Proizvodni trak za montažo šasij, 1966
30. Montaža motorja na šasijo, 1976
31. Fotografije, priznanja, diplome, makete in drugi drobni predmeti Tovarne avtomobilov Maribor, ki so jih prinesli nekdanji »tamovci«: Marija Lubej, Ivan Veršec, Anica Božnik, Mara Dolšak, Marija Pilko, Davorin Mesarec, Anton Klemenčič, Herman Hari, Franc Rošič, Jože Perc, Zdenka Soban, Milan Ritonja, Emil Tomažič, Albert in Irena Vide, Hilda Krebs, Anton Koren, Branko Fric, Milko Linec, Jože Štraki, Martin Prašnički

## DROBNI ZAPISI IZ KRONIKE

- Naša želja je bila, da bi se lotili osebnih avtomobilov. Bili smo v stiku s konstruktorjem Volkswagna gospodom Porschejem, ki je bil načelno pripravljen, da pride k nam. Mirča Kadarjan in Dušan Golob sta pripravljala načrte za izgradnjo drugega dela tovarne za osebne avtomobile. To je bila zrcalna slika na drugi strani glavne tovarniške ceste. Ta zamisel je bila v danih pogojih seveda le velika iluzija.
- Do 15. februarja 1948 je potekal razpis za znak podjetja TAM. 17. februarja 1948 se je sestala žirija in soglasno izbrala zaščitni znak za podjetje, ki ga je izdelal inž. arh. Černigoj iz Maribora. Zanj je prejel nagrado v znesku 21.500 Din.
- Prvi avtobus z leseno karoserijo je izdelala bivša Avtokaroserija v Košakah na ogrodju, ki je bilo izdelano v delavnicah TAM-a že v letu 1949.
- Meseca januarja 1956 je bil v podjetju montiran računalniški sistem IBM. Najprej so na računalnik prenesli popise zalog materiala, orodja, polizdelkov in izdelkov. Meseca junija istega leta se je pričelo s poskusnim strojnim obračunom plač še vzporedno z računi. Ker se je to posrečilo, so v juliju pričeli s strojnim obračunom bruto plač za vse podjetje.
- V podjetju je bilo ob koncu leta 1956 zaposlenih 804 žensk, kar je predstavljalo 21,81 odstotka vsega zaposlenega osebja.
- Konec leta 1956 je podjetje imelo dvajset avtobusov za prevoz delavcev na delo, trinajst vozil za prevoz tovora in dve osebni vozili.
- V letu 1957 je moral delavski svet TAM-a prevzeti ustanoviteljstvo Industrijske kovinske šole in prevzeti del finančnih obveznosti, čeprav je financiranje šole globalno prevzel Okrajni ljudski odbor Maribor.
- Inštitut za motorje in vozila je pričel z delom 1. julija 1962. V nove prostore so se preselili koncem leta 1963.
- Leta 1963 je Poslovna enota za gospodarjenje s stanovanji TAM-a imela v skladu 49 stanovanjskih zgradb s 1.493 stanovanji.
- Dne 16. oktobra 1971 so v novozgrajeni hali za proizvodnjo motorjev (objekt 106) praznovali 25. obletnico podjetja. Proslavo je začel pevski zbor Slava Klavora s pesmijo »Naprej zastave slave«.
- Upravni odbor je na svoji 99. seji sklenil, da se s 30. junijem 1971 preneha točenje in prodaja alkoholnih pijač (tudi piva) v bifeju restavracije ter v obratih družbene prehrane.
- 4. julija 1973 so krvodajalci TAM-a praznovali 20. letnico organiziranega krvodajalstva v podjetju. Aktiv krvodajalcev je takrat štel 2.358 članov.
- V letu 1974 je odsek za ekonomsko propagando TAM-a nagradil 761 šoferjev, ki so prevozili z vozili TAM-a 200.000 km brez generalnega popravila. Med nagrajenimi šoferji je bilo 35 takih, ki so prevozili več kot 400.000 km.
- Začetek novega leta 1975 je bil označen kot začetek delovanja

- Skupnosti TOZD cestnih vozil (SCV), ki je bila sestavljena iz trinajstih TOZD-ov (Kovačnica, Livarna, Kalilnica, Mehanska obdelava, Karosernica, Površinska obdelava, Proizvodnja motorjev, Montaža, Priprava dela, Orodjarna, Delovne enote vzdrževanja, Kontrola kvalitete in Prodaja cestnih vozil in motorjev), Skupnost TOZD tirnih vozil (STV) sestavljena iz pet TOZD-ov ter enajst zunanjih TOZD-ov delovne organizacije TAM-a.
- Povprečni mesečni osebni dohodek je za leto 1978 znašal bruto 8.052 Din, neto 5.631 Din.
  - V sredo 1. februarja 1978 je tekoči trak zapustilo prvo terensko vozilo TAM 150 T 11 (6x6).
  - Izvršilni odbor delavskega sveta DO TAM je leta 1978 predlagal delavskemu svetu DO odkup patentnih pravic aktivnega pnevmatskega vzmetnega sistema, ki ga je skonstruiral dr. Borut Horvat.
  - Dne 16. januarja 1979 je bila na Valu 202 radijska oddaja o utripu življenja v DO TAM. V oddaji so sodelovali nekateri tamovci.
  - Meseca septembra 1978 je bilo v DO TAM 6.816 zaposlenih, od tega trije z doktoratom znanosti, dva z magisterijem, 96 delavcev z visoko izobrazbo, 126 z višjo izobrazbo, 891 s srednjo izobrazbo, 73 visokokvalificiranih delavcev, 2580 kvalificiranih delavcev, 2675 polkvalificiranih delavcev in 370 nekvalificiranih delavcev.
  - Leta 1980 so izdelali 8.623 vozil in 8.597 motorjev.
  - Med počitnicami leta 1983 je bilo na praksi v DO TAM 498 praktikantov.
  - V začetku leta 1983 so sklenili, da je sedaj pravi čas za temeljito obnovo počitniškega doma v Omišlju. Zgradili so počitniški dom hotelskega tipa.
  - V času od 15. do 25. septembra 1983 so bila na Frankfurtškem avtomobilskem sejmu prvič razstavljena TAM-ova vozila. Ta sejem je prikazoval najnovejše dosežke avtomobilske industrije.

Zbral: Stanislav Ajdič, univ. dipl. ek., inž. stroj.

# KAZALO

<b>dr. Slavica Tovšak</b> , ŠEST DESETLETIJ OD ZAČETKOV TOVARNE AVTOMOBILOV MARIBOR	3
<b>mag. Martin Prašnički</b> , ORIS GLAVNIH RAZVOJNIH MEJNIKOV IN PROIZVODOV TOVARNE AVTOMOBILOV MARIBOR	9
<b>Stanislav Ajdič</b> , NEKATERI TEHNIŠKI USTVARJALCI V TOVARNI AVTOMOBILOV MARIBOR	34
<b>Anton Vagner</b> , KOOPERANTI TOVARNE AVTOMOBILOV MARIBOR	43
<b>Jure Maček</b> , TOVARNA AVTOMOBILOV IN MOTORJEV MARIBOR V OBDOBJU PRVE PETLETKE	48
<b>mag. Martin Prašnički</b> , VODILNI KADRI V TOVARNI AVTOMOBILOV MARIBOR - DIREKTORJI IN UPRAVE	78
<b>Gorazd Bende</b> , NEKOČ TAM, DANES CONA TEZNO	82
IZBRANI DOKUMENTI Z RAZSTAVE	85
SEZNAM RAZSTAVLJENIH DOKUMENTOV IN PREDMETOV	93
DROBNI ZAPISI IZ KRONIKE	97