

PRILOGA

aluminij



Vsi na

**REFERENDUM**

29. oktobra '87



# Naredimo tehnološko in poslovno uspešno delovno organizacijo

Družbeno ekonomski trenutek je takšen, da gospodarski subjekti ne vedo za usodo jutrišnjega dne. Težko je v takšnih razmerah pričenjati spremembe notranje organiziranosti DO, kajti pri tem se ne da nasloniti na organizacijsko teorijo, ki je v naših razmerah zelo omejena. Zaradi omejenosti in s tem tudi določene nemoči organizacijske stroke v praksi prevlada mnenje, da ne, da ne dajejo rezultatov, so reorganizacije brezpotrebne, da si delavci, ki pričenjajo reorganizacije, izboljšujejo svoje položaje itd. Pri takšnem razmišljanju je razumljivo, da bi bilo potrebno pretehtati rezultat in energijo, ki jo je v spremembe potrebno vložiti. Vendar takšno tehtanje ne pripelje nobenega gospodarskega subjekta, da bi ostal pri življenju, kaj šele, da bi se razvijal.

V delovni organizaciji se zavedamo, da na širše družbeno-ekonomske razmere nimamo tolikšnega vpliva, da bi pričakovali hitro izboljšanje pogojev gospodarjenja, zato analiziramo notranje odnose in razmere in iščemo z optimalno organizacijo pogoje za poslovanje danes in v bodočnosti. V danem trenutku vidimo sledeča odprta vprašanja:

## Organizacijske spremembe povezane z realizacijo projekta MPPAI

Z realizacijo projekta MPPAI bo prišlo do spremembe tehnologije, ki bo narekovala ukinitve določenih obratov s tem, da se bodo pojavili nekateri novi. Organizacijsko bo potrebno najti takšno obliko, ki se bo vključevala v sistem TGA.

## Tehnološki proces in organiziranost TGA

Pri tem vprašanju je potrebno analizirati z vidika tehnološkega procesa sedanjo organiziranost. Posebno vidni so problemi na prehodu tehnološkega procesa in organizacije TOZD, to predvsem TOZD Glinica, TOZD Proizvodnja aluminija in TOZD Predelava.

### — Storitvena dejavnost.

Nujno je, da storitve vzdrževanja, prometa in kontrole kvalitete sledijo tehnološkemu procesu. Predvsem je tukaj potrebno določiti do katere mere je racionalna centralizacija storitvene dejavnosti. S tem, da v TGA že obstoja kombinirana oblika, ki pa verjetno ni ekonomsko upravičena. Pri tem bi bilo potrebno definirati organizacijsko obliko in izdelati točno delitev dela.

### — Sedanja organiziranost DSSS.

V delovni skupnosti se opravljajo sledeča dela:

— administrativno-strokovna dela

— storitvena dela (pranje, čiščenje, vzdrževanje gozdov)

— zavarovanje DO (gasilci, vratarji, čuvaji)

— gostinsko-turistična dejavnost (ODP, kopališče)

Poleg notranjih odprtih vprašanj je pri makroorganizacijskih spremembah potrebno imeti v vidu tudi družbene usmeritve, ki se nanašajo na sledeče:

— izpolnjevanje pogojev za organiziranje TOZD iz 320. člena ZZZ oziroma, kateri pogoji so se spremenili in v čem, pri tem pa naj upoštevajo tudi določila 342. člena ZZZ

— uresničevanja samoupravnih pravic in odgovornosti delavcev ter razvoja samoupravnih proizvodnih odnosov

— napredka in razvoja dohodkovnih odnosov

— združevanja dela in sredstev za skupno ustvarjanje dohodka in urejanja svobodne menjave dela

— razvijanje materialne podlage dela in družbeno-ekonomsko učinkovitejšega gospodarjenja z družbenimi sredstvi

— ustvarjanje večjega dohodka, zagotavljanje večjega OD, proizvodnje in uporabljane storitev na podlagi smotrne in ekonomskih temeljnih zasnove delitve dela

— celovitega zagotavljanja skupnih in splošnih družbenih potreb.

V strokovnem elaboratu izhajamo tudi iz tega, da organizacijske strukture ne smemo smatrati kot enkratno dejavnost, temveč jo moramo obravnavati kot dinamičen proces, ki se spreminja in dopolnjuje ter prilagaja spremembam. Zato imajo delavci po ZZZ pravico in dolžnost, da stalno spremljajo in ocenjujejo ustreznost samoupravne organiziranosti. To je njihova osnovna pravica, prek katere je šele mogoče dosežati osnovne pogoje za učinkovitejšo gospodarjenje z družbenimi sredstvi.

## Z reorganizacijo želimo doseči sledeči cilj:

Zagotoviti funkcionalno delovanje delovne organizacije TGA in pri tem najti takšne pravne, ekonomsko-organizacijske rešitve, ki bodo to omogočale. Tako je z novo organizacijo potrebno zagotoviti medsebojne relacije med deli delovne organizacije, da bo organizacija omogočala vspostavitev takšnih metod dela, ki bodo omogočale optimalno izkoriščanje vseh proizvodnih faktorjev.

## Razvojna strategija TGA

Svetovna proizvodnja aluminija je že vrsto let pod imperativom zniževanja proizvodnih stroškov. Vzrok za to so na eni strani naraščajoče cene vhodnih materialov, predvsem električne energije, na drugi

pa vse večja konkurenca substitucijskih materialov, ki ne omogoča uveljavljanja prodajnih cen aluminija, ki bi pokrivala prav vse proizvodne stroške.

S projektom MPPAI je tudi TGA pričela izvajati koncept rentabilnejše proizvodnje primarnega aluminija. Zaradi kompleksnosti in tesne povezanosti vseh delov proizvodnega procesa, projekt ni omejen zgolj na sanacijo oziroma modernizacijo elektroliz, temveč praktično na celoten proizvodni proces:

— spremembe v oskrbi z glinico ter spremembe v proizvodnem programu obstoječe tovarne glinice

— spremembe v tehnologiji elektroliz

— spremembe vezane na proces litja

— spremembe vezane na ostale, za nemoteno proizvodnjo nujne funkcije (kontrola kvalitete, vzdrževanje, transport, ipd.).

Le uresničitev vseh delov projekta modernizacije bo pripomogla k realizaciji osnovnega razvojnega cilja tega srednjeročnega obdobja: proizvodnji aluminija, ki glede potroškov energije, surovin in živega dela na nivoju najmodernejših in najracionalnejših proizvodnih kapacitet v svetu.

Dokončanje projekta MPPAI pomeni hkrati tudi osnovo za pričetek oziroma intenziviranje del na drugih prodročjih, kot so:

a) prestrukturiranje obstoječe proizvodnje glinice na kvalitetno zahtevnejše programe specialnih glin in ostalih dopolnilnih programov t. im. silikatne kemije.

b) razvoj oziroma osvajanje novih zlitin ter usposoblitev že obstoječih proizvodnih programov in kadra za delo z njimi (lita žica, ozek trak, livarstvo.

c) uvajanje novih materialov v povezavi z aluminijem.

d) predelava in finalizacija aluminija kot dopolnilo in nadaljevanje predelave, ki v okviru SOZD Unial že obstaja.

e) iskanje in uvajanje dopolnilnih programov, predvsem zaradi produktivne zaposlitve delovnih invalidov in tehnološkega presežka delovne sile.

Vsi ti programi razvojno in proizvodno posegajo v vsa področja proizvodnje TGA in so dejansko skupni razvojni programi.



Prav zato pa je osnovni predpogoj za njihovo uspešno uresničitev tesna povezanost vseh delov proizvodnega procesa v enovito celoto, ki bo sposobna usmerjati in uresničevati množico parcialnih aktivnosti.

## Tehnična delitev dela

Vsak proces dela lahko delimo na več procesov, ki ta proces sestavljajo, s tem pa se enotna naloga členi na številne delne delovne naloge.

Na oblikovanje organizacijske strukture vpliva delitev v smislu proizvodnih in delovnih procesov, ki si sledijo po določenem zaporedju. Le-ti pa narekujejo optimalni organizacijski model, ki zajema smotno tehnično in funkcijsko delitev dela.

Tehnična delitev mora predstavljati izhodišče celotne makroorganizacije.

## Ugotovitve

V poglavju o tehnični delitvi dela izstopa absolutna vertikalna povezanost proizvodnega procesa, saj so posamezni deli v enotnem procesu pridobivanja aluminija močno med seboj povezani. Pri organiziranju temeljnih organizacij je pogoj 320. člena ZZZ, da je TOZD tisti del, ki ga smatramo kot delovno celoto pri organiziranju TOZD v TGA na lokaciji Kidričevo, prevladal v najskrajnejšem tolmačenju tega člena. Pri tem členu ni bila upoštevana globlja vsebina, kajti delovno celoto morajo določiti tehnični, organizacijski, ekonomski in drugi vidiki. **Delovni proces je v TGA enoten, saj mora teči popolnoma povezano, kajti prekinitve med posameznimi deli lahko izničijo napore predhodnih faz dela.** Delovni proces pridobivanja aluminija je enoten tudi iz organizacijskega vidika, kajti usklajevanje storitvenih dejavnosti vzdrževanja, prometa, kontrole kvalitete je realno iz stališča optimalizacije končnega proizvoda, ne pa njegovih delov. Ekonomski vidiki takšne organiziranosti v osnovnem elaboratu o organiziranosti TOZD niso bili v popolnosti dodelani, ampak

samo nakazani, razvoj predvsem ekonomskih odnosov bo pa opisan v poznejših poglavjih.

Absolutna tehnično-tehnološka povezanost na lokaciji Kidričevo ne velja za TOZD LLBK Trbovlje, kajti ta TOZD je že lokacijsko oddaljen od matične organizacije, zaradi tega pa so pri njem tudi vse funkcije normalnega poslovanja. Od leta 1978, ko se je pridružil k DO TGA, ni zaslediti nobenih pozitivnih premikov na: prestrukturiranju proizvodnega programa, na področju marketinških posegov, na področju centralizacije samo samoupravna povezava funkcij. Praktično je delovala samo samoupravna povezava in občutek socialne varnosti delavcev v TOZD LLBK. Vse to je za normalen obstoj v bodočnosti premalo, zato se je potrebno lotiti problemov te TOZD resno. Vendar pa takšna organizacijska oblika kot je sedaj, ne omogoča nekega napredka. Kajti če bi ga, bi morali biti vidni rezultati, ne pa da ta TOZD samo živetari in čaka na usodo jutrišnjega dne. Osnovna problema pa sta v tem, da TOZD nima strokovnega kadra, ki bi delal na novih programih in dosedanja proizvodnja ne omogoča akumulacije, ki bi jo nujno potrebovali za posodobitev strojne parka. Rešitev izven sistema TGA je praktično nemogoče iskati, zato je potrebno to temeljno organizacijo tesneje povezati z matično organizacijo in določiti v matični organizaciji kader, ki se bo ukvarjal s problematiko te veje proizvodnje.

Če bi pogledali dela oz. naloge, bi ugotovili, da DO nima centralizirane raziskovalno-razvojne dejavnosti. Pri formiranju TOZD se je ta funkcija razbila, naloge pa so povezali tehnični razvoji ali tehnološke priprave dela v posameznih TOZD. Na nivoju DO je sicer pozneje ustanovljena služba razvoja, ki pa ni do danes rešila problema decentralizacije razvojne funkcije. Tako še vedno ostajajo vprašanja namenskega usmerjanja in vodenja razvoja na nivoju DO. Iz posameznih opisov navedenih del in nalog tudi ni razvidno, kdo ima za DO kompetenco določanja prioritete razvojnih nalog in kdo pravico določanja delavcev v posa-

mezne skupine za obdelavo razvojnih idej.

Ugotovitve narekujejo, da je potrebno razvojno-raziskovalno delo organizirati tako, da bo centralno zagotovljeno zbiranje idej, določitev prioriteten ciljev, določitev nosilcev nalog, itd. Takšen način dela pa je mogoč le v točno določenih mejah odgovornosti in pristojnosti, ki jih omogoča le enovitost, ne pa razdrobljenost v okviru posameznih TOZD. Slednja oblika organiziranosti v popolnosti ne omogoča formiranja posameznih strokovnih teamov, ker delavci poleg svojega dela opravljajo tudi tekoča opravila, katerim običajno dajejo tudi prednost. Poleg strokovnosti in formiranja teamov po tej plati pa se pojavljajo vprašanja samoupravne narave, ko team ni kompetenca enega, ampak volja ali ne volja okolice, v kateri strokovnjak dela.

Rešitev problema decentralizacije razvojne funkcije je v tem, da je to osnovno vprašanje bodočnosti in da mora biti organizirana tako, da bo zagotovila razvoj in perspektivo celote, ne pa posameznih delov. Zato je nujno makroorganizacijsko združiti dela, ki so pomembna za razvoj, ta dela usmerjati iz vodstva delovne organizacije ter s tem zagotoviti prioriteto ciljev.

## Marketinška in nabavna funkcija

Predlagamo, da se formira marketing in to v pravem pomenu besede, kar pomeni, da v njem združujemo poleg prodajne in distribucijske funkcije, še raziskavo trga in marketinški informacijski sistem ter ekonomsko propagando s pospeševanjem prodaje. Tako organizirana služba bi zadovoljevala potrebe pri prodaji obstoječega prodajnega programa, kakor tudi vse nove zahteve, povezane z razvojem novih proizvodov. Bila bi torej prava povezava med proizvodnjo in tržiščem oz. potrošnikom v obeh smereh. V okvirih prodajne funkcije pa je seveda potrebno organizirati tudi prodajno skladišče.

Nabavna funkcija se organizira v družbi nabave in seveda združuje vse vrste nabav

surovin ter tudi energetskih virov. Pomeni dejansko povezano proizvodnje z nabavnim tržiščem — dobavitelji. Podobno, kot na prodajni strani, je potrebno v okviru nabavnega sektorja vključiti tudi nabavno skladišče.

Kot dodaten razlog za neposredno ozko povezanost med nabavo in prodajo je tudi dejstvo, da je pri vsakršni transakciji neposredno vpletena tudi finančna funkcija, kar seveda pomeni potrebno koordinacijo, katere pa v okviru klasičnega komercialnega sektorja ni možno zagotoviti.

## Funkcija planiranja, organiziranja in AOP

Sedanja organizacija zajema vse tri samostojne funkcije v enem sektorju. Povezava vseh treh funkcij ni pokazala zadovoljivih rezultatov, ker je koordinacija med funkcijami skoraj nepotrebna predvsem med planiranjem in ostalima, ki pa imata medsebojno povezano.

Funkcija planiranja zajema naloge iz področja priprave osnov in meril za sestavo planov, izdelavo planov, ki zajema usklajevanje na vseh področjih, ki jih plani zajemajo. Z nalogami na področju planiranja se razvija metodologija za pripravo planov. Pomembne naloge te funkcije so analiziranje doseganja postavljenih planov ter obveščanje delovne organizacije in širšega okolja o doseganju postavljenih nalog.

Funkcija organiziranja obsega številne naloge, povezane z organiziranjem, razvijanjem in upravljanjem poslovnega sistema. Dosedanja dela organizacije so bila predvsem na sistemski analizi poslovnih sistemov in analiziranju in organiziranju organizacijskih modelov, projektiranju organizacijskih modelov, projektiranju dokumentacijskih podsistemov informatike, urejanju poslovanja z organizacijskimi predpisi ter nadzor s korekcijo teh predpisov. Ob organizacijskih spremembah, bi v okviru organizacijskih nalog zajeli tudi naloge s področja sistema nagrajevanja in področja študija dela in časa.



Pod informacijsko funkcijo razumemo sistemsko analizo, katere del se lahko izvaja že v splošni organizacijski funkciji, potem pripravo aplikacij, pripravo potekov obdelave, programiranje in uvedbo obdelav. Pri sodobni računalniški opremljenosti je mogoče pristopiti k izgradnji informacijskih sistemov, ki služijo procesu upravljanja. Seveda izgradnja informacijskega sistema ni naloga službe AOP, ampak je to kompleksnejše delo, ki poleg organizacijske funkcije zajema poslovni sistem kot celoto. Nedvomno pa je, da osnovne metodološke naloge morajo voditi kadri iz organizacije in avtomatske obdelave podatkov.

## Ugotovitve k dohodkovnim odnosom

Krološki pregled samoupravnega sporazumevanja in spreminjanja SaS se konča z letom 1983, ko smo v času družbenega varstva opravili zadnje spremembe. Zunanji opazovalec bi lahko ugotovil, da je DO na tem področju dosegla takšno kvaliteto sporazumevanja, da je delitev dohodka po TOZD realna in delavci TOZD vplivajo na ustvarjanje in delitev dohodka. Vendar pa vidimo velika odstopanja po letih, kar pa ni odvisno od dela, ampak od meril in vsemogočih zunanjih in notranjih vplivov, ki so kot normativni elementi delitve ustvarjene vrednosti.

Zato bi lahko rekli, da dohodek še vedno ni rezultat dela, ampak rezultat delitve, to pa usmerja celotno aktivnost v študij meril delitve dohodka, ne pa v napore ustvarjanja. Nerealni dohodek ima vrsto posledic, najrealnejša med njimi pa je, da na takšen dohodek ni mogoče vezati osebnih dohodkov in sistema nagrajevanja. Zaradi tega je nemogoče pričakovati, da bo ob takšnem stanju narejen kakršenkoli napredek na ločevanju dobrega dela od slabega. V takšnem vertikalno povezanem sistemu dohodkovni odnosi predstavljajo neprestano žarišče medsebojnih sporov po težnji izboriti si večji delež preko nerealnih normativnih elementov. S to problematiko se ne ukvarjajo delav-

ci, ampak visoko usposobljeni tehnični in drugi kadri, ki za svojim plotom iščejo nerealni dohodek, izven ograje pa v svojih strokovnih kadrih ne predstavljajo nič.

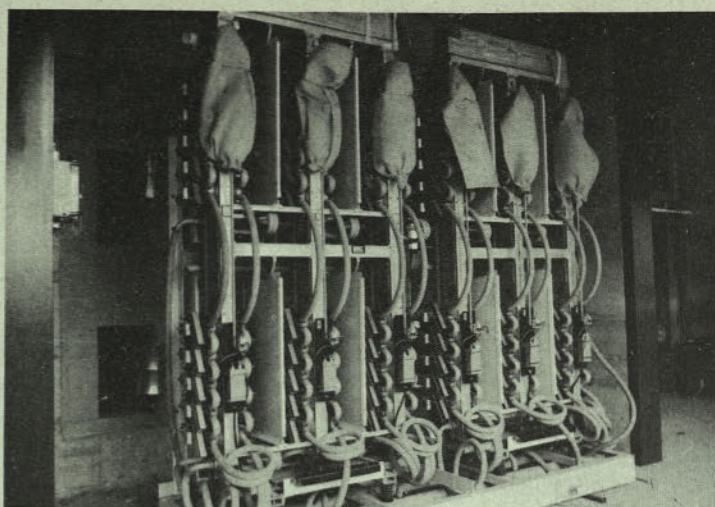
Delo na razvijanju dohodkovnih odnosov ni prineslo boljše dohodkovne uspešnosti celote, trdimo celo lahko, da je v takšnem sistemu celota zanemarjena. Zato mora reorganizacija povezati dele v celoto, postaviti in omogočiti definiranje ciljev celote in šele na osnovi rezultatov, ki jih priznava zunanje okolje DO graditi sistem nagrajevanja.

## Odnosi med TOZD glede združevanja sredstev

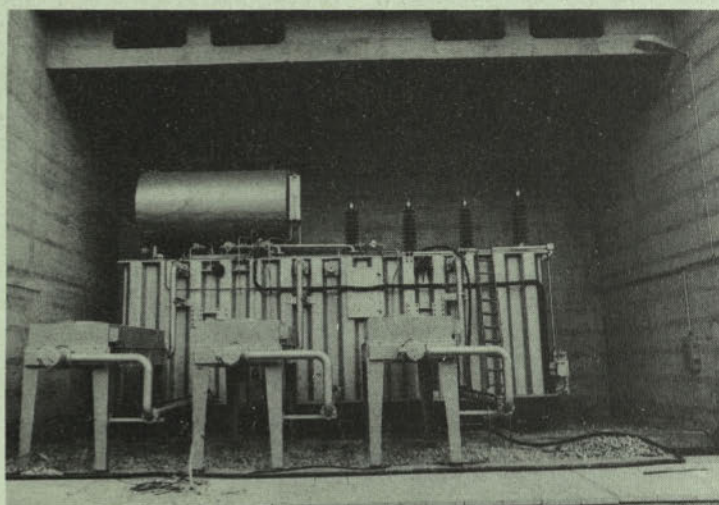
Notranje finančne transakcije so v povezanem sistemu nujne, kajti normalno preživetje celote zahteva hitre odločitve, če so povezane s tehnološko verigo. Nesmiselno je, da tudi to področje daje možnost, da posamezne TOZD bolj vidijo svojo problematiko kot probleme celote. O svojih sredstvih imajo pravico in dolžnost odločanja, le vprašanje je, če pri zaostritvi odnosov, ta pravica deluje najboljše za celoto.

## Problematika vodenja DO

Značilnosti TGA »Boris Kidrič« Kidričevo je tesno povezan tehnično tehnološki proces, saj posamezni deli (TOZD) praktično predstavljajo le del enotnega proizvodnega procesa. V tako tehnološko povezanem procesu lahko prevelika organizacijska samostojnost posameznega dela, v katerem prevladajo tozdovski interesi nad interesi celotne delovne organizacije, delujejo zato moteče. Sedanja organiziranost TGA v TOZD zmeraj predstavlja potencialno nevarnost za takšno stanje (ki smo ga v TGA v svoji zgodovini že doživeli). V takšni organiziranosti predstavlja poseben problem vodenje in koordiniranje dela v celotni organizaciji, saj sam proces zahteva združitev večine poslovnih funkcij na nivoju delovne organizacije. Sama sedanja organiziranost povzroča določeno protislovje



60 KA usmernik



Usmerniški transformator

— objektivno zahtevo po določeni centralizaciji posameznih poslovnih funkcij ter latentno težnjo po čimvečji samostojnosti posameznih TOZD. V tem protislovju imajo posebno težak položaj vodje TOZD, ki bi morali problematiko ocenjevati z nivoja DO (kar tudi od njih zahteva vodstvo DO), neposredna odgovornost delavskemu svetu TOZD, pa jih seveda objektivno sili v drugačno ravnanje (vodilni delavci so objektivno gledano odgovorni predvsem tistemu organu, ki jih je imenoval in jih lahko tudi razreši). Ker je KPO le koordinator aktivnosti, lahko svoje delo opravlja ob soglasju in enotnosti vseh vodilnih delavcev, nima pa možnosti direktnega izpostavljanja odgovornosti posameznih vodij TOZD in izvajanja sankcij, če postavljene naloge niso realizirane. Vodstvo DO lahko le predlaga samoupravnemu organu, da ukrepa proti svojemu vodji, vendar v primeru spora med interesi DO in interesi

TOZD, ni težko ugotoviti ravnanja samoupravnih organov. Objektivno postavljena velika samostojnost tozdov in njihovih vodij lahko predstavlja poseben problem zlasti v konfliktnih situacijah (vsem v TGA so takšne situacije že zmeraj dobro v spominu). Takšna velika samostojnost je tudi moteča pri vzpostavljanju in reševanju strokovnih problemov, saj se prevečkrat iskanje vzrokov in rešitev za probleme ustavi ob tozdovski ograji. Sistem razmišljanja, ukrepanja in odgovornosti je objektivno postavljen le v tozdovski okviru, pri tem pa se zanemarjajo interesi DO. Sama organiziranost ovira sodelovanje strokovnih služb TOZD (preveč hierarhičnih nivojev), problemi pa se rešujejo le enostransko.

Sedanja tozdovska organiziranost tudi onemogoča direktorjem TOZD, da bi se ukvarjali s strokovnimi zadevami in strokovnim vodenjem, saj jih sili, da večino časa porabijo za reševanje samoupravnih,



kadrovskih in ostalih operativnih problemov. Njihovo strokovno znanje ostaja neizkoriščeno, ukvarjati pa se morajo s problemi, o katerih imajo premalo (ali nič) znanja. Vse to jih sili k pragmatičnemu gledanju na probleme in njihovemu reševanju, zapostavljeno pa je strateško razmišljanje in vodenje TOZD.

Nova organiziranost bo ponovno ustala kontakte med vodstvom DO in vodji organizacijskih enot. Ker bo vse vodje imenoval samoupravni organ delovne organizacije, bodo tudi pri njihovem ravnanju v ospredju interesi delovne organizacije in ne le njihove organizacijske enote. Jasneje bo postavljena odgovornost ter pristojnosti posameznih vodij. Odpravljeno bo že prej omenjeno protislovje med tozdovskim in skupnim, kar bo omogočilo spremljanje odločitev, ki bodo najboljše za celoten kolektiv. Način vodenja bo prilagojen tehnološkemu procesu, ki ne dovoljuje parcialnega gledanja in ravnanja. Vodje delovnih enot bodo postali pravi strokovni vodje, saj se ne bodo ukvarjali predvsem s problemi, za katerih reševanje niso usposobljeni.

Omogočen bo projektni pristop k reševanju vseh problemov, saj bodo strokovni (in vsi ostali) delavci TGA, ne pa delavci TOZD. Enostavneje bo oblikovati ekipe, ki bodo skupaj reševale probleme, kar je sedanja tozdovska organiziranost močno ovirala (soglasje vodstev TOZD, samoupravnih organov, formalno razporejanje iz tozda v tozd...). Sama organiziranost bo zlasti ponovno ustala ukrepanje pri različnih pogledih na isti problem, saj je bil dosedaj v ospredju predvsem tozdovski interes, vodstvo DO pa formalno ni imelo pravice do zadnje odločitve.

Z novo organiziranostjo bo vodstvo DO dobilo možnost, da bo hitreje uvajalo potrebe spremembe v organiziranju in delu ter bo tudi lažje opravljalo socialno povezovalne dolžnosti (ob prevladovanju in upoštevanju interesov delovne organizacije). Samo vodstvo delovne organizacije bo tudi formalno pridobilo večje možnosti za strateško vodenje, predvidevanje in usmerjenost v prihodnost, ne pa zgolj v kratkoročne učinke.

## Odločanje v enoviti delovni organizaciji

Delavci DO upravljajo s sredstvi in odločajo o rezultatih dela skladno z zvezo in republiško ustavo ter ZZD po načelih samoupravljanja, s skrbnostjo dobrega poslovnega gospodarjenja v okviru proizvodnega in finančnega načrta DO v korist družbene skupnosti.

Delavci DO upravljajo s sredstvi in odločajo o rezultatih dela v samoupravnih delovnih skupinah kot obliko sestajanja zbora delavcev, z referendumom in preko organov upravljanja v DO.

Organi upravljanja so za svoje delo odgovorni delavcem DO, izvršilni organi in kolegijski poslovodni organ ter delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi pa so odgovorni delavskemu svetu DO.

### a) Delavci neposredno odločajo z referendumom:

— o SaS o združevanju dela delavcev v DO,

— o SaS o združevanju DO v SOZD in poslovne skupnosti,

— o statusnih spremembah v DO,

— o statutu DO in SOZD,

— o temeljih plana DO in SOZD,

— o osnovah in merilih za delitev sredstev za OD in skupno porabo delavcev.

Referendum se izvaja enotno za celo DO.

### b) Delavci na zboru delavcev:

— odločajo o razporejanju dohodka po periodičnem obračunu in zaključnem računu,

— odločajo o večjih investicijah,

— odločajo v primeru nesoglasij med delavskim svetom in samoupravno delavsko kontrolo,

— obravnavajo vprašanja o katerih odločajo na referendumu,

— obravnavajo predloge samoupravnih splošnih aktov, njihove spremembe in dopolnitve.

Zbor delavcev se organizira enotno za celo DO po delovnih enotah in službah ozi-

roma po samoupravnih delovnih skupinah kot delni zbor delavcev.

### c) Urejanje posameznih razmerij po delovnih enotah

V delovni enoti odločajo delavci o svojih posameznih pravicah, obveznostih in odgovornostih:

— o razporejanju delovnega časa in letnem planu dopustov, v skladu z akti DO,

— o ukrepih s področja varstva pri delu,

— o ukrepih za realizacijo planskih nalog.

Navedene odločitve sprejmejo delavci delovne enote na zboru delavcev delovne enote; odločitve morajo biti v skladu s splošnimi in planskimi akti DO.

### d) Delavski svet DO

Organ upravljanja DO je delavski svet DO, ki ga volijo in razrešujejo delavci neposredno na volitvah.

Delegate izvolijo delavci delovne organizacije s tajnim glasovanjem; vsaka DE je zastopana z določenim številom delegatov, posamezna strokovna služba pa z enim delegatom.

**Vodje enot** bodo istočasno tudi postali strokovni vodje, saj bo področje njihovega dela v skladu z njihovo strokovnostjo. Zaradi jasnejše postavljene odgovornosti ter manjšega števila delavcev bo delo lažje koordinirati ter opravljati vse vodstvene funkcije (planirati delo, kontrolirati realizacijo, odgovarjati). Jasneje bodo tudi postavljene pristojnosti in dolžnosti posameznih služb ter njihovih vodij in manj bo prihajalo do prenašanja odgovornosti zaradi prevelikega števila hierarhičnih nivojev. Ob kolektivnem vodenju delovne organizacije ni več potrebna koordinacija na nivoju sektorja, temveč se lahko opravi pri vodstvu DO. Jasneje postavljene pristojnosti in odgovornosti bodo tudi pozitivno vplivale na status služb, ki so bile sedaj mnogokrat zapostavljene. Nova organizacija ne bo predstavljala ovir za hitrejše in strokovnejše reševanje postavljenih problemov.

## Odločimo se za spremembe.

### Glasujmo ZA sprejem:

- Samoupravnega sporazuma o združitvi v enovito delovno organizacijo Tovarne glinice in aluminija »Boris Kidrič« p. o., Kidričevo
- Samoupravni sporazum o združevanju dela delavcev v delovni organizaciji Tovarna glinice in aluminija »Boris Kidrič« p. o., Kidričevo
- Statut delovne organizacije Tovarne glinice in aluminija »Boris Kidrič« p. o. Kidričevo



#### e) Izvršilni organi delavskega sveta

- odbor za gospodarjenje
- odbor za kadrovske splošne zadeve.

Delavski svet imenuje po potrebi še ostale izvršilne organe.

Izvršilni organ ima 13 članov in namestnike teh.

#### f) Samoupravna delavska kontrola

Za uresničevanje in varstvo svojih samoupravnih pravic imajo delavci v DO pravico in dolžnost, da neposredno uveljavljajo samoupravno delavsko kontrolo preko organov upravljanja in posebnega organa — samoupravne delavske kontrole v skladu z zakonom, določbami statuta DO in drugih samoupravnih splošnih aktov.

V odbor volijo delavci DO 9 delegatov, neposredno na volitvah.

#### g) Disciplinska komisija

Za ugotavljanje kršitev delovnih obveznosti in drugih kršitev delovne discipline, ugotavljanje odgovornosti in izrekanja ukrepov zaradi teh kršitev je v DO oblikovana disciplinska komisija.

Delavci izvolijo na neposrednih volitvah 17 članov in namestnikov teh, prav tako 4 člane in 4 namestnike kot zunanje člane z liste, ki jo določa ZSD SO Ptuj.

#### h) Delegacije in delegati delavcev v skupščine družbene politične skupnosti

Delegacije in delegati DO v skupščinah družbeno političnih skupnosti zastopajo DO pri uresničevanju njenih pravic, dolžnosti in odgovornosti ter organizirani udeležbi pri opravljanju funkcij organov družbeno politične skupnosti.

Delegacija DO v zboru združenega dela SO Ptuj šteje po 2 člana in 2 namestnika iz vsake DE ter strokovnih služb, katere neposredno volijo delavci DO.

Delegacije DO v SiS družbenih dejavnosti občine Ptuj štejejo po 2 člana iz vsake DE ter strokovnih služb, ki jih neposredno volijo delavci DO.

Delegati v ZSD SO Ptuj in skupščinah SiS občine Ptuj morajo pri zavzemanju stališč o vprašanih, o katerih ti odločajo ravnati skladno s smernicami delegacije delavcev DO;

delegacija delavcev DO je dolžna ravnati skladno s smernicami, ki jih določijo delavci DO.

#### i) Poslovodni organ

Vodenje in koordinacija dela se organizira v obliki kolegijskega poslovodnega organa — Kolegija, ki ga sestavljajo:

- predsednik Kolegija,
- član za področje proizvodnje in razvoj,
- član za ekonomsko področje,
- član za področje kadrov, samoupravnih in družbenih odnosov.

Predsednik in člani Kolegija opravljajo zadeve oz. so jim poverjene naloge, ki so opredeljene v samoupravnih splošnih aktih DO.

#### j) Delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi

Zraven Kolegija so v DO še naslednji delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi:

- vodje delovnih enot v DO
- vodje služb.

Delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi imenuje delavski svet DO izmed kandidatov, ki jih predlaga razpisna komisija.

#### k) Strokovni svet

Predsednik Kolegija lahko po potrebi skliče strokovni svet kot posvetovalno telo, ki mu daje strokovne nasvete pri izvrševanju njegovih funkcij.

Strokovni svet sestavljajo delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi DO; strokovni svet ni izvršilni organ in nima funkcije odločanja.

## Organizacija družbeno-političnih organizacij v enoviti delovni organizaciji

Delavci DO se povezujejo in združujejo v DPO. DPO so idejni in politični pobudniki za uresničevanje pravic in obveznosti delavcev DO.

DPO v DO delujejo v skladu s svojimi programi in sta-

tuti z namenom, da skrbijo za uresničevanje družbeno-ekonomskega in samoupravnega položaja delavcev v združenem delu, spoštovanju njihovih pravic ter uresničevanju ciljev zaradi katerih so se delavci združili v DO.

Organi upravljanja, izvršilni organi, poslovodni organ in ostali delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi DO, so dolžni omogočiti DPO tvorno sodelovanje pri uresničevanju družbeno-ekonomskih in samoupravnih pravic delavcev.

Prav tako so organi upravljanja in poslovodni organ dolžni zagotoviti DPO pogoje za njihovo delo ter jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju in izvrševanju odločitev in sklepov pomembnih za DO.

V vsaki DE in v strokovnih službah je OOS in OO ZSMS, člani ZK pa se glede na številčnost po posameznih DE in službah organizirajo v OO ZK v dogovoru z OK ZKS Ptuj.

Na nivoju DO so vse OO DPO povezane v Konferenco, ki sprejemajo in zavzemajo stališča za celotno DO.

## Osnovne ugotovitve

— sedanja organizacijska struktura ne teži k integraciji, ampak ugodno daje priložnosti, da se posamezni deli celote osamosvajajo in ne težijo k enotnemu cilju,

— delovna organizacija z organiziranjem razvojnih del ne omogoča preživeti v bodočnosti,

— v tehnični delitvi dela je zaslediti izrazito tehnično-tehnološko povezanost,

— dohodkovni odnosi ne omogočajo ugotavljanje realnega dohodka po TOZD, na katerega delitev bi imeli delavci vpliv,

— nerealni dohodek TOZD ne more biti osnova nagrajevanja po delu,

— predolge poti samoupravnega odločanja, preveč usklajevanja, preveliko število predpisov usmerja samoupravljanje v reševanje drobnih stvari, ključne zadeve pa pri tem razvedeni,

— vodenje in usmerjanje poslovne politike delovne or-

ganizacije je nemogoče izvajati preko koordinacije.

Glede na obstoječe stanje se predvidevajo naslednje spremembe:

— TGA se organizira kot enovita DO brez tozdov,

— LLBK se organizira kot delovna enota v okviru DO,

— proizvodnja in livarna aluminija se organizirata kot ena delovna enota z enotno pripravo dela,

— predelava aluminija (proizvodnja izparilcev in rondelic) se organizira kot samostojna delovna enota,

— vzdrževanje se v celoti centralizira s tem, da se organizirajo ekipe različnih profilov vzdrževalcev po obratih, pri čemer so organizacijsko v vzdrževanju,

— plan in analiza poslovanja se ločita iz sektorja za plan, organizacijo in AOP in se organizira kot posebna organizacijska celota,

— namesto kadrovske splošnega sektorja se organizirajo naslednje organizacijske celote:

- splošne zadeve,
- kadrovske zadeve,
- varstvo pri delu,
- varovanje delovne organizacije,
- pravne zadeve,
- družbeni standard,

— dela in naloge službe za nagrajevanje se organizirajo v okviru organizacijskega oddelka,

— promet kot samostojna organizacijska celota se organizira po funkcionalnem principu,

— nabava se združi z nabavnim skladiščem in organizira samostojno,

— prodaja se združi s prodajnim skladiščem in raziskavo trga ter se organizira na nivoju DO kot marketing,

— kontrola kvalitete se organizira po področjih (kemični laboratorij, metalurški, merilni in ekološki laboratorij).



# SAMOUPRAVNI AKTI

Od 2. 10. 1987 dalje je trajala javna razprava o osnutkih samoupravnih aktov pripravljenih po predlogu reorganizacijskih sprememb DO.

Temeljni akt izvajanih sprememb je SaS o združitvi v enovito DO TGA »Boris Kidrič«. S tem aktom bomo delavci, na podlagi potrditve in sprejema vsebine strokovnega elaborata o ekonomski upravičenosti reorganizacije, sklenili, da se v bodoče organiziramo kot enovita delovna organizacija.

Ob opredelitvi dejavnosti delovne organizacije vsebuje sporazum še določila o firmi in sedežu ter poslovodnemu organu in navedbo začetka poslovanja v novi organizacijski obliki.

S SaS o združevanju dela delavcev in statutom, ki sta temeljna akta samoupravnega urejanja medsebojnih odnosov v delovni organizaciji, pa urejamo pogoje združevanja dela in na tej podlagi uresničevanja pravice do dela z družbenimi sredstvi.

Namesto temeljnih organizacij bi naj enovito delovno organizacijo sestavljale naslednje delovne enote: Proizvodnja glinice, Proizvodnja aluminija, Predelava aluminija, Livarna lahkih barvnih kovin, Vzdrževanje, Promet, Kontrola kvalitete, Družbeni standard, Splošne zadeve, in službe:

razvoj, finance in računovodstvo, marketing, nabava, plan in analiza, organizacija in AOP, kadrovska, pravna, varstvo pri delu in samozaščita.

Odgovornost enovite delovne organizacije bo v bodoče popolna, kar pomeni, da sama v celoti odgovarja za prevzete obveznosti.

Delovno organizacijo zastopajo in predstavljajo člani kolegija, kot člani kolektivnega poslovodnega organa in sicer predsednik celotne delovne organizacije, posamezni člani Kolegija pa vsak samo svoje delovno področje. Pristojnosti in pooblastila članov Kolegija se ne spremenijo, razen v delu, ki je posledica reorganizacije in prenosa upravljanja na raven delovne organizacije.

Zastopanje delovne organizacije na področju zunanjetrgovinskega prometa je urejeno v skladu z Zakonom o prometu blaga in storitev s tujino.

Opredelitvi glavne in stranskih dejavnosti delovne organizacije, s posebej navedenimi stranskimi dejavnostmi, katerih proizvode oziroma storitve bomo prodajali oziroma opravljali za druge subjekte pravnega prometa ter se zato posebej vpisujejo v sodni register; sledi opredelitev osnov za urejanje družbeno-ekonomskih, dohodkovnih odnosov in delovnih razmerij. Gre res samo za osnove, saj je področje urejeno tako zakonsko — Zakon o temeljnih sistema družbenega planiranja . . . , Zakon o razširjeni reprodukciji in minulem delu, Zakon o združenem delu, Zakon o sancijski . . . , Zakon o delovnih razmerjih), kot tudi s samoupravnimi akti delovne organizacije.

Odločanje delavcev poteka tako kot doslej z osebnim izjavljanjem na referendumu in zboru delavcev ter posredno preko delegatov v organih upravljanja in preko delegacij v družbeno-političnih skupnostih in SIS izven delovne organizacije. Odločitve bodo sprejete z večino glasov vseh zaposlenih v delovni organizaciji.

Organ upravljanja je delavski svet delovne organizacije, katerega število delegatov bo določeno sorazmerno številu delavcev v posamezni delovni enoti, medtem ko bi naj Službe imele določeno število skupnih delegatov. Izvršilna organa delavskega sveta sta Odbor za gospodarjenje in Odbor za kadrovske splošne zadeve. Prvi je bil oblikovan kot izvršilni organ delavskega sveta že sedaj, seveda z nekoliko drugačnimi pristojnostmi kot v bodoče, oblikovanje drugega pa sledi prenosu urejanja vseh zadev s področja kadrov na raven delovne organizacije, ki bo z reorganizacijo ostala osnovna oblika oz. se nanjo prenašajo vse funkcije ter pravice in obveznosti, ki jih delavci uresničujejo v temeljni organizaciji.

Z nalogo varstva samoupravnih pravic delavcev in družbene lastnine ostaja obliko-

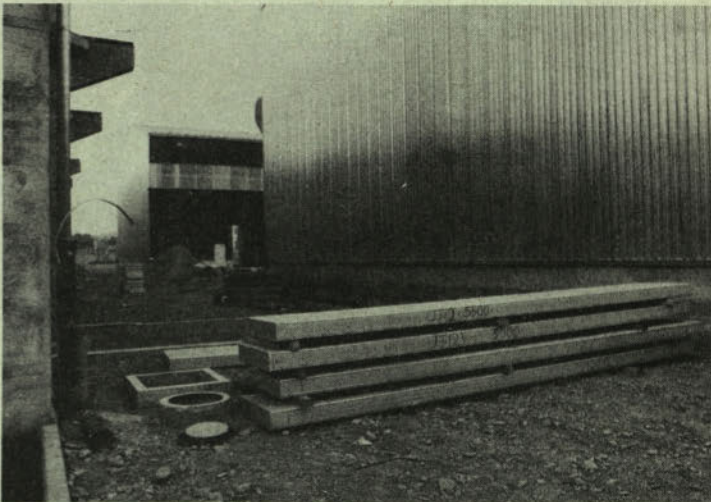
van Odbor samoupravne delavske kontrole; uresničevanje nalog s področja SLO je poverjeno Komiteju za SLO in družbeno samozaščito; opredeljena pa je tudi vloga družbenopolitičnih organizacij, medtem ko bo organiziranost le-teh izvedena v skladu s Statuti posameznih organizacij.

V povzetku je opozorjeno na spremembe v primerjavi z dosedanjo samoupravno ureditvijo, še enkrat pa bi poudarila, da smo pri pripravi osnutkov aktov izhajali iz sedanjega stanja delovne organizacije ob upoštevanju pripomb in usmeritev Kolegija glede nove organiziranosti ter da smo se izognili prepisovanju iz zakonov in se v primeru urejenosti določenih vprašanj, po opredelitvi osnov za urejanje le-teh, sklicujemo na akte v katerih so ta razmerja urejena.

V sektorju z različnimi področji dela predstavlja poseben problem vodenja sektorja, saj vodja ne more biti strokovno podkovan za vsa področja, za katera odgovarja. Zato so že v sedanji obliki vodje služb zelo samostojni, vendar kljub temu izven sektorja ne morejo nastopati dovolj samostojno pri reševanju posameznih problemov. Prihaja do dvojne koordinacije — na nivoju sektorja in še na nivoju poslovodnega organa, saj posamezne službe morajo zaradi narave dela koordinirati aktivnosti z vodstvom DO (služba za družbeno samozaščito, SVD). To seveda onemogoča izvajanje kontrolne funkcije nad opravljenim delom ter realizacijo postavljenih nalog. Preveliko število hierarhičnih nivojev seveda ovira tudi jasnejše določanje odgovornosti posameznih delavcev in vodij. Pri vodenju predstavlja poseben problem planiranje in načrtovanje dela, saj je plan dela sektorja le zbirnik planov, ki se pripravijo v posameznih službah. Na nivoju sektorja se lahko opravi le splošna koordinacija plana v skladu z dogovori na nivoju DSSS.

Samostojnost posameznih funkcij, ki so sedaj združene v okviru kadrovske splošne sektorja bo predvsem uzakonitev že obstoječega stanja ter bo omogočila jasnejše postavljene odgovornosti vodstvenih delavcev za delo v svojih organizacijskih enotah.

Vodniki



Opaz

