

ZA KAKŠNO ORGANIZIRANOST DO SE ODLOČAMO?

V zadnjem času je v Sloveniji precej intenziven proces reorganiziranja OZD, pri čemer so nekatere rešitve dobro proučene in utemeljene, druge spet problematične, kar zadeva samoupravni položaj delavcev. Tako dobiva ta problematika tudi politične razsežnosti, posebej še v primerih, ko zadeve niso proučene in nastopajo predlagatelji s ponostavljenimi tezami, obljubljujejo delavcem z ukinjanjem TOZD zmanjšanje stroškov, s tem pa višje OD.

Če delovno organizacijo definiramo kot sredstvo za doseganje ciljev ugotovimo, da so organizacije, delo, sredstva za delo in cilji v vzajemnih zvezah. Zato je vprašljivo ali sploh lahko govorimo o reorganiziranju, če je v predlaganih zamislih podano le podiranje tozдовskih meja. Reorganizacijo namreč opredeljujemo kot zbir organizacijskih ukrepov, katerih cilj je izboljšanje metod dela, da se bo povečal delovni učinek (reorganiziranje organizacijske strukture, v spremembi števila in kvalifikacijske strukture delovnih mest, spremembe normativov in standardov, metod dela, služb, delovnih sredstev itd). Torej v vsakem primeru gre za strokovni proces in dejstvo, da vodenje delovne organizacije in način njenega struktuiranja (število TOZD) ne more biti stvar intuicij ali preprostega eksperimentiranja, pač pa naloga organizacijskih ved, katere opredeljujejo načela po katerih se mora praksa vodenja ravnati, če hoče ustvariti učinkovito podjetje. Naša delovna organizacija je šla skozi veliko število organizacijskih sprememb (večjih ali manjših), vendar njihovo ozadje očitno ni bila učinkovitost. Gre za ustvarjanje modela organizacije, kateri bi naj predal upravljanje v roke vsem zaposlenim. To pa bi naj omogočilo, da bi bil model odprt za inovacije in hitremu prilagajanju spremembam na trgu. Izkušnje iz zadnjih let tega niso potrdile, saj so v času največjih strukturnih sprememb v naši DO bili doseženi relativno slabi rezultati na področju razvoja in osvajanja novih programov. Na sploh lahko ugotovimo, da se je učinkovitost delovne organizacije zmanjšala. Pravila igre smo si namreč zamislili tako, da smo si vso obnašanje predpisali s pravili (mnoštvo samoupravnih aktov, pravilnikov, sklepov). To vodi v strahotno birokracijo, s

tako številnimi pravili, da jih je praktično nemogoče obvladati (v praksi pa potem živi inprovizacija). Pri tem ni narobe, če povemo, da je takšen model organizacije najmanj primeren za tehnološke spremembe in prilagajanja na spremembe v okolju. V Zakonu o združenem delu in Ustavi je TOZD opredeljena kot klasično podjetje, ne da bi DO v resnici kaj pomenila. Delavcem v TOZD je prepuščeno, da se povsem svobodno odločijo katere interese bodo opredelili pod skupne za celotno DO. Med drugim je v zakonu povsem jasno napisano, da se dohodek izkazuje kot dohodek TOZD-a, ne glede na to kje vse je ta lahko ustvarjen (vprašljivost dohodkovnih in prihodkovnih povezav). Ta zahteva, da zgolj delavci TOZD-a imajo absolutno pravico dokončno odločati o tem kako ravnati z dohodkom in če je ob tem postavljen na vrh vsega še resolucijski dohodek kot osnova za izplačilo višin osebnih dohodkov po TOZD je zdrava v hiši zagotovljena (razpad DO). TOZD smo zasnovali kot tehnološko, gospodarsko in politično celoto, katera bi naj omogočila inovativnost in gospodarsko uspešnost, s političnega vidika pa razvoj samoupravnih odnosov. Inovativnost je odpadla, ker je bil naš tržni segment dokaj nerazvit in trg v osnovi ukinjen. Ta pa tisti stimulativen mehanizem v največji meri sili DO v ustvarjalni nemir in realizacijo novih izdelkov in programov. Če je bil v 70 letih prisoten politični intervencionizem pri organiziranju TOZD, je danes prisoten spontan proces ponovne združitve, katera pa lahko boleha za podobnimi nevarnostmi. Takrat nismo upoštevali tržnih in ekonomskih informacij kot izhodišča za ugotavljanje ekonomsko racionalne TOZD, tako tudi danes nimamo vseh ali dovolj tržnih informacij. Reorganizacijo namreč moramo pripraviti v smislu dolgoročnega razvoja DO AGIS (skupni temelji plana-namen dejavnosti DO AGIS) sicer bo šlo bolj za kratkoročno prerazdeljevanje moči v korist DO in na drugi strani za zmanjševanje stroškovnih mest oz. za racionalizacijo ogromne poslovne birokracije. Prav tako se v zadnjem času resno ponujajo variante v osamosvajanju TOZD-ov. Teza ali dejstva, ki nam povzročata danes glavobole, da so se TOZD-i spremenili v majhna podjetja, se z ekonomskega vidika sploh ne zdi tako slaba, seveda v kolikor bi šlo za novo organizacijsko strukturo in poslovno strategijo, katera bi bila dovolj učinkovita, da bi lahko v tržni konkurenci (ki danes že obstaja) ponudila več in boljše kot stara.

Ko smo dobili zadolžitev DS DO AGIS za pripravo ekonomskega elaborata za makro organizacijske spremembe DO AGIS smo neoziraje na precej materije, ki že obstaja, predebatirana stališča sklepov, želeli vedeti, kaj o vsem tem misli naš sodelavec danes. Zato vsem tistim, ki so izpolnili obrazec vprašalnika, ki smo vam ga posredovali v prejšnjem tednu in na njem zapisali svoje stališče oz. misel, iskrena hvala.

Rezultati ankete so naslednji

Vprašalnik je izpolnilo 1251 ali 67,5 % zaposlenih. Od tega je bilo 7,2 % za predlog pod alinejo a) - ostane sedanja oblika organiziranosti z 9 TOZD in DSSS, 6,7 % za predlog pod alinejo b) - organizacija v vsebini predlaga po projektu organizacijske konsolidacije s 3 TOZD in DSSS (TOZD Servis, TOZD Priprava proizvodnje, TOZD Montaža in DSSS in 78,8 % se je odločilo za predlog pod alinejo c) - enovita delovna organizacija brez TOZD in 3,8 % vprašalnikov ni definiralo odgovora pod tem vprašanjem.

Glede na število odgovorov iz TOZD Servis se je 80,7 % odločilo za izločitev njihove TOZD iz DO AGIS, kar pa predstavlja 3,3 % vseh odgovorov v celotni anketi.

Iz ankete je razvidno, da se je velika večina tistih, ki so na anketi odgovorili odločila za odgovor po alinejo c), razen v TOZD Vzmetarna, kjer se je glede na število odgovorov iz te TOZD odločila 55% za odgovor pod alinejo a).

V vprašalniku smo pod točko tri želeli od vas zvedeti mnenje s čim utemeljujete prednosti organizacijske oblike za katero ste se odločili. Med temi odgovori jih je nekaj takšnih, ki po svoji izvirnosti izstopajo iz povprečja, čeprav lahko zagotovim, da je velika večina odgovorov konstruktivnih in dejansko nakazujejo obstoječe slabosti in predloge za odpravo teh.

- Manj grizenja med TOZD-i, samo ne vem kam bo šla ta ogromna režija, ki je tako velika kot, da bi pri nas delali avione, ne pa izdelke izpred povojnih let.
- Zgoraj navedene oblike reorganizacije ne bodo prinesle nobene prednosti, predvsem pa ne boljšega dela. To boljše delo je namreč odvisno od odnosa zaposlenih do dela. Ta odnos pa se kali s posebno disciplino (ne z reorganizacijo), kar je posledica ustreznih sankcij proti kršiteljem reda v DO. Mislim, da predvsem

subjektivni vzroki (ne zastareli strojni park) povzročajo slabo kvaliteto naših proizvodov, neupoštevanje rokov, nizko produktivnost itd.

Mislím, da so nekateri akti DO premalo dodelani v obstoječi org. dela (opisi del in nalog za vodstveni in vodilni kader). Ti se bistveno ne bodo spremenili niti po reorganizaciji. Velik korak k izboljšanju stanja v DO bi tudi napravili, če bi zaposlili vse "zaposlene" delavce v DO, ker se bodo tudi v novi obliki DO, ti delavci spretno izmaknili delu in bodo za DO zopet predstavljali skrite zavore razvoja DO. Mislím, da je bolj učinkovito odpravljati napake obstoječe organiziranosti, kot pa da smo učenci pri spopadanju z novimi še neznanimi problemi. Čas je že tudi, da začnemo delati in prenehamo spreminjati svojo zunanost kot kameleon. Ni prav, da napačno ravnanje in obnašanje nekaterih posameznikov v DO zdravimo z reorganizacijami namesto, da bi te osebe javno razkrinkali, na njihova dela in naloge pa namestili druge odgovornejše. Nepravilno pojmovanje TOZD-ov je vzrok za spremembe organizacije AGIS.

- Pričakujem še bolj zavestno opravljanje dela posebej še "glavnih" ker z tem ne pridobimo nič. Treba je samo razvijati proizvodnjo in izdelati čim več novih proizvodov "svojih".
- V enoviti kot v sedanji obliki bi bilo ali je preveč nereda. Mor-da bi bila dobra c. oblika, saj takrat ne bi bilo plačevanja med TOZD-i. Potrebno je iti na nov proizvodni program oz. se še bolj truditi okrog prodaje, saj je do sedaj spala ali pa je sploh TOZD, ki je delal to kar mu je ustrezalo. Kaj dela razvoj in kaj je delal do sedaj?
- Ne bi bilo več trenja med TOZD-i, lažje in bolj ekonomsko bi organizirali proizvodnjo. Razvoj bi lahko mnogo bolj pospešili po prioriteti ne pa po TOZD-ih kot sedaj. Modernizacija in avtomatizacija bi morala biti naš glavni moto.
- Smatram, da so bile vse dosedanje reorganizacije več ali manj ne-uspešne, zato je treba v bodoče zadevo dobro pretehtati. Izboljšati je treba vsebino dela, disciplino, tehnološko disciplino, opredeliti naloge, nadzor, odgovornost... Uspešnost vsake reorganizacije se mora rezultirati izključno preko finančnih pokazateljev.

Komisija za pripravo ekonomskega
elaborata za reorganizacijo DO