

KBIZNICA
MARGA KARDELJA
V DELJU

1990

MAER[©] V NAŠ

9.





GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

GOSPE, GOSPODJE . . .

Čeprav je večina člankov v tej številki Našega Aera namenjena dogodkom in informacijam iz našega domačega tj. Aerovega okolja, pa smo se z anketo lotili nekoliko širše teme oz. problematike. Nekatere med vami smo povprašali, kako ocenjujejo dosedanje delo nove slovenske vlade in njihove rezultate v večstrankarskem sistemu. Odgovori so različni, zanimivi, zato jih preberite.

Večina mnenj se pridružuje splošni ugotovitvi, da je sicer vlada dosegla nekatere spremembe v političnem sistemu, da pa praktično nič ali relativno zelo malo na področju gospodarstva in možnostih njegovega nadaljnjega razvoja.

Da se je bolj ukvarjala s preteklostjo in da je premalo pozornosti namenila skrbi za današnjega človeka in njegov vsakdanji kruh, so pogosto upravičeni očitki, saj je položaj predvsem v gospodarstvu vedno slabši, če že ne katastrofalen. Krutost tržnih zakonitosti najbolj občutijo prav družbena podjetja, medtem, ko si je vsa nadgradnja že odrezala zajeten, velik kos kruha.

Poleg sprememb v lastninskih in kapitalskih odnosih, poleg vseh sprememb ki jih prinaša ustavni Zakon, predvsem pa sprejem Deklaracije o suverenosti države Republike Slovenije in predlog konfederalne ureditve Jugoslavije, je nova vlada velik pomen dala tudi spremembi simbolov, odstranjevanju slik bivših voditeljev, zamenjavi imen ulic itd.

Začeli smo se tudi naslavljeni z gospo in gospodom. Za nekatere je prav ta sprememba zelo pomembna, drugim se zdi le formalnost, veliko pa jih je to spremembo komentiralo takole: kaj mi bodo vse takšne spremembe, vsa ta naslavljanja, saj niti ne vem, kako bomo preživeli družino do konca meseca? In prav tu je tudi po mojem mnenju bistvo. Če bodo vse te spremembe prinesle večje blagostanje, naš boljši jutri, predvsem pa omogočale zagotovitev slehernemu delavcu socialno varnost, potem bo tudi naslavljanje z »gospo« in »gospodom« imelo svoj pomen, sicer bomo »gospo« in »gospodje« samo na papirju, dejansko pa le še večji reveži.

Vas pozdravlja

Vaša glavna in
odgovorna urednica

CELJE, OKTOBER 1990

LETNIK XXIX – številka 9

časopisni svet

jožica bratuša, greta doberšek, milena
dobrotinšek, marjana filipič, stanka hojnik,
romana johan, marjana palir, tomaž pečnik,
jožica radelič, aleš žerovnik

glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

tehnično vodstvo

marjan herman

uredila

jasna rode
tone škerbec

oblikovanje naslovne strani

služba oblikovanja

tisk

aero grafika
za tiskarno drago vračun
naslov uredništva
kadrovski in splošni sektor
aero – celje, kocenova 4
tel. 24-011, int. 84 in 85
po mnenju republiškega sekretariata
za prosveto in kulturo,
št. 33-316/78, je glasilo naš aero
oproščeno temeljnega davka
od prometa proizvodov
glasilo izhaja desetkrat letno
naklada 2.200 izvodov

Fizični kazalci poslovanja Aera od 1. aprila do 31. avgusta 1990

PROIZVODNJA

Za nami so počitniški meseci, ko sta proizvodnja in prodaja po dinamiki najnižji. Kljub večji odsotnosti delavcev, ki je v tem obdobju načrtovana, je bila proizvodnja večja od planirane, pa tudi kumulativno doseganje planiranega obsega je bilo boljše kot v spomladanskih mesecih.

Čeprav se je v RPE Samokopirni papirji pričela rekonstrukcija, doseženi rezultati kažejo, da je bila planirana proizvodnja vrednostno presežena za 72 % (količinsko 46 %). V avgustu je le RPPE Pisalni trakovi zaostajala za planiranim vrednostnim obsegom za 26 %, v količinskem doseganju planiranju proizvodnje pa poleg omenjene RPPE zaostajajo še RPPE Kopirni papirji Celje in Šempeter ter RPP Barve-tonerji.

Kumulativno doseganje planirane proizvodnje od 1. aprila do 31. avgusta letos vidimo v preglednici.

PRODAJA

Tudi kumulativno vrednostno in količinsko doseganje planirane proizvodnje se je izboljšalo. Na domačem trgu je bil samo za avgust vrednostni plan prodaje presežen za 8 %. Le vrednostni plan prodaje TPE Repromateriali na domačem trgu v avgustu ni bil dosežen – indeks 94, plan domače prodaje TPE Hard Copy je bil presežen za 15 % in TPE Samolepilni trakovi 40 %.

Prodaja na tujem trgu je bila nižja od planirane. Vrednostno je bil plan prodaje na tujem trgu za avgust dosežen v višini 78 % (količinsko 95 %).

Zlasti je za planiranim obsegom zaostala prodaja programa samolepilnih trakov – indeks 38 % ter prodaja programa Hard Copy – indeks 76, medtem ko je bila prodaja programa repromateriali 18 % višja od planirane za avgust.

Vrednostni obseg prodaje pa neto prodajni vrednosti (NPC), ki dejansko pomeni naš prihodek, je bil v avgustu 9 % višji od planirane na domačem trgu in je 32 % zaostal za planiranim obsegom na tujem trgu. Na domačem trgu je bilo ustvarjeno za 54,120.709 dinarjev prihodka in na tujem trgu za 7,319.177 dinarjev na osnovi prodaje izdelkov, kar je razvidno tudi iz spodnje preglednice.

OSTALI KAZALCI

- Zunanjetrgovinsko poslovanje:
 - vrednost izvoza v dolarjih je bila v avgustu 567.129 ali 63 % planirane vrednosti,
 - kumulativno je v petih mesecih dolarski izvoz dosežen v višini 3,298.494 ali 68 % planirane vrednosti,
 - vrednost uvoza je bila v avgustu 882.020 dolarjev ali 78 % planirane vrednosti in kumulativno v petih mesecih 4,228.472 dolarjev ali 75 % planirane vrednosti,
 - delež izvoza v uvozu na konvertibilnem področju se je v avgustu poslabšal na 71,1 %, kar je posledica sproščenega uvoza, ugodnih cen surovin iz uvoza, a slabega pokritja pri izvozu Aerovih izdelkov.

Stanje zaposlenih:

- v avgustu se je število zaposlenih znižalo za 3 delavce. Stanje 31. avgusta 1990 znaša 1298 delavcev.

Izkoriščanje delovnega časa:

- v avgustu je bilo opravljenih 153.750 delovnih ur, brez nadur, skupni izostanki so bili 75.065 ur ali 32,8 %,
 - izostanki v petmesečnem obdobju predstavljajo skupaj 26,5 % v strukturi maksimalnih ur za to obdobje.

RPPE	Din. plan IV.–VIII.		Doseženo IV.–VIII.		Indeks	
	Ton	Din	Ton	Din	4:2	5:3
1	2	3	4	5	6	7
Samokop. pap.	6.210,4	146.933.292	5.048,6	134.822.839	81	92
Jasnit termo	884,5	37.516.362	572,4	28.349.065	65	76
Pisalni trak	58,9	28.965.624	39,9	27.149.973	68	94
Kop. pap. Celje	1.417,3	53.441.744	1.223,4	58.844.144	86	110
Kop. pap. Šempeter	1.042,7	22.371.377	665,3	21.104.753	64	94
Barve – tonerji	281,5	22.223.187	187,7	24.603.843	67	111
Samolep. trak	723,4	62.849.943	584,1	52.617.303	81	84
Strojgradnja	28,6	3.631.296	35,4	4.160.478	124	115
Inter. proiz. ost. (vzd.)	.0	0	.0	2.357	(VALUE)	
Skupaj	10.647,3	377.932.825	8.356,8	351.654.755	78	93

PRODAJA PO NPC – KUMULATIVA IV. – VIII. 1990

V DIN

TPE, RPPE	DOMAČI TRG			TUJI TRG			SKUPAJ		STR. Ind %
	Plan	Doseženo	Ind.	Plan	Doseženo	Ind.	Plan	Doseženo	
Samokopirni papirji	116.079.846	90.871.164	78	22.432.465	15.605.171	70	138.512.311	106.476.335	77
Jasnit termo	30.482.655	26.319.480	86	3.135.352	1.717.458	55	33.618.007	28.036.938	83
Kopirni papirji Celje	7.611.951	10.221.631	134	–	–	–	7.611.951	10.221.631	134
Barve – tonerji	285.548	209.870	73	–	–	–	285.548	209.870	73
TPE Repromateriali	154.460.000	127.622.145	83	25.587.817	17.322.629	68	180.027.817	144.944.774	80
Pisalni trakovi	21.019.027	19.632.169	93	6.266.841	5.662.146	90	27.285.868	25.294.315	93
Kopirni papirji Celje – obrat Loka	26.957.267	27.958.516	104	3.338.748	5.467.426	164	30.296.015	33.425.942	110
Kopirni papirji Šempeter	2.457.046	2.982.381	121	5.532.697	2.472.936	45	7.989.743	5.455.317	68
Barve – tonerji	19.034.675	18.502.814	97	2.100.754	495.243	24	21.135.429	18.998.057	90
TPE Hard Copy	16.655.645	21.248.603	128	1.688.284	1.187.921	70	18.343.929	22.436.524	122
TPE Samolepilni trakovi	86.123.660	90.324.483	105	18.927.324	15.285.672	81	105.050.984	105.610.155	100
Samolepilni trakovi	37.574.062	38.996.191	104	13.016.615	5.532.878	43	50.590.677	44.529.069	88
Strojgradnja (IV–VI)	456.518	617.637	135	–	–	–	456.518	617.637	135
TPE Samolepilni trakovi	38.030.580	39.613.828	104	13.016.615	5.532.878	43	51.047.195	45.146.706	88
Strojgradnja	3.122.836	2.678.098	86	–	–	–	3.122.836	2.678.098	86
Skupaj	281.737.076	260.238.554	92	57.511.756	38.141.179	66	339.248.832	298.379.733	88

ZALOGE

– Na dan 31. avgusta 1990 je bilo vrednostno na zalogi za 50,650.848 dinarjev materiala in za 46,060.224 dinarjev gotovih izdelkov (vrednotenih po materialu) po planskih cenah,

– stanje zalog se bistveno ne zmanjšuje. Skupne zaloge so bile 10 % nižje kot konec preteklega meseca, a 3 % višje kot 1. aprila 1990.

Povprečni neto OD v avgustu je bil 5.446,00 dinarjev, povprečni OD v obdobju od aprila do avgusta 1990 pa 4.846,00 din.

Služba plana in analiz

Ukrepi, s katerimi bomo zanesljiveje dosegli planske cilje v letu 1990

V članku, ki je pred vami, vam predstavljamo nekatere ukrepe za doseganje planskih ciljev v letu 1990.

Cilji in ukrepi na področju financiranja in finančne politike

1. Nekaj razlogov, da so stroški finančnega financiranja blizu 5 % celotnega prihodka in zato navajam najbistvenejše:

Ob začetku planskega obdobja smo imeli za 510 mio din angažiranih poslovnih sredstev. Pri planiranem obsegu prihodkov za obdobje april–december v višini 649 mio din, dobimo količnik obračanja kapitala samo 1,7. Smo nekaj boljši od kmetijstval!

Obratnih sredstev je bilo za 355 mio din, pri enakem izračunu kot pri prejšnji alineji, pomeni to količnik obračanja 2,44.

Cena kapitala je zaradi že izredno visokega inflacijskega pričakovanja in predvsem dragih posrednikov (bank, finančnih organizacij) preko 50 % na leto. 31. maja 1990 pa so deviznimi dolgovi vredni imeli 145 mio din kreditov, ostalo pa so obveznosti do dobaviteljev.

Lastnega kapitala je bilo za 157,8 mio din in je bil vložen v osnovna sredstva in dolgoročne naložbe.

Za znižanje stroškov financiranja in povečanje dobička moramo uresničiti naslednje ukrepe:

Povečati donosnost proizvodnje, da bi na ta način omogočili hitrejšo amortizacijo osnovnih sredstev, saj je celotni prihodek samo 5,6-kratni znesek, pri tem pa nismo bazična industrija. V ta namen moramo pospešiti selekcijo proizvodnih programov, izlo-

čiti nerentabilne artikle in hitreje uvažati donosnejše ob vseh, v planu dogovorjenih ukrepov varčevanja in znižanja stroškov.

Zagotoviti, da bo po programih doseženo maksimalno naslednje število dni vezave zalog v kompletnem procesu proizvodnje in prodaje in sicer: repromateriali 45 dni, hardcopy 60 dni, selotejp 60 dni.

Terjatve do kupcev moramo znižati od sedanjih 75 dni na 45 dni in na 60 dni v izvozu.

Obveznosti do dobaviteljev na domačem trgu je potrebno dogovoriti na 45 dni in na zunanjem trgu na 60 dni, enako kot terjatve. S tem bomo obratna sredstva znižali od sedanjih 350 mio din na 225 mio din. Po programih mora to izgledati takole:

Program	Repro-materiali	Hardcopy	Selotejp	Stroje-gradnja
Zaloge skupaj	40 mio	30 mio	12 mio	1 mio
Terjatve dom. trg	47 mio	32 mio	12 mio	0,7 mio
Terjatve zun. trg	10,3 mio	7,6 mio	5,4 mio	– mio
SKUPAJ	97,3 mio	69,6 mio	29,4 mio	1,7 mio

Temu dodamo še 25 mio din vrednostnih papirjev, ki bi jih odobrvali kupcem v primeru zavarovanja plačila in ustreznega obrestovanja.

Obveznosti do dobaviteljev bi morali zagotoviti in zmanjšati na 75 mio din in sicer pri dobavi repromateriala na 45 dni, kar znese 65 mio din, za ostale storitve pa 30 dni, kar znese 10 mio din, OD in prispevki pa takoj to je 0 dni (napaka je minimalna in je pri obračunu ne upoštevamo).

Kreditni bi se zato lahko zmanjšali na 110 mio din in stroški pri 50 % letni obrestni meri za 9 mio din. Toliko pa je tudi upoštevanih pri planu.

2. Izredni odhodki so planirani v višini 20 mio din. 31. marca 1990 pa je bilanca stanja že 19,9 mio din razmejenih odpisanih terjatev. Do konca leta bi torej lahko odpisali še 20 mio din, vendar je 31. maja skupni obseg odpisov že 35,5 mio din. Pri 645 mio din prodaje v planskem obdobju bi odpisi pomenili 3,1 % od obsega prodaje, končno stanje odpisov 31. decembra. 90 pa bi znašalo 39,9 mio din ali 55 % planirane enomesečne prodaje. Cilj je mogoče doseči izključno z drugačnim tretmanom kupcev, gre za izbor kupcev, selekcijo glede na plačilno sposobnost in boniteto, zavarovanje terjatev.

3. Povečanje lastnega kapitala je mogoče z emisijo delnic skladno z zakonom o osebnih dohodkih, ki po planu še ni predvidena in ki ga je mogoče zagotoviti le v primeru večje donosnosti proizvodnje ali pa s prostovoljnimi odrekanjem določenega procenta

osebnega dohodka v korist izdanih delnic.

4. Investiranje. V planu je predvideno 12,7 mio din amortizacije. Vlaganje v osnovna sredstva moramo odložiti vsaj tako, da ostane polovica amortizacije neporabljena.

Kadrovska dejavnost

V celoti gledano se morajo aktivnosti izvajati v skladu s sprejeto politiko ob obravnavi kadrovskega poročila s posebnimi poudarki oziroma dopolnitvami na:

– znižanje zaposlenih v režiji za 20 % ob vseh aktivnostih na področju ugotavljanja in razreševanja ekonomskih in tehnoloških presežkov,

– pospešeno izvajanje nalog na področju spremljanja in razvoja kadrov

vključno z elementi novih oblik usposabljanja kadrov,

– postavitve sodobnejšega sistema vrednotenja del in stimulativnih oblik nagrajevanja ob usklajevanju socialne in motivacijske vloge osebnih dohodkov, postopnim prilagajanjem zakonodaji in kolektivnim pogodbam, vključno z uveljavljanjem elementov trga delovne sile in realnejšo postavitvijo zahtev delovnega mesta.

Dejavnost družbenega standarda

Ob upoštevanju novosti zakonodaje na področju lastninskih razmerij in finančnim možnostim moramo vzpostaviti pogoje za učinkovitejšo uporabo sredstev skupne porabe.

Organizacija dela

– postavitve sodobne, fleksibilne mezo in mikro organizacijske strukture in izgrajevanje organizacijske kulture podjetja,

– racionalizacijo postopkov dela in uveljavitev sodobnih organizacijskih metod s faznim pristopom po funkcijah in enotah (tudi ob pomoči zunanjih konzultantov).

Informatika

– kadrovska sanacija področja,

– pospešeno izvajanje aktivnosti na projektu IPIS (s prioritarnimi podpodročji),

– razrešitev problematike odnosov z Aero Grafiko (skupne, ločene baze...?)

Ekonomski elementi poslovanja

Predhodno navedena področja skupno z ostalimi splošnimi ukrepi na področju marketinga, proizvodnje, razvoja in financ bi vzpostavili pogoje in omogočili doseg planskih ciljev pri:

– plasmanu proizvodov na domačem in tujem trgu

– znižanju porabe materiala (planski delež v prodaji in dodatno znižanje za 2 %)

– znižanju fiksnih stroškov za 6,5 % glede na prvoten predlog plana

– znižanje stroškov vezanih na finančno stanje podjetja in obvladljivost poslovnega procesa.

Z navedenimi skupnimi ukrepi naj bi izboljšali elemente ekonomske uspešnosti. Seveda pa zahteva tudi to področje, kot sintetični izraz vsega delovanja, nadaljnjo razgradnjo kot npr.:

– izboljšanje kvalitete operativnega planiranja (prognoziranje plasmata, porabe materiala in vseh ostalih odhodkovnih elementov) z uspostavitvijo realnejših podatkov tekoče informatike, ki bi omogočile selekcijo proizvodov in proizvodnih programov in prilagajanje tekoče marketinške politike razmeram na trgu,

– doseganje usklajenejšega delovanja temeljnih izvajalskih funkcij (nabava, proizvodnja, prodaja, finance) in s tem doseganje ciljnih dni vezave sredstev v posamezni pojavnosti, racionalnejša uporaba obstoječe ravni sredstev oziroma njihovo znižanje, zmanjšanje kratkoročne zadolženosti, izboljšanje solventnosti, znižanje finančnih stroškov...

– v okviru nove mezo in mikro organizacije – zmanjšati število delavcev, ki sprožijo naročila in s tem znižati števila odgovornih za nastanek vseh vrst stroškov,

– dograjevanje (glede na kvaliteto in roke) sistema spremljanja ekonomike poslovanja, kot ene izmed osnov odločanja.

Ostalo

Ob zaostreni situaciji in da bi se izognili dezinformacijam in marsikdaj tudi namernemu negativnemu delovanju, je potrebno posebno pozornost nameniti pravočasnemu in objektivnemu informiranju zaposlenih.

Izvajanje navedenih in ostalih nalog (iz programov dela), ki so pogoj za doseganje ciljev, zahteva v vseh sredinah:

– iskanje lastnih novih načinov in prijemov za doseg večje učinkovitosti podjetja,

– vzpostavitev sistema direktne in posredne odgovornosti.

Rezultati poslovanja podjetja Aero Grafika v avgustu in v obdobju od 1. aprila do 31. avgusta 1990

PROIZVODNJA

Količinsko zaostajanje za planirano proizvodnjo je enako kot v preteklem obdobju tega leta, čeprav je vrednostno samo v avgustu za 7 %, kumulativno pa za 2 % presežen plan. Po obsegu je bilo v tem obdobju proizvedeno za 2.080,2 ton izdelkov ali 191.020.985 dinarjev (samo avgusta 369,3 tone ali 36.443.977 dinarjev). Obseg proizvodnje je količinsko 33 % nižji kot v enakem obdobju leta 1989. Bistvenega odstopanja glede na dosežen količinski in vrednostni plan proizvodnje po obratih glede naskupno doseganje ni.

PRODAJA

Ker je proizvodnja odvisna od prodaje, je obseg prodaje v avgustu in kumulativno predvsem jasno zaostal za planiranim obsegom, kakor tudi za količinskim obsegom v enakem obdobju lanskega leta. Vrednostno je plan prodaje presežen na domačem trgu za 56 % (avgust 14 %), na tujem trgu pa je za 27 % nižji od planirane bruto vrednosti. V kolikor upoštevamo prodajo po neto prodajni vrednosti (NPC), ki oblikuje prihodek podjetja, je bil v obdobju april-avgust 1990 dosežen naslednji rezultat: (glej tabelo)

OSTALI KAZALCI

Zunanjetrgovinsko poslovanje:

– izvoz v dolarjih je dosežen v višini 705.913 ameriških dolarjev v obdobju

od 1. aprila do 31. avgusta 1990, oziroma 66 % planirane vrednosti za to obdobje,

– v avgustu je plan izvoza dosežen le v višini 24 % planirane vrednosti,

– tudi v primerjavi z enakim obdobjem lani je indeks pri izvozu samo 65,

– nasprotno je pri kumulativnem doseganju plana uvoza, kjer je v istem obdobju plan prekoračen za 65 %. Uvoženo je bilo za 1.054.004 ameriških dolarjev surovin, prav tako pa je uvoz višji kot v enakem obdobju preteklega leta za 25 %,

– delež izvoza v uvozu na konvertibilnem področju je za avgust 100, za kumulativno obdobje pa 67.

Stanje zaposlenih:

– v avgustu je bilo zaposlenih 602 delavcev, štirje so odšli, na novo pa se ni zaposlil nihče.

Izkoriščanje delovnega časa:

– v avgustu je bil dosežen 62,8 % izkoristek delovnega časa, kar je posledica koriščenja dopustov

ZALOGE

– stanje zalog surovin, tehničnega materiala, drobnega inventarja, embalaže in materiala v predelavi, je na dan 31. avgusta 1990 znašalo 33.339.206 din (po planski ceni)

– zaloge gotovih izdelkov so bile po planski vrednosti materiala na isti dan 6.233.054 dinarjev zaloge polizdelkov in nedovršene proizvodnje 2.174.700 dinarjev

– skupne zaloge so bile glede na prejšnje mesece 10,1 % nižje in sicer predvsem zaloge materiala za 9,5 %, zaloge nedovršene proizvodnje in polizdelkov za 29,1 %.

Povprečni neto OD za avgust je bil 7.122 dinarjev, oziroma povprečni OD v obdobju od aprila do avgusta 1990 pa 6.032 dinarjev.

Služba plana in analiz

Obrat/trg	Plan avg. Din	Dos. avg. Din	Plan IV-VIII Din	Dos. IV-VIII Din	Indeks 3:2	Indeks 5:4
1	2	3	4	5	6	7
TISKARNA I						
– domači trg	3.334.746	3.709.784	18.478.364	18.522.011	111	100
– tuji trg	59.078	–	295.390	26.595	–	9
– Skupaj	3.393.824	3.709.784	18.773.754	18.548.606	109	99
TISKARNA II						
– domači trg	4.695.994	4.468.739	25.803.254	27.298.153	95	106
– tuji trg	647.489	13.020	1.001.981	413.572	2	41
– Skupaj	5.343.483	4.481.759	26.805.235	27.711.725	84	103
NO						
– domači trg	19.099.674	23.303.452	102.957.973	111.540.806	122	108
– tuji trg	3.226.366	945.036	11.381.903	7.708.861	29	68
– Skupaj	22.326.040	24.248.488	114.339.876	119.249.667	109	104
VRED. TISK.						
– domači trg	469.000	180.000	2.613.000	2.111.822	38	81
– tuji trg	–	–	–	–	–	–
– Skupaj	469.000	180.000	2.613.000	2.111.822	38	81
SKUPAJ						
– domači trg	27.599.414	31.661.975	149.852.591	159.472.792	115	106
– tuji trg	3.932.933	958.056	12.679.274	8.149.028	24	67
– Skupaj	31.532.347	32.620.031	162.531.865	167.621.820	103	103

Ocena delovnega rezultata režijskih delavcev

Kot nam je poznano, smo s 1. junijem prešli iz togega, za vse režijske delavce po organizacijskih enotah enakega odstotka storilnosti in kakovosti, na sistem ocenjevanja delovnih rezultatov režijskih delavcev.

To je pravzaprav velika sprememba, saj je v prejšnjem načinu ugotavljanja delovne uspešnosti delavcu avtomatsko pripadal povprečni odstotek, ne glede na to, kako, kdaj in na kakšen način so bile delovne zadolžitve realizirane. Vsi pa vemo, da nismo vsi enako dobri in slabi pri doseganju delovnih rezultatov. Zato smo prešli na sistem, v katerem lahko režijske delavce z boljšim rezultatom dela tudi boljše nagradimo (enako je tudi pri delavcih, ki imajo svoje delo normirano). Sedaj nam povprečna storilnost in kakovost proizvodnih delavcev služi samo kot odstotek, s katerim morajo biti usklajene povprečne ocene rezultatov dela režijskih delavcev na posameznem področju. Drugače povedano, enakost sistema je v povprečnih odstotkih, bistvena razlika pa je v odstotkih ocene delovnega rezultata pri posamezniku. Odstotek ocene delovnega rezultata se lahko giblje v razponu od 0 % do povprečnega odstotka storilnosti in kakovosti proizvodnih del, povečanega za 30 odstotkov. Oceno delovnega rezultata poda neposredni vodja, uskladita in odobrita pa jo direktorja področja neposredno podrejeni vodja ter direktor področja. Na prvi pogled bi lahko rekli, da je takšno število ocenjevalcev nepotrebno, vendar pa temu ni tako. S takšnim pristopom se namreč poskuša odpraviti subjektivnost posameznih ocenjevalcev.

Posledica ocenjevanja rezultatov dela pa je tudi tajnost osebnih dohodkov. Čeprav je bilo o tajnosti osebnih dohodkov že veliko napisanega najbrž ne bo odveč, da še o tem napišemo nekaj stavkov. V »razvitem svetu« je tajnost plač poznana in vsakdanja stvar. Tajnost plač je del organizacijske kulture, kjer je vprašanje o višini plače posameznika skoraj nepristojno. Tajnost plač je osnovni pogoj za ustrezno diferenciacijo posameznih delavcev, saj brez zagotovitve tajnih plač ni možno oblikovati stimulativne delitve plač. (Javno ocenjevanje nujno vodi do uravnilovke). Prehod iz javnih osebnih dohodkov na tajne osebne dohodke je v marsikaterem okolju povzročil nasprotovanje, zato je pri tem prehodu izredno pomembno, kakšno je zaupanje delavcev do vodij. Poleg tega mora biti jasno opre-

deljeno, da so merila za delitev OD javna in ustrezno verificirana. Splošna kolektivna pogodba in pogodba za kemično dejavnost nas tudi zavezuje, da morajo biti osebni dohodki posameznika zaupni. Ob vsem tem pa je pomembno še to, koliko smo sami pripravljene spreminiti način našega razmišljanja.

Tromesečno ocenjevanje je za nami. To je obdobje, ko lahko naredimo že prve skupne zaključke o tem, kako je ocena nasploh zaživela. V teh treh mesecih smo se že navadili, da novo oceno pričakujemo z večjim oziroma manjšim zadovoljstvom. To je praktično čas, ko smo se navajali na nov sistem in ga skušali predvsem »tehnično« obvladati. To je osnova, ki jo bomo morali dograjevati naprej, saj mora biti cilj ocenjevanja rezultatov dela tudi to, da imamo čim več čim boljših delavcev. Za konec uvoda pa še povzetek misli učenih mož, ki se že vrsto let ukvarjajo s problemi nagrajevanja: Tudi v šolah imajo ocene. Ali si lahko predstavljamo, da bi se učenci v šoli enako prizadevali, če bi predavatelj v začetku leta dejal, da ga naj pazljivo poslušajo, in se marljivo učijo, na koncu leta pa bodo imeli vsi povprečno oceno. Komentar verjetno ni potreben. Vendar se ocene v šolstvu ohranjajo skozi vsa leta. Razlika med dejanskim znanjem posameznega učenca in prejeto oceno so lahko posledica:

- objektivne zmote ocenjevalca okrog mejnih vrednosti,
- različnih zahtevnostnih kriterijev ocenjevalcev,
- ocenjevalcem so nekateri ocenjevalci bolj simpatični in obratno,
- pri nekaterih predmetih, kjer se ocenjevalci lahko dogovorijo o kriterijih bo skladnost ocen večja, pri drugih pa bo ocena močno odvisna od osebne presoje in vrednosti.

Vse te pomanjkljivosti so nam vsem poznane, vendar si noben sistem ni drznil predlagati, da bi ocenjevanje odpravili, ker bi bile posledice več kot očitne. Podobno velja tudi za ocenjevanje rezultatov dela v podjetju.

Rezultati ocenjevanja za mesec junij, julij in avgust

Oceno delovnega rezultata ima približno 809 delavcev. S prerazporedit-

vami in odhodi se število delavcev lahko mesečno spremeni. S povprečno oceno je bilo ocenjenih 51 % delavcev, z oceno, nižjo od povprečne ocene je bilo ocenjenih 23 % delavcev, z oceno, višjo od povprečne pa 26 % delavcev. Takšni rezultati, pri katerih je največ delavcev povprečno ocenjenih, so pričakovani rezultati vseh ocenjevalnih sistemov. V mislih imamo seveda porazdelitev ocen za vse ocenjene delavce pri Gausovi krivulji.

Tabela 2 (povprečna distribucija ocen za obdobje junij-avgust) nam podrobno prikazuje koliko delavcev v obdobju junij-avgust je imelo oceno, višjo oz. nižjo od povprečja ter za koliko je ta ocena višja oz. nižja od povprečne ocene. Povprečno oceno nismo mogli prikazati v odstotku, ker se je povprečni odstotek storilnosti in kakovosti v obravnavanem obdobju spremenil. Zato smo tudi prikazali odstopanje samo od povprečja. Povprečno dva delavca sta imela oceno, nižjo od povprečne za več kot 20 odstotkov, ter povprečno 0,3 delavca oceno višjo od povprečne za več kot 24 odstotkov. Takšna ekstrema, kot je razvidno iz tabele, sta v različnih področjih, razlika med njima je dokaj visoka. Tako nam sistem omogoča (in tudi dejansko se izvaja) vzpostaviti dokaj veliko diferenciacijo med delavci in s tem nam tudi omogoča ustrezno stimulacijo.

Če zanemarimo ocene, višje in nižje od 1 do 2 odstotka (ocenjujemo, da so te razlike samo psihološke) ima povprečno 72,4 odstotka delavcev povprečno oceno. Po posameznih področjih je slika naslednja: v razvojnem proizvodnem področju ima povprečno 77,7 odstotka delavcev povprečno oceno, v Marketingu ima 71,7 odstotka delavcev povprečno oceno, v PFS 60 odstotkov in v SSS 76,3 odstotka delavcev povprečno oceno. Razporeditev povprečnih ocen po področjih je dokaj podobna. V večji meri odstopa samo področje financ - vzrok je verjetno v majhnem številu ocenjevanih delavcev.

V tabeli 3 je prikazana povprečna ocena delovnega rezultata glede na zahtevano izobrazbo. Najvišjo povprečno oceno imajo delavci z višjo šolo (135 delavcev), nato sledijo delavci z visoko šolo (115 delavcev, najnižji povprečni oceni imajo delavci z

Tabela 1 – POVPREČNO ŠTEVILO DELAVCEV (junij – avgust) OCENJENIH Z OCENO:

	podpovprečno	povprečno	nadpovprečno	skupaj
RPP	113,3	210,7	103,7	427,7
Marketing	35,7	72,6	52,3	160,6
SSS	33	133	45,7	191,7
PFS	5,7	17,3	6,3	29,3
Skupaj	187,7	413,6	208	809,3

Tabela 2 – DISTRIBUCIJA OCEN JUNIJ – AVGUST (povp. šte. delavcev)

	pod -20%	od -15% do -20%	od -8% do -14%	od -3% do -7%	-2%	-1%	povp. mes. ocena	+1%	+2%	od +3% do +7%	od +8% do +14%	od +15% do +24%	nad +24%
RPP	0,3	2,3	5,3	33,7	19	52,7	210,7	30	20,3	48,3	5,3	0,7	0
Marketing	0,7	3,7	5,3	10,3	9	9	72,6	18	5,7	20,3	7,3	0,3	0
PFS	0	0	3	2,7	0	0	17,3	0	0,3	2,7	2,7	-	0,3
SSS	1	1,3	4,3	9	3	12	113	8	10,3	20,3	6,3	0,3	0
Skupaj	2	6,3	17,6	55,7	31	73,7	413,6	56	12,2	30,6	21,6	1,6	0,3

Tabela 3 – POVPREČNA OCENA DELOVNEGA REZULTATA GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO

	VS	VŠ	SS	KV	PR	NK
	povprečni odst.	povprečni odst.	povprečni odst.	povprečni odst.	povprečni odst.	povprečni odst.
RPP	31,1	30,5	31,1	30,2	30,3	29,9
Marketing	29,8	32,2	31,2	30,5	31,3	28,2
SSS	30,6	31,5	29,4	30,6	30,1	30,7
PFS	37,7	31,9	30,4	-	-	-
Skupaj	30,8	31,4	30,6	30,3	30,5	29,8

zahtevano KV izobrazbo (215 delavcev) in delavci z zahtevano NK izobrazbo (52 delavcev). Na prvi pogled bi lahko rekli, da se bo masa sredstev za OD povečala na račun delavcev, uvrščenih v višje razrede. Vendar ni tako,

masa sredstev za OD se skoraj ni povečala.

To so glavne značilnosti sistema ocenjevanja rezultata dela režijskih delavcev v prvem tromesečju. Rezultati ocenjevanja so zadovoljivi; nad-

gradnjo sistema s ciljem, da bi bilo z ocenjevanjem večine delavcev zadovoljnih, ter da bi sistem predstavljal v celoti motiviranje za delo, pa se bomo morali spoprijeti vsi delavci, tako ocenjevalci kot ocenjeni.

Tereza Horvat

Motivacija in uspešno vodenje

Povzetek s seminarja, ki je bil 17. in 18. septembra na Brdu pri Kranju. Vodil ga je priznan strokovnjak s področja psihologije in profesor Univerze v Münchnu dr. Lutz von Rosenstiel.

Poudarek seminarja je bil na izsledkih sodobne organizacijske psihologije, ki dokazujejo, da sta delovna učinkovitost in zadovoljstvo sodelavcev na delovnem mestu zelo odvisna od motiviranja vsakega posameznika v organizaciji. Na motiviranje lahko pozitivno vplivamo z različnimi organizacijsko-psihološkimi instrumenti, s komunikativnih načinom vodenja, z oblikovanjem delovnih nalog in sodelovanjem vseh sodelavcev pri reorganizaciji.

Posebna pozornost je bila namenjena priznanju in kritiki kot sredstvom vodenja, pogovoru z demotiviranimi delavci itd.

Ker je temu aktualna in zanimiva za vsako delovno okolje, sem v nadaljevanju pripravila kratek povzetek najpomembnejših ugotovitev in priporočil, ki jih sodobna znanost na tem področju zagovarja in razvija.

KAJ JE MOTIVACIJA?

Motivacija je dvojen pojem. Uporabljamo ga za pojasnjevanje vedenja, ki ga lahko opazujemo, uporabljamo pa ga tudi kot pojem za neposredno doživeto.

KAJ JE RAZLIKA MED MOTIVOM IN MOTIVACIJO?

O motivu govorimo tedaj, če izberemo izoliran razlog za obnašanje, kot npr. žejo, lakoto itd. O motivaciji pa govorimo tedaj, če v konkretnih situacijah iz spleta različnih aktiviranih motivov nastaja obnašanje. V motivacijo torej ne vstopajo le motivi, ki so usmerjeni k določenemu cilju, temveč tudi druge psihične vplivne dimenzije.

KAKO DOŽIVLJAMO MOTIVE?

Ker motive štejejo za razloge vedenja, ki se nahajajo v človeku, je možno več povedati o psihologiji motivov, če pogledamo vase, opazujemo sebe. V takem primeru se ukvarjamo s tako imenovano introspekcijo. Za motivirano obnašanje je pogosto značilen naslednji potek:

1. Doživetje neke pomanjkljivosti.
2. Pričakovanje, da bomo pomanjkljivost z določenim ravnanjem odpravili.

3. Ravnanje, za katerega menimo, da bo v smislu pričakovanja pripeljalo do zadovoljitve.

4. Zaključno dejanje.

5. Položaj zadovoljenosti ali zasičenosti.

POZNAMO VSELEJ RAZLOGE NAŠEGA OBNAŠANJA?

Zapisali smo že, da o svojih motivih največ izvemo, če analiziramo sami sebe, če pogledamo vase. To pa ne velja vselej. Včasih sami ne poznamo razlogov svojega obnašanja. Kdor je nezadovoljen, ali pa pri delu brez volje, ni vselej sposoben navesti razlogov. Če ga vprašamo, pogosto navede razlog, ki ga zlahka izrazi z besedami, čeprav morda ni točen – npr. »plača je prenizka«. Kot predpostavljani mora človek predvidevati, da sodelavci vselej ne poznajo razlogov svojega ravnanja – zlasti če gre za težavnejše zadeve, kot so npr. napake pri delu, slabo razpoloženje ali konflikti ter da razlogi, ki jih navedejo, če jih vprašamo, včasih ne veljajo – ne da bi zavestno lagali. Pri ocenjevanju vzorcev ravnanja lastnega predpostavljene pa moramo na drugi strani upoštevati, da občasno razlogi, ki jih sam navaja kot najpomembnejše za neko odločitev, niso dejansko vselej pravi in bistveni.

KATERE MOTIVE ČLOVEK NA-VEDE, KATERIH PA NE?

Človeški motivi so v družbi različno ocenjeni. Človek raje navaja razloge, ki mu bodo – po njegovem prepričanju – prinesli ugled pri drugih, kot pa takšne, ki – po njegovem mnenju – povzročajo zaničevanje. Ker je za vsemi načini ravnanja vrsta motivov, bo človek navedel tiste, s katerimi bo dosegel spoštovanje, druge pa bo zamolčal.

KATERE METODE NAM POMA-GAJO, DA DEJANSKO IZVEMO NEKAJ O ČLOVEŠKIH MOTIVIH?

Najbolj poznane so naslednje tri poti, po katerih lahko več izvemo o motivih;

a) introspekcija ali pogled v lastno notranjost

b) opazovanje drugega

c) analiza rezultatov obnašanja.

Kot vzrok ravnanja, ki se nahaja v človeku je **motivacija pri introspekciji** neposredno dostopna z opazovanjem samega sebe. Razlogi za takšno obnašanje so znani le njemu samemu in lahko jih neposredno opazuje le on sam. Zaradi tega pa ob objektivnosti, ki je določena s tem, da več neodvisnih opazovalcev pride do istega sklepa, pri introspekciji ni. Zato so introspektivno doseženi rezultati drugim vselej dostopni le indirektno.

Opazovanje drugega ima določeno prednost, ker lahko opazujemo zunanje obnašanje. Več opazovalcev se posveti istemu predmetu in tako lahko preverimo objektivnost metode.

Opazovanje drugega bo pogosto izvedljivo v obliki vsakdanjega opazovanja, slabost te metode pa je v tem, da kot opazovalci projiciramo, da torej na osnovi verjetne lastne motivacije sklepamo o situaciji drugega. Ta nevarnost se sicer zmanjša, če vključimo več neodvisnih opazovalcev.

Pri analizi rezultatov ravnanja gre praktično za znanstveno uporabo biblijskega izreka »spoznati jim morajo po njihovih sadovih«. Iz rezultatov nekega obnašanja poiščemo tisto, česar sami nismo opazili, ali pa ne moremo več opaziti, da bi iz tega sklepali, kako je bilo motivirano obnašanje, ki je do tega pripeljalo.

SO ČLOVEŠKI MOTIVI PRIROJE-NI ALI NAUČENI?

Večina človeških motivov je priučena, ali pa jih okolje vsaj preoblikuje. Ker pa je okolje različnih ljudi različno, so različni tudi motivi. Želje, ki jih imajo različni ljudje, so tem bolj različne, čim bolj različno je okolje, v katerem odrastejo.

ALI LAHKO OD ZUNAJ VPLIVA-MO NA OBSTOJEČE MOTIVE?

Vpliv okolja na motive je dvojen. Motivov se v okolju lahko priučimo na novo (npr. v otroštvu), lahko pa

okolje aktivira že obstoječe motive in okrepi njihovo učinkovitost (npr. rek-lama na TV). Sestavne dele okolja, ki imajo tak učinek, imenujemo dražila.

KATERA DRAŽILA SO PO-MEMBNA ZA ČLANE NEKEGA PODJETJA?

Če se vprašamo, katera dražila so zlasti učinkovita pri prevladovanju določenih motivov, govorimo na primeru hierarhije motivov po Maslowu.

1. Za temeljne potrebe so zlasti pomembni: dohodek, podoba delovnega mesta, zaščitenost pred motnjami in nadlegovanjem, cenejše možnosti nakupovanja in stanovanja, pomoč pri iskanju stanovanja, kvaliteta ali sploh prisotnost obrata prehrane, zdravniška oskrba, urejenost dopustov, pa tudi vrsta stanovanja, možnosti za šport in rekreacijo, zadovoljive družinske in zakonske razmere.

2. Za potrebo po varnosti so pomembni: zaupanje v bodočnost podjetja, zdravstveno, nezgodno, invalidsko in starostno zavarovanje, varnost delovnega mesta, položaja, kompetenc in ugleda tudi na stara leta, pa tudi varnost stanovanja in družinsko zavetje.

3. Za potrebo po stikih je pomembna možnost komunikacije na delovnem mestu, prijetni kolegi in predpostavljene, ki so usmerjeni na sodelavce, konference in razgovori o reševanju problemov, izleti, ki jih organizira podjetje, in srečanja med kolegi, pa tudi socialna plat, priznanja in kritike. Zunaj organizacije delujejo stiki, prijatelji in znanci izven poklica, velikost družine itd.

4. Potreba po priznanju korespondira z dražili kot so možnosti napredovanja, prenešana kompetenca, častni nazivi, verbalno priznanje, višina dohodka, vrsta vozila in stanovanja, ugled podjetja in statusa poklica v skupnosti in pri sosedih.

5. Za potrebo po lastnem razvoju so pomembna dražila kot so delegiranje, soodločanje pri delu, participativno vodenje, konference o reševanju problemov, drsni delovni čas, raznolika dejavnost, programi za nadaljnje izobraževanje v podjetju, pa tudi vrsta in možnost oblikovanja prostega časa in zasebnega življenja.

POHVALA IN KRITIKA V RAZGOVORU S SODELAVCI

– nekatere iztočnice:

Temeljne funkcije

Pohvala in kritika imata vsaj štiri med seboj razlikujoče se temeljne funkcije, ki pa se delno prekrivajo in prehajajo ena v drugo.

1. Informacijska funkcija:

S pohvalo in kritiko sodelavec ugo-

tavlja, kaj nadrejeni od njega pričakuje. Dobi informacijo o merilu, s katerim ga merijo. To je zlasti pomembno tam, kjer v dejavnosti sami ni jasnih kriterijev za učinkovitost in obnašanje. Če nadrejeni v tem primeru ne da ustrezne informacije, jo bo sodelavec poiskal drugje.

2. Funkcija učenja:

Eno temeljnih spoznanj eksperimentalne psihologije učenja je, da se bolj pogosto kažejo oblike obnašanja, ki jim sledijo pozitivne posledice. Takšne, ki jim ne sledijo nobene ali negativne posledice, pa se kažejo redkeje. Če naleti željeno obnašanje na pohvalo, ga bo sodelavec v bodoče bolj često pokazal, če pohvale ni, se bosta pogostost in intenzivnost zmanjšali. Ustrezno temu lahko neželjeno obnašanje s kritiko oslabimo, ter modificiramo s konstruktivno kritiko.

3. Funkcije aktiviranja:

Z zadovoljevanjem ali frustracijo potrebe po pohvali in upoštevanju, lahko vplivamo na raven aktiviranja. Domače nogometno moštvo, ki mu ob napadih ploskajo, pogosteje zmaguje in sprošča nadpovprečne sile. Podobno lahko sodelavca, ki opazi, da njegov nadrejeni opaža njegovo učinkovitost, pripravimo do višje aktivnosti, torej njegova motivacija se dvigne.

4. Funkcija prepričanosti o samem sebi:

»Postaneš to, kar drugi od tebe pričakujejo.«

Nadrejeni, ki svojemu sodelavcu nikoli ne izreče besedice pohvale, ga dela negotovega. Ne čuti se sprejete-ga, zdi se mu, da nihče ne opazi njegovega prispevka. Njegov učinek upade, tako da na koncu res ne zasluži več pohvale. Obratno pa lahko sodelavec, ki nikoli ne sliši kritike, razvije nerealistično sliko o samem sebi, se prece-njuje, neustrezno izpolnjuje svoje naloge ter pokaže pretirano visoke zahteve.

Postopek pri izražanju pohvale

Večina ljudi rada sliši pohvale. Zato je lažje izgovoriti pohvalo kot kritiko. Kljub temu bi naj upoštevali nekatere vidike, da bi pohvala delovala v smislu navedenih funkcij:

– **Kdo?** Pohvala bi naj prišla od neposrednega nadrejenega, ki pozna prispevek svojega sodelavca. Če prihaja »dobrodušno« od daleč zgoraj, je to v najboljšem primeru »poteza«, ki ne deluje zelo verodostojno in spodbudno.

– **Kaj?** Pohvalo zasluži željeno obnašanje osebe, ne pa oseba sama. Pri tem pa naj ne bi pahalili le učinka, temveč tudi drugo željeno obnašanje (npr. kolegialnost), pa ne le vrhunske dosežke, temveč tudi zanesljive trajne prispevke.

– **Kje?** Pohvalo naj bi praviloma izrazili med štirimi očmi. Izjeme: Dosežke skupine naj bi pohvalili pred skupino. Pohvala enega posameznika pred skupino lahko deluje kot spodbuda za ostale, za le-tega pa je lahko tudi neprijetna in deluje kot kazen.

– **Kako?** Priznanje bi naj bilo izrecno (napačno je stališče: če ne rečem ničesar, je to že dovolj veliko priznanje). Prišlo naj bi v diferencirani obliki, kar pomeni, da moramo omeniti konkretno tiste oblike obnašanja, ki jih ocenjujemo kot pozitivne. Pohvala bi naj bila v primernem obsegu, kar pomeni, ustreza dogodku, ki ga hvalimo, v izbiri besed in tonu.

– **Kdaj?** Priznanje naj bi sledilo čim bolj neposredno po obnašanju, ki ga želimo pohvaliti, ker je učni učinek tedaj največji, sodelavec pa se lahko točno spomni, za katero konkretno obliko obnašanja je bil pohvaljen.

– **Nato?** Verbalno priznanje je že dragoceno. Kljub temu pa bi naj dodatno premislili, kako lahko sodelavca, ki je vedno znova zaslužil priznanje, še dodatno pospešujemo z usmerjenimi ukrepi, kot so napredovanje, možnosti za nadaljnje izobraževanje, bolj odgovorna dejavnost itd.

Torej: Slediti morajo dejanja!

Postopek pri kritiki

Kritike ljudje večinoma ne slišijo radi. Torej so kritični razgovori težji kot pohvalni. Zato bi naj pred tem točno razmislili: Kaj je cilj razgovora: modifikacija obnašanja, degradacija, priprava ukrepov za nadaljnje izobraževanje, itd.? Razen tega si moramo za kritični razgovor vzeti čas, ko je razgovor možen na enakopravnih sedežih in brez motenj od zunaj (Navodila tajnici in telefonski centrali)

– **Kdo?** Kritiko naj bi izrazil nadrejeni, ki točno pozna učinkovitost svojega sodelavca. Ni pravilno, da sami izgovarjamo le pohvalne besede, kritiko pa prepuščamo drugim (kadrovskemu oddelku, reviziji itd.).

– **Kdaj?** Kritizirali naj bi nezaželeno obnašanje. Pri tem bi naj izhajali iz dejstev, ne govoric. Pri tem naj ne bi omenjali karakterja, lastnosti sodelavca, temveč izključno dejavnosti, ki so relevantne za poklicno dejavnost. Razloge napačnega obnašanja naj bi analizirali pred ocenjevanjem.

– **Kje?** Kritiko naj bi – razen če velja skupnemu prispevku cele skupine – izrazili med štirimi očmi. Pri tem naj bodo prostorski pogoji takšni, da omogočajo nemoten, miren razgovor.

– **Kako?** Obnašanje, ki ga kritiziramo, naj bi konkretno analizirali v jas-

nem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov. Sodelavec naj ve, pri čem je. Da bi poslušal, naj bi uvodoma vzpostavili pozitiven kontakt. Toda tudi nato naj bi ton ostal stvaren, ne sme postati oseben ali afektiran, vsebina naj bi bila nedvoumna. Toda predstavljena v obzirni obliki. Po analizi vzrokov in oceni naj bi skupaj s sodelavcem izdelali željene alternativne oblike obnašanja, zato da sodelavec konkretno ve, kaj mu je v prihodnje storiti.

– **Kdaj?** Tudi kritika naj bi sledila čim bolj neposredno po obnašanju, ki ga želimo kritizirati, toda pri tem moramo paziti, da: a) je možen res nemoten pogovor na štiri oči ter b) je morebitna jeza nadrejenega že »splahnela«. Zato je bolje morebiti malce počakati!

– **Nato?** Kritični razgovor naj bi imel pozitiven zaključek: Od »jutri« bo vse potekalo drugače, še nadalje delamo skupaj. Ali je to uspešno, pa bi ugotovili v razgovoru, ki bi naj sledil čim prej. Starega napačnega obnašanja naj ne bi stalno oponašali in omenjali!

Povzetek pripravila
Sonja KRAŠOVEC

V prihodnji številki nadaljevanje z naslovom »Zakaj ljudje delajo« oz. »Kako povečati delovno učinkovitost?«

NAŠA ANKETA – NAŠA ANKETA – NAŠA ANKETA – NAŠA ANKETA – NAŠA ANKETA – NAŠA

Kaj menite o naši vladi?

Pred časom smo v javnosti in v sredstvih informiranja veliko slišali in brali o prvih stotih dneh dela naše slovenske vlade. Ker so mnenja vedno različna, smo se odločili, da tudi naše sodelavce povprašamo, kaj menijo o njej.

Ob tem je predvsem zanimiva ugotovitev, da se je večina tistih, ki smo jim zastavili vprašanje, izognila odgovorom, rekoč, da se za politiko ne zanimajo in da zaenkrat nimajo nobenih pripomb. Tako smo lahko zbrali praktično le polovico sogovornikov od načrtovanega števila. Zato pa bodo morali prav njihova mnenja toliko bolj zanimiva.

Cveto Rakita:

Menim, da je vlada doslej naredila premalo, predvsem za gospodarstvo, ki je na robu propada. Preveč časa izgublja z vračanjem v preteklost, preveč je klerikalizma, preveč potovanja. Želim pa ji več sreče v prihodnjel!

Cilka Sotošek:

Doslej vlada ni pokazala nič konkretnega ob tem, da nam standard pada iz dneva v dan. Mislim tudi, da je cerkev preveč v ospredju in to ni prava politika.

Vlada bi najprej morala urediti gospodarstvo in več skrbni bi morala nameniti ljudem.

Boštjan Vukan:

Mislim, da je bilo kar dosti narejenega v sorazmerno kratkem času. Kaj več pa verjetno v sedanjem položaju niti ni bilo mogoče storiti.

Menim pa, da je še premalo odločnosti za samostojnost in suverenost Slovenije.

Marko Stropnik:

Vlada še vedno nima prave moči in mislim, da je Markovičev vpliv še premočan.

Dobro bi bilo, če bi kdo prišel tudi v Aero in se prepričal, zakaj nam gre slabo.

Franc Golež:

Razočaran sem nad našo vlado, pa tudi vlado v senci. Mislim tudi, da je naša vlada predraga in da je doslej premalo naredila. Rekel bi, da so dosedaj svoje obveznosti izpolnili le trije ministri (Bavčar, Janša, Pirnat), ostali pa se še niso izkazali.

Gospodarstvo je v razsulu, nihče pa ne kaže pravega interesa, da bi se stvari izboljšale. Vendar bomo vseeno morali delati, ker drugega izhoda ni.

Kot sindikalist pa ocenjujem, da bomo morali več skrbi nameniti ljudem, ki bodo ostali brez dela, delavcem pa zagotoviti takšne osnove, da bodo dostojno živeli.

Suzana Cafuta:

Naša vlada ni najboljša. Še vedno je več govorenega kot narejenega. Gotovo pa bi lahko bilo boljše.

Vse težje je tudi za mlade, saj je dela vse manj, vse preveč pa je skrbi in slabih občutkov.

Rudi Stopar:

Kot aktivni udeleženec v delegatskem sistemu v prejšnjem obdobju sem želel nekatere hitreje spremembe v gospodarstvu in naši družbi nasploh. Realizacija nekaterih vitalnih nalog, ki zadevajo Celje, je bila prepočasna in z nastopom nove vlade sem pričakoval hitreje spremembe. Vendar jih zaenkrat ni opaziti.

Čas, ki je bil na razpolago, je dejansko sicer relativno kratek, upajmo pa, da se bodo načrtovani novi prijemi čimprej pokazali v pozitivnem smislu.

Zvone Jezernik:

Kar tiče gospodarstva, je po mojem mnenju, vlada naredila premalo, čeprav so bile možnosti omejene. Preveč se je ukvarjala s krščansko demokracijo.

Mislím pa, da je naredila kar precej na področju obrambe in notranjih zadev, prav tako na področju ustavnih sprememb in nove ustave in ocenjujem, da je to kar lep napredek.

Vlada je zaenkrat premalo naredila tudi na področju oz. v smeri socialne demokracije, saj ob povečani brezposelnosti ni jasnih socialnih programov.

Menim pa še, da se je naša vlada daleč premalo vključevala v različne pogovore na ravni federacije glede konfederacije in drugih vprašanj, doma pa je še premalo storila na področju stimulacije izvoza, kar bi Slovenija morala čimprej narediti.

Drago Lipovšek:

Menim, da je vlada imela premalo časa, da bi naredila več. V glavnem sem zadovoljen s tem, kar je naredila na političnem področju, res pa je, da smo od nje več pričakovali v gospodarstvu. Ker je tu vse preveč težav, se bo vlada morala bolj posvetiti temu področju in do konca letošnjega leta pričakujem določene odgovore in rešitve za gospodarstvo. Ob tem bi dodal še to, da so še preveč prisotni ukrepi zvezne vlade in da je položaj zato še težavnejši.

Dani Pristovšek:

Vse se odvija nekako prepočasi, saj so bile obljube večje. Vlada se preveč ukvarja s političnim delom, premalo pozornosti pa nemanja gospodarstvu in socialni politiki. Tu bi morala narediti več, če hočemo v Evropo, pa tudi hitreje bi morala odpravljati naše slabosti. Menim, da je še premočan vpliv zvezne vlade in da bi se morali otresti določenih pritiskov. Več pričakujem

tudi na področju izobraževanja, saj bi nove šole morale dati boljše in nove strokovnjake, ki jih potrebujemo pri nadaljnjem razvoju.

Dani Knez:

Vlada se preveč ukvarja s preteklostjo, vseč pa mi je njena zunanja politika v smislu odpiranja v Evropo.

Več časa pa bi gotovo morala nameniti gospodarstvu, saj prav tu vidimo in občutimo, da ni pravih potez in ustreznih ukrepov. Želim pa, da bi sedanja vlada vzdržala pritiske, ker mi je bolj všeč kot prejšnja.

Ljubica Krulec:

Mislím, da vsaka vlada potrebuje določen čas za svoje delo. Pravih sprememb še nismo doživeli, lahko pa pričakujemo, da se bo kmalu pokazalo, da dela prav.

Vse skrbi bo morala nameniti gospodarstvu in socialni politiki, ker vemo, da so tu največje težave. Res pa je tudi to, da so se nakopičili mnogi problemi na praktično vseh področjih. Zato bo morala vlada hitro najti prave rešitve in odgovore, predvsem pa pokazati več jasnih ciljev. Pri tem ne bi smela pozabiti na ljudi, saj smo pripravljene delati in želimo, da bi se v naši deželi vsi dobro počutili.

Fotografije:
Stevo Đurkas
Zapisal:
Tone Škerbec



Cveto Rakita



Cilka Sotošek



Marko Stropnik



Boštjan Vukan



Franc Golež



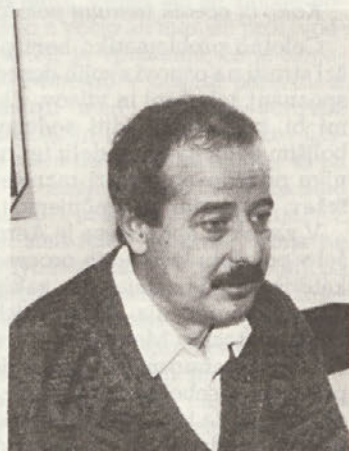
Suzana Cafuta



Rudi Stopar



Zvone Jezernik



Drago Lipovšek



Dani Pristovšek



Dani Knez



Ljubica Krulec

Več pozornosti trženju

Pravzaprav ni dneva, ko se, tako ali drugače, ne bi srečali s trženjem. Že nekaj časa pa tečejo tudi vse bolj jasni in dognani pogovori o tržnem gospodarstvu in njegovih zakonitostih, o tržni naravnosti, o vključevanju v tržne procese in še bi lahko naštevali. Seveda je ob tem zelo zanimivo vprašanje, kako se tržno obnašamo v našem podjetju in kakšne učinke dosegamo na domačem in tujih tržiščih. Nekatere podatke lahko razberemo v poročilih strokovnih služb, gotovo pa je še bolj zanimivo, če kaj lahko izve mo iz »prve roke«, kot pravimo.

Zato smo tokrat za pogovor zaprosili vršilca dolžnosti direktorja marketinga Dušana Doberška, ki je v nadaljevanju nanizal aktualna dogajanja v Aero na tem področju.

Kako bi ocenili trenutni položaj?

Celotno problematiko bom poskušal strniti na osnovi svojih dosedanjih spoznanj, izkušenj in vtisov, s katerimi bi želel spodbuditi sodelavce k boljšim odločitvam in delu ter nadaljnjim prizadevanjem pri razreševanju težav, s katerimi se srečujemo.

V zadnjem obdobju se je Aero znašel v položaju ločitvenih procesov, od katerih je eden dejansko zaključen, drugi pa se pričena. Pri tem mislim na nekdanji tozd v Medvodah in celjsko Grafiko. Osebo mi je žal, da je do tega prišlo, še posebej zaradi Grafike. Ocenjujem pa, da je to v tem trenutku nekakšna prednost za Aero in tudi priložnost za prestrukturiranje oziroma preoblikovanje do optimalizacije našega podjetja.

Namenoma pri tem ne bom uporabil pojma prestrukturiranje, ki ga mnogi v gospodarstvu zlorabljajo kot nekakšno posilstvo. Prestrukturiranje je namreč veliko zahtevnejši in dolgotrajnejši proces, ko si ga na splošno predstavljamo.

Glede optimalizacije Aera menim, da so bili prvi premiki doseženi z makroorganizacijo, nadaljnje korake pa vidimo v mezo in mikroorganizaciji, ki se pripravljajo v obdobju do konca letošnjega leta. Ob tem moram omeniti pomembno sodelovanje z belgijsko svetovalno skupino Sinergy Consulting Group – ki je pred dvema mesecema opravila prvo fazo analize našega poslovanja.

Naslednji korak pa bi bil nadaljevanje tega projekta, ki bi ga svetovalna skupina izpeljala do konca prihodnjega leta. Nadaljnji pristop k optimaliza-

ciji Aera pa bo po mojem mnenju poseg, ki bo glede velikosti podjetja in obnašanja ljudi v njem vzpostavil drugačno kvaliteto. Dejstvo je, da bomo morali vsi (kakorkoli smo ponosni na svoje podjetje) spoznati, da nismo več firma z 2000, ampak s 1300 delavci, da ni več tozdrovskih ograj – da smo enovito podjetje.

V zadnjih dveh mesecih, kolikor intenzivneje sodelujem v vodstvu podjetja, namreč opažam, da so še vedno prisotni določeni predsodki, povezani z dosedanja miselnostjo, in da so še zelo močni.

Zastavljena reorganizacija Aera je nesporno pravilna poteza, saj v mnogočem pomeni in prinaša nove spodbude. Pokazala pa je tudi, da so temeljne organizacije doslej zavirale razvoj, še posebej smotrno naravnani razvoj. Določena prodornost in učinkovitost sta se izgubljali z razdelitvijo kadrovskih in ostalih potencialov, ki smo jih dejansko razdrobili. Na drugi strani pa smo, če uporabim prisposodbo, stali vsak na svojem bregu in se prepirali. Po določenih ukrepih pa smo zdaj le prišli do stopnje, ko prek mostu poskušamo priti drug k drugemu. Lahko bi rekel, da so se pričeli odvijati pozitivni procesi, vendar dodajam, da so prepočasni. Še vedno obstajajo že omenjeni predsodki posameznikov, še posebej pa je to prisotno pri transformaciji vodilnih delavcev, ki ni dovolj hitra, s tem pa nastajajo določene ovire.

Med ovire bi lahko prišteli tudi splošno znano ugotovitev, da smo razvajan kolektiv. Do sedaj veljavni samoupravni sistem je, kar dobro vemo, dopuščal (kljub temu, da ga zdaj mnogi kritizirajo, čeprav je bilo mnogim lepo) naraščanje tako imenovane »režijske gobe«. Za vsako stvar smo potrebovali preveč ljudi, ker smo drobili določene operacije in velikokrat se je zgodilo, da je bilo pri posameznih nalogah preveč odgovornih nosilcev, ki so odgovornost prenašali drug na drugega. Vse to nam je kar nekako ugajalo.

Vse to pa so tudi vzroki za prepočasno odvijanje transformacije. Najlažja je dejansko pri delavcih za stroji, ki so že doslej, tako ali drugače, opravljali svoje naloge. Dosti težja pa je pri režijskem in kreativnem delu, ker še nismo navajeni drug od drugega zahtevati izvedbe posameznih nalog. To je bila tudi ena od ugotovitev svetovalne skupine. Še vedno se namreč dogaja, da se lahko dogovorimo za glavne usmeritve, pri izvedbi pa stvari obstanejo. Vsak izvajalec določene naloge se čuti toliko pomemben, da preveč razpravlja o izvedbi, pri tem pa naloge zastajajo, se drugače izpeljejo, celo samo na pol, ali pa iščejo različni

vzroki za dokončno nerealizacijo. Ta napaka je izrazito prisotna pri kreativnih delavcih in morali jo bomo čimprej odpravili.

Pri tem ne gre za nekakšno aerovsko posebnost, ker se podobne težave kažejo tudi v drugih podjetjih.

Pri sedanjih težavah in ovirah gre tudi za vzroke iz preteklosti?

Res je. V Aero sem že trinajst let in lahko rečem, da smo v preteklosti določene stvari preveč zanemarili. Ustvarili smo si vrsto problemov, ki jih bom poskušal osvetliti v nadaljevanju.

Mislim, da je osrednji in že dolgoletni problem Aera njegov razvoj, ki je bil deležen premajhne pozornosti. Vse preveč smo se ukvarjali z zapravljanjem tekoče akumulacije za investicije, ki se niso najbolje izkazale. Odločno premalo pa smo sistematično vlagali v razvoj v marketinškem in tehničnem smislu. Ocenjujem, da je to naša osnovna napaka, pa čeprav je res tudi to, da pravih rešitev ni vedno pri roki. Pri razreševanju tega problema vidim nekaj možnosti v povezavah s tujimi partnerji, ki bi nam omogočile, da bi se približali Evropi.

Zamisli se moramo ob dejstvu, da je bil naš zadnji resnično močan program – AC – realiziran že več kot pred enim desetletjem.

Naslednji problem je obvladovanje trga. Res je, da gre pri tem delno za vpliv predpisov in spreminjajoče se zakonodaje, vendar smo posebej pri zunanji trgovini velikokrat dopuščali prevelika nihanja. Država je sicer onemogočala dolgoročnejšo usmeritev v izvoz, pojavljala pa so se tudi stalna vprašanja o dohodkovnem smislu.

Dejstvo pa je, da smo na tej osnovi gradili našo izvozno politiko oziroma dejavnost, ki je močno omejena le na določene proizvode. Vsi vemo, da je bil AC naš paradni konj in če se je tu kaj zgodilo, je bilo vse narobe.

Podobno je z omejenostjo našega ostalega asortimana na trgu. Omenil bi selotejp in v zvezi z njim zaprtje iranskega trga, ki je spet povzročilo velike težave.

Omejenost asortimana in omejenost na trgih izhajata iz okolja in pogojenega obnašanja na eni strani, na drugi strani pa iz premalo smelega gledanja na trženje v tujini, tako s strani delavcev v trženju kot celotnega podjetja.

Na izvozne razmere so vplivale tudi temeljne organizacije, ki jih sicer ne moremo označiti kot izključne krivice.

Vendar je bilo tako. To so dejstva.

V nastopu na tujih trgih sta pomembni dve stvari. Ena od teh je nabavni marketing, ki je povezan tudi z domačo dobavo. Vendar menim, da je

prav nabavni marketing premalo udeležen v uvozu. Zato se že dogovarjamo, da bi določene izdelke tudi uvažali in z njimi poskušali tržiti. Ker imamo določeno prodajno mrežo, bi to lahko naredili, ne vidim pa tudi razloga, zakaj tega ne bi izkoristili.

Druga stvar pa je dejstvo, da je bil Aero doslej dober plačnik, bogat in reden, skratka ugoden kupec. To prakso bi morali toliko spremeniti, da bi postali nekoliko manj ugodni kupci, saj bi to prineslo boljše učinke.

Pri izvozu naših izdelkov vidimo, kako zahtevni so naši kupci, mi pa smo preveč popustljivi do naših dobaviteljev. Ne gre samo za to, da sklepamo posle z velikimi firmami, ampak tudi za to, da včasih ne znamo pridobiti še ostalih dobaviteljev in v pravem trenutku odigrati bitko za cene.

Omenil sem že, kako je okolje vplivalo na naš izvoz. Vendarle pa je že nekaj časa znano, da bi morali narediti strategijo našega nastopa na tujih trgih. K temu nas vse bolj silijo tudi spremembe v Vzhodni Evropi. Mislim, da zelo kasnimo pri realizaciji te naloge, poudariti pa moram, da so pogledi strokovnih delavcev v Aeru na to področje zelo različni.

Vse preveč je še navajenosti in prepričanosti iz preteklosti, da to ni nujno potrebno, na drugi strani pa se težko odločimo za pisanje dokumenta, ki bi vseboval določene obveznosti in spremljanje programa s sprotnim odpravljanjem napak.

Vendar sem trdno prepričan, da ob sedanji organiziranosti vodstva dobro poznamo slabosti, vemo pa tudi, kdo je odgovoren za odpravljanje napak. Ker gre za dobro znane notranje slabosti – prevelike cene, preslab asortiman, predolg reakcijski čas itd. – bi jih morali čimprej odpraviti, saj tega namesto nas ne bo naredil nihče.

Pri trženju na domačem trgu pa je ob pomanjkanju novih proizvodov izredno prisotno tudi pomanjkanje novih idej pri oblikah trženja. To je treba priznati in tudi sam čutim del krivde, ker delam na tem področju. Splošna samozadovoljnost Aera se je tako pokazala tudi v prodaji, saj smo premalo uvajali nove metode in premalo vzgajali ljudi v prodajnem smislu. Določene formirane ljudi smo iskali zunaj podjetja, nekaj tudi znotraj, vendar smo se z domačimi premalo ukvarjali. In če ljudi ne vzgajaš, se oblikujejo tako, kakor jih je naučilo okolje.

Rezultat pa je jasen: dobrih, formiranih ljudi pa zlepa ni. Naši tržniki so na splošno (ne vsi, so izjeme) bolj usposobljeni za delo v razmerah, v kakršnih je Aero bil. To je žeja po blagu, razdeljevanje blaga, manj pa aktivno trženje itd.

Ta ocena velja predvsem za domače tržnike, medtem ko so zunanji prisi-

ljeni delati drugače. Nastali položaj v zadnjem času poskušamo razreševati prek programskih vodij, vendar ugotavljamo, da makroorganizacija v tem smislu še ni dozorela. To vidimo tudi na drugih področjih in prav zato bomo morali pohiteti z mikroorganizacijo in nekaterimi korenitejšimi ukrepi. Vendar ne le v organizacijskem smislu, temveč tudi in predvsem vsebinskem. Skratka, določene stvari bomo morali pospešiti. To so moja spoznanja iz trženjskega dela.

Tretji problem, ki ga moram izpostaviti, pa je naša izrazita odvisnost od izposojenega denarja. Poznamo program, kjer je to katastrofalno prisotno (prisp. Šempetra). Odvisnost in terjatve se še zaostrejejo. Tako je bilo stanje v mesecu juliju izredno težavno, malce se je izboljšalo v avgustu in septembru, vse pa kaže, da se bo zdaj spet zelo zaostri. Tako bo tudi glavna karakteristika letošnjih rezultatov poslovanja velika odvisnost od finančne situacije. Naslednja karakteristika pa so izredno veliki odpisi terjatev, ki so sicer začasni, vendar se poraja vprašanje, če se del tega ne bo prelevil v neizterjane terjatve.

Med problemi, ki nas tarejo, je tudi investicijska dejavnost. Čeprav nisem tehnični strokovnjak moram reči, da smo v preteklosti prevečkrat investirali tako, da je imel tisti, ki je ustvaril dohodek, preveliko izključno pravico pri odločanju o nakupu določene opreme ali pospeševanju programov. Menim, da se nismo ustrezno dogovorili za investicijo v pisalne trakove, saj nam je izpadel velik trg – Vzhodna Nemčija – ki je doslej opravičeval vlaganje v ta program. Na drugi strani pa tega programa nismo tako zaokrožili, da bi se lahko povezali z drugim močnim proizvajalcem, ki bi nam omogočil prehod na tuji in domači trg, kjer je sicer močna konkurenca.

Podobno se dogaja tudi pri nekaterih drugih naših izdelkih in naša zaverovanost vase bi verjetno trajala še dlje, če ne bi prišlo do močnega prodora uvoženega blaga.

Naslednji problem so kadri. O kadrovskih težavah v trženju sem že govoril, menim pa, da je enako ali podobno tudi na drugih področjih. Ocenjujem, da imamo kar dobro izobrazbeno strukturo, vendar pa učinki niso adekvatni. Preveč kadrov je neizkoriščenih, čeprav ta potencial sam niti ni kriv, da je tako. Očitno je, da smo na razvojno-analitsko komponento doslej tako gledali. Svojo vlogo so odigrali tudi tozdi, boljše organiziranost pa zdaj pričakujem v novitem podjetju.

Med slabostmi, ki nas spremljajo, je tudi informatika. Kljub temu, da bi že lahko marsikatero obliko prilagodili za svoje potrebe, pa se poraja vprašanje, če bi jo znali pametno uporabiti.

Tako ostaja pred nami prednostna naloga – ustvariti lastno informatiko za odločanje. Pri tem gre za proces, ki se ne konča pri nabavi opreme (ki jo imamo) in pridobitvi računalniških strokovnjakov. Proces mora istočasno potekati pri uporabnikih, ki sploh ne smejo razmišljati, da jim bo informatiko izdelal informatik.

Določene posege smo doslej že opravili in pridobili določeno znanje, saj je uporabnik tisti, ki mora znati definirati svoje potrebe.

Z leti pa so naša prizadevanja nekoliko uplahnila zaradi krivde na obeh straneh. Na strani uporabnikov, ki niso bili dovolj vztrajni in sistematični, na drugi strani pa ni bilo centralnih informacij. Tako si je vsak uporabnik zase organiziral lastne informacije, ki pa kasneje niso bile kompatibilne. In zgodilo se je, da zaradi tega stopicamo na mestu, naša informatika pa je vse slabša. Časa za odlašanje ni več in to nalogo moramo čimprej opraviti.

Pri napakah in problemih gotovo ne moremo tudi mimo zalog. Očitno gre za dejstvo, da se določenih stvari ne znamo lotiti. Vemo, da se zaloge obvladujejo z večjo ali manjšo proizvodnjo, vendar je vprašanje, če je to pametno. Pametno v nekem pametnem sorazmerju med zalogami surovin, polizdelkov in gotovih izdelkov. Obstajati mora določeno razmerje, ki pa ga mi ne znamo uskladiti. Zato smo uporabljali preproste definicije. V prodaji smo rekli, da proizvodnja ne zna uravnati zalog, v proizvodnji pa so trdili, da v prodaji slabo načrtujemo. Tako smo ostali vsak na svojem bregu in nič nismo spremenili, napake pa nas izredno obremenjujejo.

Čeprav vemo, kako naj bi razreševali področje zalog, ne znamo pravilno ukrepati!

Pred nami je torej vrsta nalog. katerih se boste najprej lotili v marketingu?

Prva naloga je izdelava in operacionalizacija strategije nastopa na domačem in tujih trgih. O tem sem sicer že govoril, vendar bomo morali določene stvari na novo organizirati. Predlogi za spremembe so pripravljani in nekatere bomo izpeljali že jeseni. Ostalo pa na začetku prihodnjega leta, ko bomo oblikovali poslovno politiko in nove prijeme. Če bi nekatere naštel, potem so to: drugačna organizacija prodaje, razširitev potniške mreže s potniki specialisti, pospešen pristop do nekoliko drugačnih ciljnih skupin na trgu, več pozornosti do manjših kupcev in manj zaupanja v velike kupce. Prav preveliko zaupanje v velike kupce je Aeru doslej precej škodovalo, ker so le-ti precej inertni.

Omenjeno preoblikovanje pri nas že poteka, treba ga bo le še bolj pospešeno nadaljevati.

Tako bo potrebno del prihodka ustvariti tudi z uvozom izdelkov iz našega asortimana, ali pa tudi širšim, vzporedno pa uporabiti celoten potencial v marketingu.

To je že eden od pogojev, da nas bo delalo toliko, kolikor nas je. Z reorganizacijo v celem podjetju pa se bomo morali optimalneje organizirati. To sicer ni glavni prijem, ker so na voljo še drugi, vendar ocenjujem, da so to izhodišča. Določeno število ljudi bo moralo narediti več. Če tega ne bomo storili, nas bo moralo biti manj. To so dejstva in neka posebna sentimentalnost ni mogoča, čeprav sem v zadnjem času v našem časopisu prebral izjave nekaterih vodilnih ljudi iz prej skupnih firm, da tega za nobeno ceno ne bomo počeli. Vse lepo in prav, in všečno ljudem, bi lahko ocenil omenjene izjave, vendar mislim, da gre pri tem za določeno demagogijo. Kakorkoli že, dejansko se bomo morali sprijazniti s tem, da nas bo manj zaposlenih.

Tudi na področju marketinga se bomo morali drugače organizirati. Zmanjšati bomo morali število nivojev in število služb ter se bolj aktivno lotiti izvedbe osnovne naloge, kar lahko tudi pomeni, da bomo morali uskladiti realno velikost naše firme z našo organizacijo.

Vsi delavci tega verjetno ne bodo ugodno sprejeli, vendar mislim, da si večina delavcev v marketingu spremembe želi. Kot naslednjo nalogo bi omenil racionalizacijo logistike v najširšem smislu – od skladišča do transporta. Odprodati bomo morali delovnega parka in potegniti poteze, ki se drugod že odvijajo.

Trdno sem prepričan, da bomo morali istočasno ukrepati na več področjih in si prizadevati, da na nobenem ne bi zaostajali, saj bi to oviralo ostale. To kažejo dosedanje izkušnje, ko smo se preveč osredotočili na eno samo področje, ostalih pa nismo vzporedno razreševali. Ko se je vse zapletlo, izhoda iz težav naenkrat ni bilo.

Veliko pričakujem tudi od informatike oziroma izboljšanja stanja na tem področju. Zato želim, da bi se najprej posvetili marketingu v organizacijskem smislu, ker menim, da so naši ljudje vse preveč administrativno angažirani. Pri tem se zavedam, da se bo zgodilo, da bodo naši potenciali naenkrat sproščeni in pokazalo se bo, kdo lahko opravlja kreativno in kdo bolj administrativno delo.

Takšna sprememba našega dela bo potrebna v najkrajšem času. Vem, da se bodo pojavili tudi določeni odpori, vendar bo treba vztrajati in bitko izboriti.

Tudi na področju nabavnega marketinga bo potrebno narediti več, saj določena prizadevanja v to smer že

kažejo rezultate, vendar bo potrebno še več sistematike.

Ob tem se dobro zavedam svoje odgovornosti. Kljub vsem težavam ostajam optimist, seveda ob dejstvu, da bomo spremembe, o katerih sem govoril, pospešeno nadaljevali do konca letošnjega leta in tudi v prihodnje.

In kakšna bo, po vašem mnenju, naša prihodnost?

Ocene do konca leta kažejo, da bo izredno težko. Dosedanji rezultati niso ugodni in ker se razmere še zaostrejujejo, bomo morali nekatere ukre-

pe izpeljati hitreje kot smo načrtovali. Mislim, da bomo pri tem uspešni, vendar je realen rok eno leto. Približno tak rok je postavila tudi belgijska sve-tovalna skupina.

Enake ocene se kažejo tudi v izjavah naše vlade, ki napoveduje, da bo tudi prihodnje leto zelo težko. Zato se bomo v Aeru morali opreti na lastne sile in sami ustvariti pogoje, ki bodo vodili v boljše obdobje. Vedeti moramo, da bodo potrebni globoki posegi in dosledno izvajanje zastavljenih nalog.

Tone Škerbec

Uspešna prodaja Aerovih proizvodov

Pred začetkom šolskega leta smo v Aeru organizirali prodajo izdelkov za šolsko sezono za vse zaposlene v Aeru in Aero Grafiki. Pobudnik takšne prodaje je bil sindikat, vestna organizacija pa v rokah prodajnikov.

S Stanetom Brinovcem smo se pogovarjali o prodaji izdelkov in dejal je, da je z odzivom zadovoljen. Po pričakovanjih je bilo največ zanimanja za izdelke šolskega programa (barvice, lepikol, iris, etikete, mape za risalne bloke, peki papir...). Mnogi kupci so se zanimali za redno obliko prodaja-

nja Aerovih proizvodov, vsekakor pa so bili za to, da bi takšno prodajo ponovili vsaj ob šolskem polletju.

Tudi v prodaji so bili z odzivom na akcijo zelo zadovoljni, saj smo delavci Aera in Aero Grafike pokupili veliko izdelkov. Ugodnost prodaje, plačilo na dva obroka in dobra izbira pa kažejo na to, da bi se takšne akcije splačalo ponoviti. Koristi od prodaje imamo tako kupci kot tudi naše podjetje.

Jasna Rode



Prodajni prostor Aerovih proizvodov.

V Loki ideje zmanjka

Konec avgusta smo obiskali Loko pri Žusmu. Moram reči, da smo imeli kar slabo vest, ko je Milan Stopar vprašal, če smo na njih v Loki kar pozabili. Res pa je, da o obratu v Loki pri Žusmu že dolgo nismo pisali, zato pa sedaj popravljamo to napako in tudi v prihodnje bomo poskušali pisati o tem našem dislociranem obratu, ki je znan po tem, da v letu 1989 ni imel nobene reklamacije. To je pa velik dosežek, kajne. Posebej še, če upoštevamo, da v Loki večino dela opravljajo ročno in na zastarelih strojih.

V času, ko smo obiskali sodelavce v Loki, so kompletirali tubice za obrat barv. To je bilo konec avgusta že tretjič. Pravijo, da so zadovoljni, le da je delo. Največ strahu pa med delavci povzročajo ravno ostajanje doma, ko ni dela. Potem pa pridejo naročila in težko je vse narediti v določenem roku. Vendar poskušajo tudi z dvanajsturnim delom.

Z Vinkom Žlenderom, ki je hkrati tudi sindikalni zaupnik obrata v Loki pri Žusmu, smo se pogovarjali o delu in o vzdušju v obratu. Povedal je, da v obratu krepko čutijo pomanjkanje informacij. V internih glasilih, na sestankih sindikata in tudi v obvestilih o sejah delavskega sveta ne izvejo vsega. Pogrešajo predvsem neposrednih informacij, saj je med delavci čutiti precejšnjo negotovost. Dela ni veliko, pojavlja se konkurenca zasebnikov, delo zasebni iniciativi ne more biti



Vinko Žlender



Milan Stopar

konkurenčno, saj so stroji zastareli. Nihče ni rad doma, če ni dela. Pomanjkanje dela samo še povečuje negotovost za prihodnje obdobje.

Z Milanom Stoparjem pa smo se pogovorili o načrtih in o prihodnosti obrata, ki jo lahko zagotovi le posodobitev proizvodnje in proizvodnega programa. Kakovost dela brez reklamacij pa je dovolj velik porok, ki prepriča še tako velikega skeptika. Ideja je veliko in le z uresničenjem idej bi se lahko prilagodili trgu. Njihove ideje so povezane na izdelovanje izdelkov za drobno papirno galanterijo: papirnati kozarci, serveti, zloženske za embalažo hrane, prtički za pod kozarce. Skratka nezahtevne stvari, ki bi bile hkrati ekološko čiste, saj se obrat nahaja na vodnem področju za Šentjur. Že pred časom so si želeli pridobiti sitotiskarske stroje iz Grafike, želeli so potiskavati rolce, kar bi bilo tudi v mejah eko-

loških predpisov, pa niso uspeli. Prepričani so, da bodo lahko obdržali ljudi le z novimi programi.

Število zaposlenih se je od 61 zmanjšalo na 45, zaradi fluktuacije in prestavitve v Celje. Delo pa še vedno poteka normalno, ocenjujejo pa, da zato, ker so bili vedno pripravljeni poprijeti za vsako delo, če se je mudilo. Obrat se trenutno nahaja v rdečih številkah, zato so pobude in ideje potrebne. Potrebujejo le nekaj tujega kapitala in odločitev vodilnih. Nekaj dni pred našim obiskom v Loki, so bili v Loki najodgovornejši delavci Aera in predstavniki obrata so jim predstavili svoje težave in ideje za prihodnje delo obrata.

Nam bo uspelo uresničiti ideje?

Jasna Rode

V naslednji številki bomo še predstavili načrte podjetja za obrat Loka.

Hvala, Aero!

Po dvanajstih letih uspešnega sodelovanja se celjski rokomet in rokomet nasploh razhaja z imenom »AERO«. Ves ta čas je beseda »AERO« pomenila tudi rokomet in marsikdo je ob celjskem rokometu pomislil tudi na »AERO«. Vsem nam v klubu, ožji in širši javnosti je bilo to samoumevno, brez »AERA« si rokomet v Celju skorajda nismo mogli predstavljati!

Z imenom »AERO« smo ob vseplošni in nesebični pomoči tega delovnega kolektiva doživljali marsikatero lepe in žalostne trenutke, vzpone in padce, uspehe in neuspehe, a bili vedno opazni v slovenskem in jugoslovanskem rokometu. Zgodilo se je, da je bilo marsikoga v »AERU« na trenutke sram celjskega rokometu, njegovih porazov in neuspehov ter še po-



sebej neodgovornih početij nekaterih posameznikov. Marsikdo od zaposlenih v »AERU« nam zaradi takšnih ali drugačnih razlogov ni bil naklonjen! V klubu smo se tega vedno in povsod zavedali, a vendarle prepričani, da imamo več pristašev kot nasprotnikov, da si s svojim delom in rezultati zaslužimo pokroviteljstvo in ime »AERA«. Konec koncev smo v tem času dosegli in doživljali tudi večino svojih največjih uspehov: I. zvezno ligo, finale YU-pokala, tri naslove mladinskih državnih prvakov, vse možne naslove republiških prvakov.

Da ne omenjamo naših posameznikov: republiške in državne reprezentante, svetovne prvake, rokometne funkcionarje in sodnike! Vse to bi bilo brez »AERA«, njegove finančne in kadrovske pomoči težko dosegljivo. Za vse to gre naša zahvala tudi in predvsem »AERU« in njegovim delavcem!

Celjski rokomet nadaljuje svojo pot z novim pokroviteljem in novim imenom, hvaležen »AERU« za vso njegovo preteklo pomoč, vendar s prepričanjem in željo, da mu bo ta delovni kolektiv stal ob strani tudi v prihodnje!

Andrej SUŠTERIČ
predsednik IO kluba

P. S. Na zadnjem sestanku Izvršnega odbora kluba smo sklenili, da bomo napisali »AERO« še vedno nosili na hrbtni strani naših dresov. Kljub nadaljnji finančni pomoči tega podjetja ali ne, in v skromno zahvalo za vso dosedanjo pomoč!

SLAVNOSTNA VEČERJA UPOKOJENCEV PODJETJA AERO GRAFIKA

So trenutki v življenju, ki se človeku posebno vtisnejo v spomin. Z željo, da bi bil vaš odhod v pokoj eden lepših trenutkov, vas vabimo na slavnostno večerjo.

Tako smo zapisali v vabilu, ki smo ga poslali letošnjim devetnajstim upokojencem podjetja Aero Grafika. Želeli smo jim izkazati pozornost in se jim še enkrat zahvaliti za njihovo delo.

Po krajšem kulturnem programu jih je pozdravil direktor podjetja Drago Vračun. V svojem govoru se je spominjal delovnih naporov grafikov, njihovega delovnega prispevka za razvoj grafične dejavnosti in jim zaželel vse lepo v pokoj.

Predsednik delavskega sveta je upokojencem podelil zahvale za delo in simbolična darila. Razporeženje je bilo prijetno in sproščeno, kljub grenkemu priokusu slovesa.

Še zadnja pesem, trden stisk roke in želja, da se ohranijo samo lepi spomini.

Romana Ilovar

SREČANJE UPOKOJENCEV V NOVEMBRU IN DECEMBRU

Z upokojenci podjetja AERO Celje, ki so se upokojili v letošnjem letu, pa se bomo srečali v novembru na slavnostni večerji. Ob koncu leta pa bomo vse upokojene delavce podjetja AERO povabili v goste.

Romana Ilovar

IZLET UPOKOJENCEV PODJETJA AERO GRAFIKA

Triinšestdeset upokojencev podjetja AERO Grafika se je odzvalo vabilu na izlet na Dolenjsko in 21. septembra zjutraj smo se odpeljali proti megleni in deževni Ljubljani.

Kljub slabemu vremenu so bili udeleženci izleta dobro razpoloženi in prav nikomur ni bilo dolgčas. K temu je verjetno pripomogel tudi jutranji požirek, kavica in želja vseh, da bi se imeli lepo.

Prvi daljši postanek je bil načrtovan pri Jurčičevi rojstni hiši na Muljavi, kjer nas je domačin pozdravil v pristni dolenski govoric. Predstavil nam je čas, v katerem je Jurčič živel, in njegovega večno živega in prepričljivega Krjavlja.



Upokojenci Grafike na zaključnem večeru.



Tudi zavrteli so se...



S postanka na Muljavi...

V Novem mestu smo si ogledali župnijsko cerkev z znamenito Tintorettovo fresko. Čas našega izleta je sovpadal tudi z vinsko trgatvijo in ustavili smo se še v vinski kleti v Leskovcu pri Krškem. Čeprav novega vina še ni bilo, saj so ravno ta dan pričeli s trgatvijo, nas je tudi pokušina starega dodobra ogrela.

Naše potepanje smo že skoraj tradicionalno zaključili s poznim kosilom pri Treh Lučkah nad Krškim. Ob zvoških harmonike smo se tudi zavrteli, zapeli in vsaj za trenutek pozabili na čas, ki neusmiljeno teče. Preživeli smo še en lep dan in si zaželeli nasvidenje prihodnje leto.

Romana Ilovár



... in v Novem mestu.

ODLOMKI S POTEPANJA UPOKOJENCEV GRAFIKE

Turobno jutro nas je sprejelo, ko smo se zbrali na bivšem prostoru Glazije. Vrstili so se stiski rok. V očeh udeležencev pa je bila iskra veselja in radosti, saj smo se srečali sodelavci iz preteklih let, ki smo takrat še družno peljali voziček celjske Grafike. Prav nerodno mi je bilo, ko sem se kot novinec srečal z avantgardo Grafike. Kaj hočemo, čas je pač neusmiljen sodnik, ki ne dopušča podkupovanja, in podobnega, pa še tu so nemalokdaj izjeme...

Pot nas je vodila do Trojan, kjer smo imeli »lačni postanek« – zemljice in še nekaj vmes. Vreme nam je ponagajalo, ker je že rosilo.

Vendar nič hudega, saj smo bili optimistično preskrbljeni in brez skrbi, pa tudi ustrezno podloženi, skratka impregnirani. Do in mimo Ljubljane smo bili sprotno informirani o vsem, kaj je kje bilo in kaj je. To dolžnost je vestno in strokovno izvedla vodička »KOMPASA«. Za marsikaj in v marsikaterem kraju smo resnici na ljubo izvedeli (vsaj nekateri) – prvič – in zamislite si, na svojem pragu. Da, majhna je naša domovina, obenem pa tako neznansko velika.

Do Muljave, rojstnega kraja Josipa Jurčiča, smo se pripeljali kot bi rekel keks. Nedvomno je to podatek, da smo se izredno dobro počutili. Tam nas je sprejela gostoljubna ploha, tako da nas je šest trdovratnežev lepo ostalo tam, kjer je imel Krjavelj boga za norca, ali pa ga je bog tako ali drugače preizkušal s tem, ko je roko »ven molil«. Navzven je bilo nas šest zagotovo »suhih.« S tem smo tudi prepričali vsemogočnega, da je nehalo padati.

Ponovno smo se vkrkali v našo srebrno puščico in trebušasto dolgi kompasov »dinozaver« ter odpeljali proti Novemu mestu, kjer je bila najprej malica z infiltriranim karejem. Nato pa, hura, v novomestno Proštijško cerkev. Sprejel nas je sam župnik, ki nam je povedal, da je takoimenovana ladja iz starih časov, prezbitერი, ki je edinstven zato, ker je zamaknjen, pa novejši. Ogledal sem si ga in dejansko je tako. Gospod so nas zavlekli tudi v edinstveno kripto, ki naj bi bila svoj čas tudi vinska klet. O vinu ni govora. Bilo je le zaželjeno, da se nekaj zapoje.

Še malce resneje: v tej cerkvi je zanimiva predvsem freska nad oltarjem, ki je edinstvena v Evropi. To je delo Iacopa Tintoretta, ki prikazuje Sv. Miklavža. Original meri 200 x 429 cm. Skupina se je odpravila dalje, svetlejšim obzorjem naproti. Dež je ponehal. Ustavili smo se še v kleti Merkartorjevega Agrokombinata – Krško.

Inženir Marjetič nam je razložil ves tehnološki postopek pridelovanja kakovostnih vin. Za tem – lahko si mislite – degustacija, ki so nam jo priredili z vso pozornostjo. Kruh, sir in nadvse kvalitetna vina v njihovi kleti.

Po iskrenem pozdravu smo se popejljali na kosilo k »Trem Lučkam« nad Krškim. Ne najdem pravih besed, da bi se lahko ustrezno zahvalil za vse, kar nam je nudilo naše matično podjetje.

Posebej bi se zahvalil še predsedniku delavskega sveta in sindikata Grafike, pa tudi Romani Ilovár in sestri Ireni, ki sta se izredno vkomponirali v dogajanje.

V imenu nas vseh – upokojencev Grafike – HVALA!

Žani Uranič

ODTRGANO JABOLKO

Prispodoba z odtrganim jabolkom morda ni najbolj ustrezna, vendar gre predvsem za občutek, da nismo več povezani z drevesom, ki nam je dajalo življenjske sokove in moč za polno življenje. Ta jablana je bila naša Aero Grafika s svojo dolgoletno tradicijo.

Kljub vsem dogajanjem in spremembam so nas s te jablane, že povsem dozorele sadeže, le nežno odtrgali in položili v mirovanje v ustrezne zabojčke. Niso pa nas pustili, da postanemo nekurantno blago. V nas so še videli tiste žlahtne barve, ki spremenjajo ves razvoj zdravega sadja, ki je vseskozi obetalo in na koncu dalo ustrezen rod. Nato je morala z veje, da se z njim zgodi, kar se zgoditi mora.

Želel sem povedati le to, da nas je – novopečene upokojene delavce – vodstvo Grafike, ali bolje povedano na vabilu podpisani direktor Drago Vračun, zbral in povabil na slavnostno večerjo v jedilnici Grafike.

O vzdušju, ki ga doslej nisem bil vajen – seveda, saj je to le enkratno – sem bil presenečen. Sprejem in nadaljnje dogajanje je bilo izpeljano z vso pozornostjo in obenem nevpadljivo. To je bilo tovariško srečanje z iskrenim predznakom: »HVALA, HVALA VAM VSEM...«

Enako se v imenu vseh upokojencev, ki smo se udeležili srečanja, iskreno zahvaljujem za čudovita darila in lep večer.

Žani Uranič



»Preventivci« v Velem Lošinj

V avgustu je bil tudi letos, organiziran desetdnevni aktivni odmor za naše sodelavce v počitniškem domu na Lošinj. Že na avtobusu so zadovoljni obrazi pričali, da se letošnji upravičenci odmora le-tega resnično veselijo. Večina je takšno pozornost s strani našega podjetja doživljala prvič.

Vsi pa smo se zavedali, da ta odmor ne bo samo poležavanje na soncu (ali v senci), temveč aktivna rekreacija v pravem pomenu besede.

Naš duhovni in siceršnji vodja Igor Nunčič, kateremu gre vsa pohvala, nas je že naslednje jutro (in to že ob sedmih, pa še na morju) spravil skupaj. Vsi smo bili športno opremljeni. Sledil je lahek tek na Rovensko. Redki turisti, ki so navajeni zgodaj vstajati, ali pa niso mogli spati, so nas zvedavo opazovali, misleč, da smo kakšna reprezentanca na pripravah (po starosti nekaterih sodeč, tudi balinarska). Razgibalne vaje so nam nato dodobra razgibale in prekrvavile naše zastale ude, pa tudi zajtrk, ki je sledil, se nam ni upiral. Nekateri so se na glas spominjali nekaj iz časa, ko so bili pri vojaki, toda saj veste, mi Slovenci o vojski čim manj.

Ob dvanajstih so sledile prostovoljne aktivnosti v vodi, ki so bile tudi dobro zastopane. Razen iger z žogo, so se izkazali tudi posamezniki. Matjaž je Štefana naučil plavati (za uslugo ga je nato hvaležno poplačal za šankom), Stane se je požrtvovalno pognal v vodo za potopljeno sodelavkino masko (za nagrado se ne ve). Tudi Irma je učila sodelavca plavati, pa se je pozneje izkazalo, da je fant plavalec skoraj že od rojstva.

Po večerji (ali kosilul) so bila vsak dan razna tekmovanja. Sestavili smo čisto prave moške in ženske ekipe ter se pomerili v balinanju, odbojki, namiznemu tenisu, košarki, pikadu ter kegljanju. Moram povedati, da ženske skoraj niso zaostajale v nobeni panogi za moškimi vrstniki. V balinarskem finalu so celo premagale moško ekipo. Marsikdo je šele sedaj v sebi odkril nesluken športni talent.

Požrtvovalni Igor je sproti beležil rezultate tekmovanj na oglasno desko (vrata v jedilnico) ter napisal program za naslednji dan. Predzadnji dan je bila svečana podelitev diplom najboljšim v športu, ekipi za pripravo »fiš-piknika«, najbolj aktivni sobi ter osebu doma.

Omeniti moram tudi »fiš-piknik«, ki smo ga organizirali sami. Toda brez pobude upravnika in najboljšega ribiča v Sloveniji, Bojana Šalamona, ki je sam nalovil ribe, bi bil piknik skromnejši. Tako pa je bilo rib dovolj in tudi dobre volje. Pri peki rib se je posebno izkazal mojster Kostanjšek iz Šempetra. Vsi tisti, ki so bili zadolženi za pijačo, pa so se izkazali kot pravi »kelnerji«. Zavidal nam bi jih vsak dalmatinski lokal. Poimensko jih ne bomo imenovali, da jih ne bi za prihodnjo sezono angažiral kakšen obmorski hotel.

In kaj naj rečem na koncu? Bilo je rekreativno, zabavno, poučno, naporno (piknik). Za nekaj časa smo pozabili na vsakodnevne skrbi in se sprostiti.

Nekatere je mučilo tudi domotožje in so pridno telefonirali domov. Še sreča, da je bil telefon dokaj poceni. Vsi pa smo bili zadovoljni.

Hvala vsem, ki vsa leta omogočate aktivni oddih svojim sodelavcem.

Maks Vodeb

Prvenstvo Aera Celje in Aero Grafike v malem nogometu

Letošnjega prvenstva v malem nogometu se je udeležilo osem ekip. Zadnji petek v septembru so se ekipe pomerile na dveh igriščih na Skalni kleti. Tekme so bile zanimive, kot tudi nogomet, ki je bil na kakovostni ravni, saj je v obeh podjetjih veliko delavcev, ki so tudi dobri nogometaši. Po štiriurnem igranju v dveh skupinah so bili doseženi naslednji rezultati:

1. SKUPINA:

Skladišče got. izdelkov – NO 0:3; Kopirni papirji – Vzdrževanje Kemija 0:1; Vzdrževanje Kemija – NO 1:1; Kopirni papirji – Skladišče got. izd. 3:1; Skladišče got. izd. – Vzdrževanje Kemija 0:3; NO – Kopirni papirji 1:1.

Vrstni red:

- | | |
|------------------------|---------|
| 1. Vzdrževanje Kemija | 4 točke |
| 2. NO | 4 točke |
| 3. Kopirni papirji | 3 točke |
| 4. Skladišče got. izd. | 0 točk |



2. SKUPINA:

Vzdrževanje Grafika – Tiskarna I. 1:0; Marketing – SLEP 0:3 b.b.; Tiskarna I – SLEP 1:1; Vzdrževanje Grafika – Marketing 3:0 b.b.; Marketing – Tiskarna I 0:3 b.b.; SLEP – Vzdrževanje Grafika 1:1.

Vrstni red:

- | | |
|------------------------|---------|
| 1. Vzdrževanje Grafike | 5 točk |
| 2. SLEP | 4 točke |
| 3. Tiskarna I. | 3 točke |
| 4. Marketing | 0 točk |

FINALE:

Za 3. mesto

NO – SLEP 4:4 – po penalih 2:1

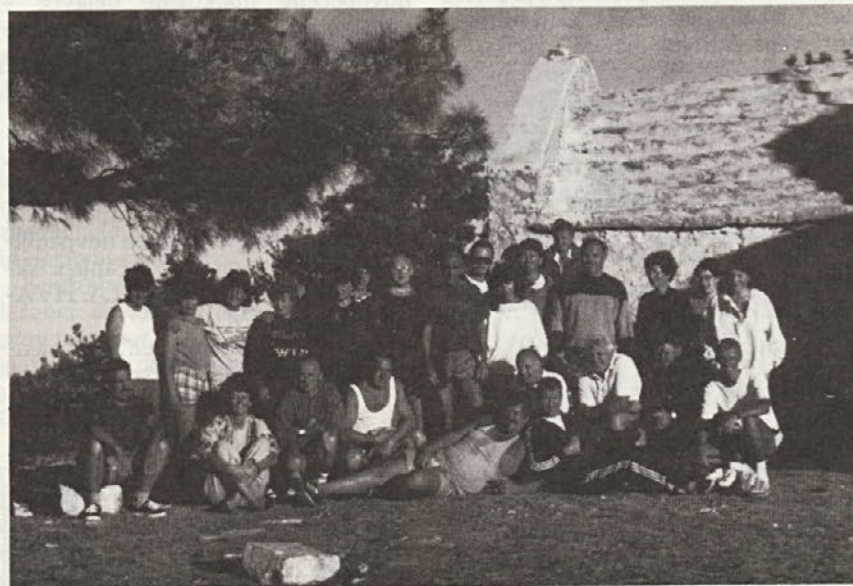
Za 1. mesto

Vzdrževanje Kemija – Vzdrževanje Grafika 0:0 – po penalih 5:4.

Končni vrstni red:

1. Vzdrževanje Kemija
2. Vzdrževanje Grafika
3. NO
4. SLEP
5. Kopirni papirji
6. Tiskarna I.
7. Skladišče gotovih izdelkov
8. Marketing

Peter SVET



»Gasilska« fotografija je nastala pred zajtrkom, na hribu ob cerkvi Sv. Ivana.



Letošnji prvaki – moštvo Vzdrževanja iz Kemije.



Drugo mesto – Vzdrževanje Grafike.



Na tretjem mestu – moštvo NO.



Četrtri so bili nogometaši iz Slepca.

KDOR SE SMEJE, SLABO NE MISLI – KDOR SE SMEJE, SLABO NE MISLI – KDOR SE SMEJE, SLABO NE MISLI

Nasmejmo se skupaj, saj smeh še ni greh!!!

Poskušali vas bomo nasmejati tudi v jesenskih mesecih. Tokrat nam je bila ponovno v pomoč knjiga Smeh stoletij Slavka Krušnika. Morda imate vi, dragi bralci, kakšne ideje, šale, anekdote, pošljite nam jih in nasmejali se bomo skupaj!

x

Ko je Avstrija napovedala vojno Črni gori, je bil neki Črnogorec na Dunaju. Bojevito razpoložen se je znašel v hudi zadregi in zato je pisal domov po navodilo:

»Sporočite mi, ali naj pridem na fronto v domovino, ali naj udarim kar z boka?«

Ko je Ivan Cankar odhajal iz gostilne, je kar iz veže pljunil na hodnik. Na nesrečo je šla prav tedaj mimo »fina« gospodična in dejala:

»Izmeček izmečkal!«

Ivan Cankar pa je nadaljeval:

»... izmečku izmeček!«

x

Priljubljenega slovenskega igralca Verovška je slikal neki fotograf. Ko mu je pokazal izdelek, ga je vprašal:

»No, gospod, ali sem vas dobro zadel?«

»Odlično,« je dejal Verovšek, »niti kap me ne bi mogla bolje zadeti!«

x

Profesor Janez Plečnik je na ljubljanski medicinski fakulteti takole navduševal svoje študente za zakon:

»Fantje, z zakonom je tako: mislite si, da imate pred seboj veliko vrečo, polno kač. Vse so gadje, samo ena

med njimi je belouška. Če sežeš v vrečo in imaš veliko, veliko, veliko srečo, zgrabiš belouško. Pa še ta je kača.«

x

Ivan Pucelj, politik, pisatelj in pred tem po poklicu mesar, je bil na političnih shodih silno iznajdljiv. Ko so ga njegovi politični nasprotniki na političnem shodu onemogočili z medklici: »Mesar ven!«, jim je odvrnil:

»Ne, mesar bo že ostal, le teleta naj gredo ven!«

x

»Kdo je bila žena, s katero sem vas videl včeraj zvečer?«

»To ni bila žena, to je bila moja soproga.«

x

»Ali je res, da žive oženjeni ljudje dlje kot samski?«

»Ne, samo življenje se jim zdi daljše...«

