

OSREDNJA
KNJIZNICA
CELJE

1991

NAER[®] VAS

8.
9.



NIKOLI VEČ NE BO TAKO KOT JE BILO

Veliko je dogodkov, ki bi lahko bili osrednja tema današnjega uvodnika. Krvava vojna, kakršne smo priča na Hrvaškem, pušča v slehernem izmed nas bolečino in strah. Težko je predvideti posledice te bratomorne vojne, vendar vedno bolj postajajo aktualne Kučanove besede, ko je dejal »nikoli več ne bo tako kot je bilo«.

Pa vendar se bom v današnjem uvodniku izognila političnim dogajanjem in se z mislimi vrnila v naš delovni vsakdanjik, tja kjer lahko s svojim delom, s poslovnimi odločitvami vplivamo na dogajanje, na rezultate poslovanja, na uspešnost podjetja.

Tudi članki v tej številki Našega Aera so usmerjeni k dogajanju v delovnih okoljih v Aeru, k vsemu tistemu, kar je v tem času aktualno in pomembno. Besede »nikoli več ne bo tako, kot je bilo« pa postajajo aktualne tudi za Aero. Zakaj? Predvsem zato, ker mora tudi Aero začeti živeti in delati drugače.

Tistih časov, ko se je Aerovo blago samo prodajalo ni več, tisti časi, ko je bila slehernemu med nami zagotovljena socialna varnost, so minili, in tisti izrek »saj me ne morejo tako malo plačati kot lahko malo naredim« postaja izjema in preteklost.

Spremembe, ki jih Aero doživlja zadnje čase kažejo na to, da prihajamo do spoznanja, da samo tržna naravnost, kvaliteta in poslovno obnašanje ter teamsko delo lahko pripomorejo k temu, da Aero preživi in se uspešno razvija.

Aero ima kadrovske potencial, zelo znano ime, dober proizvodni program in ljudi, ki so pripadniki tega kolektiva. Vse to so prednosti, ki jih imamo v primerjavi z drugimi in to moramo znati izkoristiti.

To smo ugotavljali sicer že v mnogih analizah poslovanja v preteklih letih, to potrjujejo tudi ugotovitve zunanjih institucij in svetovalcev, vendar do sedaj teh prednosti ali nismo znali, zmogli ali jih še ni bilo potrebno izkoristiti.

Vendar pa bo borba za preživetje danes in jutri težja in z več odpovedovanjem kot bi bila, če bi se tega zavedali prej. Poleg ekonomskih nas danes omejujejo še politične razmere, vendar bo na tržišču ostal samo tisti, ki bo svoje blago, storitve in znanje znal vnovčiti na tržišču doma in v tujini.

Prepričana sem, da z medsebojnim sodelovanjem najožjega vodstva podjetja, z doslednim izvajanjem začrtanih nalog od vrha navzdol do vsakega posameznika, to težko preizkušnjo Aero želi, hoče in zmore dobiti.

Vaša glavna in odgovorna urednica



GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

CELJE, SEPTEMBER 1991

LETNIK XXX – številka 8-9

časopisni svet

branka ulaga (predsednica)
milena debelak, tatjana krajnc,
dora rovere, sonja selimovič

glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

uredila

jasna rode-nikolčič

oblikovanje naslovne strani

služba oblikovanja

tisk

cetis
za tiskarno drago vračun
naslov uredništva
kadrovske 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 1.300 izvodov

Predstavljamo vam novega direktorja podjetja Aero Celje – Jureta Kovača



mag. Jure Kovač

Od 1. avgusta 1991 ima podjetje Aero Celje novega glavnega direktorja Jureta Kovača. Po slabem mesecu dni dela v Aeru smo vam pripravili pogovor z našim novim glavnim direktorjem in ga povprašali o novostih v podjetju, o načinih, da bi prešli obstoječo krizo v podjetju in o nadaljnjih načrtih.

Ob pogovoru pa smo vam pripravili še dva povzetka tekstov, ki jih je pripravil Jure Kovač kot osnovo za nadaljnje delo v Aeru na področju organizacije in strateškega planiranja.

KAKŠNE SO VAŠE OSNOVNE UGOTOVITVE O STANJU PODJETJA AERO?

Aero ima dve vrsti problemov. Prvi je ta, da se je porušil pretekli sistem Aerove reproverige od celuloze do končnega izdelka. To je bil sicer dober koncept, vendar pa se je z odcepitvijo dveh tozdov spremenil Aerov tržni položaj, ravno tako pa se je spremenilo celotno poslovanje. Drugi Aerov problem pa je vezan na majhen izvoz. Aero je v pretežni meri vezan na jugoslovanski trg in z razpadom tega tržišča ima podjetje Aero seveda velike težave. V tem vidim osnovne Aerove težave, ki pa vsekakor niso rešljive v kratkoročnem obdobju.

SANACIJSKI PROGRAM JE BIL OSNOVA DELA V PODJETJU V DRUGEM KVARTALU. KAKŠNO JE VAŠE MNENJE O PROGRAMU IN KAKO BO V PRIHODNJE SLUŽIL KOT OSNOVA POSLOVODENJA?

Sanacijski program je bil narejen na osnovi ugotovljenih negativnih trendov poslovanja v začetku leta 1991. Ocenjujem, da so tako ukrepi kot program dobri in da so vezani izključno na stabilizacijo osnovnih variabel poslovanja in ne na, po mojem mnenju najpomembnejše, preusmeritev podjetja po razpadu jugoslovanskega trga. Del programa, vezanega na stabilizacijo podjetja se izvaja, sedaj pa dajemo v ospredje preusmeritev podjetja.

V KONUSU STE ZAČELI S PROJEKTOM »STRATEŠKI MANAGEMENT«. KAKO IN KOLIKO BOSTE LAHKO SVOJE IZKUŠNJE PRENESLI V AERO?

Pri tem projektu sem pridobil vrsto znanj, ki jih lahko uporabljam, ko se opredeljujem, kakšni ukrepi so potrebni za naprej. Ko bomo opredelili glavne cilje podjetja, mi bodo ta znanja koristila pri pristopih, ki jih bomo uporabili, za dosego ciljev.

V SVOJEM PROGRAMU OMENJATE TUDI PRESTRUKTURIRANJE IN PRIVATIZACIJO V AERU. PRI TEM OMENJATE DVE TEMELJNI NALOŽI: TRŽNO POZICIONIRANJE IN OBLIKOVANJE SISTEMOV VODENJA V PODJETJU. BI LAHKO TO POJASNILI?

Privatizacijo opredeljuje tako imenovan Umekov zakon, ki naj bi bil

sprejet na Skupščini 15. septembra. Vse aktivnosti v podjetju bodo potekale v odvisnosti od tega zakona. Z aktivnostmi torej čakamo na sprejetje zakona, povem pa lahko, da spada Aero po kriterijih zakona v velika podjetja. Ta bodo prišla najprej pod skrbništvo države, nato pa bodo na voljo za nakup. Lastniška struktura pa bo potem določala tudi upravljalsko strukturo, tako da delavskega sveta ne bo več.

Prestrukturiranje podjetja pa je vezano na določitev programa oz. skupin izdelkov, ki so tržno zanimivi za razvite trge, kjer se bodo ti izdelki lahko še nadalje razvojno gradili. Ni pa nujno, da se bomo pri prestrukturiranju odločili za izdelke, ki so sedaj v špici.

KJE SO V AERU ŠE REZERVE? BI LAHKO TO OPREDELILI NA UGOTOVITVAH SVETOVALNE FIRME SYNERGY IN TUDI NA VAŠIH LASTNIH OCENAH?

Rezerve so velike. To je ugotovila tudi svetovalna skupina Synergy, ki se je usmerila predvsem na rezerve na področju produktivnosti. Rezerve pa so v Aeru na vseh področjih. Aktivirali jih bomo postopoma, ko se bomo prilagajali zahtevnim zahodnim kriterijem. Ocenjujem, da imamo približno tretjino rezerv na področju produktivnosti, podobno pa je tudi na ostalih področjih. To pa ni samo Aerova značilnost, temveč so v podobnem položaju tudi mnoga slovenska podjetja,

saj so delovala v takšnem okolju, ko ni bilo potrebno dodobra izkoristiti vseh rezerv.

KAKŠNE UGOTOVITVE IN REZULTATE PRIČAKUJETE OD NIZOZEMSKEGA SVETOVALCA, KI JE SEDAJ V PODJETJU?

Nizozemski svetovalec je prišel na osnovi brezplačne svetovalne pomoči Nizozemske slovenskim podjetjem. Ravno tako pa je to pomoč načrtoval še gospod Karner. Nizozemski svetovalec se je predvsem usmeril na področje marketinga in na njegovo pove-zavo s proizvodnjo.

Vsak, ki nam sugerira, pomaga, nakaže rešitve je vsekakor dobrodošel. Na to gledam pozitivno in na nas je, da bomo te predloge izkoristili.

V SVOJEM PROGRAMU NAVAJATE, DA »BREZ SODOBNO ORGANIZIRANEGA MARKETINGA NI USPEŠNEGA PODJETJA«. OMENJATE TUDI, DA JE UREJEN MARKETING POGOJ ZA PRENEHANJE DELA Z IZGUBO. BI LAHKO NA KRATKO PREDSTAVILI SPREMEMBE V AEROVEM MARKETINGU, KI JIH NAČRTUJETE IN DELNO TUDI ŽE IZVAJATE?

Res je, da brez sodobno organiziranega marketinga ni uspešnega podjetja. To je splošno pravilo, ki je po svetu zelo dobro znano. Aero je monopolist in v preteklosti so se nekateri izdelki prodajali sami po sebi. Sedaj pa ni več naročil samih po sebi in v Marketingu se tega zavedajo. V razgovorih, ki smo jih imeli, smo opredelili začetne aktivnosti, ki bodo prispevale k hitrejšemu in ofenzivnejšemu pristopu k trgu. Ukrepi, ki smo jih začeli izvajati, so vezani na motivacijo, stimulacijo in na redne stike delavcev Marketinga z vodstvom podjetja, tako da imamo na voljo zelo pomembne neposredne informacije iz trga.

Pred delavci Marketinga je zelo zahtevna naloga, saj jo otežujejo še objektivne težave, vezane na razpad jugoslovanskega trga, plačilno nesposobnost in vojno.

Z ureditvijo razmer, tu mislim predvsem na vojni spopad, obstajajo možnosti, da te cilje dosežemo. Ko opredeljujemo cilje, je pomembno, da ohranimo jugoslovanski trg, tudi srbskega, zato smo sedaj tako pogosto v Beogradu. Za Aero je to pomemben trg, da si pridobimo čas in da si medtem zgradimo segmente proizvodnega programa za trdno začrtano prihodnost, ki ne bo odvisna od nerazumljivih reakcij domačega trga.

BOSTE SPREMEMBE, KI JIH OMENJATE V PROGRAMU, GRADILI Z OBSTOJEČIM KADROM?

Aero ima velik kadrovskega potencial. Do določenih kadrovskega sprememb je že prišlo in bo še prihajalo. Seveda je prednost, če gradimo na lastnem kadru. Če pa ustreznih kadrov ne bom našel v Aeru, jih bom iskal zunaj. Seveda pa to ne bo večje zaposlovanje, temveč le kadrovanje za posamezna, ključna mesta.

KAKO BOSTE MOTIVIRALI ZA USPEŠNEJŠE DELO NA VSEH PODROČJIH V AERU?

Motivacija je zelo pomembno področje, ki ga sedanje težave podjetja omejujejo. Zato je otežena denarna motivacija. Motivacija bo zato temeljila na nematerialni osnovi, vezana predvsem na bolj kreativna dela, bolj samostojna dela, na dodatno izobraževanje, obiske seminarjev in podobno.

KAJ ZA VAS POMENI »STRATEŠKA RAZVOJNA USMERITEV PODJETJA«?

Strateška razvojna usmeritev podjetja je identifikacija segmenta proizvodnega programa, ki ima tržno perspektivo v razvitih tržnih okoljih. To pomeni tudi to, da na tej osnovi pripravimo ukrepe za doseg teh ciljev. Delo poteka v naslednjem zaporedju:

cilji, identifikacija ciljev in ukrepi za doseg ciljev.

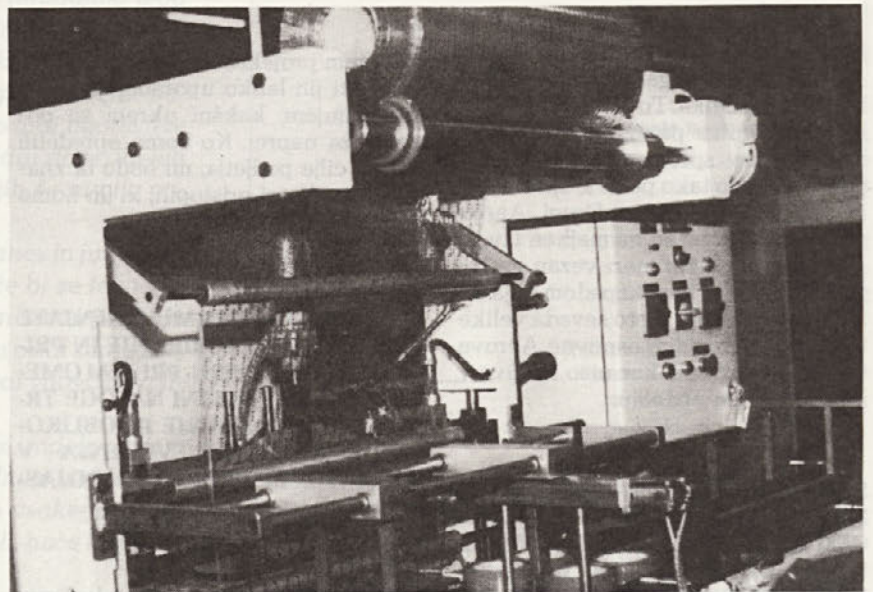
KOT EDEN OD POGOJEV ZA ZAČETEK DELA OMENJATE TUDI »KRIZNI MANAGEMENT«. KAJ POMENI TO ZA PODJETJE KOT JE AERO?

Krizni management je posebni pristop vodenja v razvitem gospodarskem okolju, če je podjetje v krizi, na robu stečaja ali v stečajnem postopku. Obstajajo pa določeni elementi kriznega managementa, ki bodo prišli v poštev tudi za Aero. Če se bodo trendi poslovanja še poslabševali, se bomo odločili za ta sistem vodenja. Morda tudi za bolj strog sistem s hierarhičnimi načeli, z ostrimi kontrolami posredovanih nalog.

V PROGRAMU OMENJATE TUDI DOGOVARJANJA Z NEKATERIMI TUJIMI SOVLAGATELJI, OMENJATE REPUBLIŠKA SREDSTVA, KI BI JIH AERO SKUŠAL PRIDOBITI. STE LAHKO BOLJ KONKRETNI?

Poskušali bomo dobiti tuja sredstva in to bo tudi segment, ki bo odločal, če bomo uspeli sanirati podjetje. Ko bomo opredelili program ciljev, bomo opredelili tudi, kje bodo tuji partnerji lahko sovlagali, koliko tujih sredstev bomo prosili od Republike za premostitev likvidnostnih težav, zaprosili tudi za sredstva zaradi tehnoloških presežkov. Poiskusili bomo na vseh področjih, da bi si zagotovili dodatna sredstva za poslovanje.

Jasna Rode



Šempetrski proizvodni utrinek

Oblikovanje strateških ciljev poslovanja podjetja Aero Celje

IZHODIŠČE

Strateško planiranje je nujna sestavina sodobno organiziranega podjetja. Vzrok za uvedbo in razvoj strateškega planiranja in strateškega razmišljanja je vse bolj kompleksno okolje poslovanja. Podjetja morajo nenehno iskati, potrjevati in ohranjati pridobljen položaj na trgu. Zato pa mora podjetje dobro poznati, spremljati in zbirati informacije o trendih in imeti jasno smer nadaljnjega razvoja. Podjetje mora razviti sistem oblikovanja in uresničevanja programiranja svojega razvoja. Za to pa potrebuje:

- oblikovane strateške cilje,
- predvidevanje glede konkurence,
- dobro poznavanje svojih potencialov, prednosti in slabosti,
- uresničene postavljene strateške cilje.

STRATEŠKO PLANIRANJE

Osrednji element določanja strateških ciljev je proces strateškega planiranja. Strateško planiranje se od klasičnega razlikuje:

- v središču pozornosti je nadaljnja izgradnja in utrjevanje konkurenčne prednosti podjetja, ki so interpretirane na osnovi analize tržnega položaja naših strateško poslovnih enot,

- odločitve so naravnane dolgoročno. Obstajajo tudi letne strategije, tudi krajše, vendar so vse odločitve usmerjene na zagotavljanje dolgoročne rasti podjetja,

- pri odločitvah izhajamo iz podjetja kot celote.

PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA se začne z izdelavo strateških analiz, oblikovanjem poslanstva podjetja, postavljanjem strateških ciljev in strategije podjetja.

Strateške analize so usmerjene tako na analize okolja podjetja kot na analize podjetja samega. Vsaka analiza pa se začne s segmentacijo proizvodnega programa in z določanjem ravni za katero bomo analizo izvajali.

Strateška analiza okolja podjetja mora celovito prikazati stanje gospodarske panoge, v katero spada podjetje. Odgovoriti mora tudi kako bodo gospodarski pogoji, tehnološki in socialni dejavniki ter politično okolje vplivalo na gospodarska gibanja v panogi.

Strateška analiza podjetja mora podati vsestransko oceno in vrednotenje virov podjetja glede na njihove slabosti in prednosti pred konkurenco. V začetku določi konkurenčne prednosti in slabosti celotnega podjetja, nato pa identificira strateške prednosti podjetja, ki predstavljajo najpomembnejši del strateškega potenciala podjetja.

Oblikovanje poslanstva podjetja je naloga najvišjega vodstva podjetja. Poslanstvo podjetja je dokument, ki vsebuje temeljne opredelitve o obstoju podjetja in njegovem razmerju do okolja, natančno definira glavne proizvode, kupce, tehnologijo in tržišče. Jasno so postavljeni glavni cilji obstoja podjetja in njegova širša vloga in povezanost v družbenem in gospodarskem okolju. Pogosto pa vsebuje tudi osnovne vrednote ter prepričanja zaposlenih v podjetju.

Začetek strategije vsebuje določanje ciljev podjetja in pri tem moramo upoštevati: merljivost, fleksibilnost, sprejemljivost, uresničljivost, motivacijo.

Na tej osnovi oblikujemo strategijo podjetja, ki predstavlja zbir pomembnih odločitvenih usmeritev o posameznih proizvodnih programih, trgih in tržnih usmeritvah, investicijah, kooperacijah in strateških povezavah.

Razvoj organiziranosti poslovnega sistema Aero

Poslovna organiziranost podjetja je sredstvo za doseganje določenih poslovnih ciljev in ni cilj sam po sebi.

IZHODIŠČE

Pri koncipiranju nadaljnjega razvoja poslovne organiziranosti se pojavljajo naslednje dileme:

- Kako zagotoviti poslovno učinkovitost in uspešnost podjetja?

- Kako ohraniti pozitivne rezultate dosedanjega razvoja poslovne organiziranosti po posameznih funkcijah?

- Kako oblikovati fleksibilen poslovni sistem?

- Katero obliko kapitalske povezave izbrati, da bi ohranili določeno aktivnost in ohranili učinkovitost?

- Kako oblikovati sistem upravljanja ob pomanjkljivih izkušnjah?

SMER RAZVOJA POSLOVNE ORGANIZIRANOSTI

Osnova za nadaljnji razvoj poslovne organiziranosti je uvajanje večje poslovne avtonomije za posamezne dele proizvodnega programa.

V Aero smo se odločili za uvajanje decentralizacije v obliki profitnih enot - PROFIT CENTER. V določenem tehnično-tehnološko zaokroženem delu proizvodnega procesa bomo organizirali in oblikovali tiste dele poslovnega procesa, s katerim lahko vodstvo decentralizirane enote vpliva na doseganje, s planom določenega profita. Pri tem je zelo pomembna skladnost zadolžitvev in pristojnosti.

Vsak proces decentralizacije vsebuje tudi nevarnost razkroja poslovnega sistema. To se odraža v postavljanju in prevladi parcialnih ciljev nad skupnimi cilji celotnega poslovnega sistema. Možnosti za razpad poslovnih sistemov so pri nas še večji zaradi nedefiniranih lastninskih razmerij in pomanjkanja poznavanja sodobnih instrumentov managementa. Zato bomo v Aero k uvajanju decentralizacije pristopili sistematično, načrtno in postopno.

NAČIN UVAJANJA ZAČRTANEGA RAZVOJA POSLOVNE ORGANIZIRANOSTI

Izhodišče predstavlja trenutno stanje z delno decentralizacijo AC (proizvodnja) s kapitalsko organiziranostjo in z delno decentralizacijo lepilnih trakov (proizvodnja, domači trg). Preostali del poslovnega procesa je organiziran po klasičnem funkcijskem pristopu. Naslednje aktivnosti bodo že v septembru vezane na izločitev dejavnosti in področij, ki za poslovni sistem niso prioritete kot samostojne kapitalske družbe.

Postopno bo potekalo uvajanje decentralizacije v obliki uvajanja profitnih centrov, ki morajo imeti opredeljeno strateško usmeritev, po možnosti pa tudi določeno strateško povezavo, pozitivno projekcijo poslovanja s posebnim poudarkom na strokovnem nadzoru in podporo ter integraciji poslovanja profitnega centra preko informacijskih tokov.

Na financah podjetje stoji

Franci Gazvoda, direktor finančnega področja je v podjetju od sredine maja 1991. Pomen, ki ga imajo finance danes za uspešno poslovanje podjetja, je zelo velik in zato smo vam tudi pripravili tale pogovor.

Kakšna je vaša ocena Aerovega finančnega stanja?

Bistvena značilnost letošnje likvidnosti Aera je ta, da se je situacija po izrazito slabem koncu leta 1990 postopno izboljševala. Iz podatkov periodičnega obračuna je vidno, da smo uspeli, kljub težavnim razmeram, zadržati realno vrednost sredstev. Struktura sredstev se je izboljšala v korist lastnih sredstev. V prvem trimesečju letošnjega leta smo bili še negativni, v drugem trimesečju pa smo pozitivni, tako da poslujemo v okviru pozitivne ničle. Tudi likvidnost se je izboljšala, saj smo zmanjšali dneve blokad in izboljšali našo plačilno sposobnost, pa tudi izplačilni dan smo približali dogovorjeni sredini meseca.

Relativno zadovoljstvo nad izboljšanjem likvidnosti ima grenak priokus. Produkcija se giblje z nekaj nad 50 odstotki zasedenosti kapacitet in zato so fiksni stroški še težje breme. Skoraj nič ne investiramo. Gre za životarjenje, ki dolgoročno vodi v propad.

Kako vam uspeva še obvladovati težavne razmere na področju likvidnosti?

Eden od vzrokov izhaja iz splošne situacije. Aero letos prodaja pretežno na domačem tržišču, kjer je zaradi omejenega uvoza, lažje prodajati.

Drug vzrok je preusmeritev na prodajo plačilno sposobnim kupcem. Tako smo znižali vezavo sredstev v terjatvah do kupcev in počasi nižali kratkoročno zadolženost. To pa je posledica ustreznega odnosa do finančnih problemov predvsem v komerciali in financah podjetja.

Kakšne so razmere na področju likvidnosti po vojni v Sloveniji?

Za sedaj nam je uspelo raven kreditov držati na približno isti ravni kot koncem leta 1990, ko smo se znašli na kritični meji zadolženosti. Ob vojnem stanju, delno tudi zaradi vpliva sezone, se je položaj drastično poslabšal. Prilivov denarja je bilo le 1/4 prvotnih, kasneje je bilo nekoliko bolj. Tako smo imeli v juliju za 129 mio din pre-

toka sredstev, kar je glede na razmere kljub vsemu solidno. V juliju je bila precej slabša prodaja, kar bo imelo finančne posledice v negativnem smislu pozneje.

Pred nami je hiper inflacija, saj država za odkup pšenice, za vojno in za druge potrebe denar tiska in posledica je lahko samo takšna inflacija, kakršna je bila pred prihodom Markovića. Obresti za kredite se prebujajoči inflaciji že prilagajajo in marsikje znašajo že več kot 200 odstotkov (tudi 300 odstotkov!). Vprašanje je, kdo bo sposoben vračati kredite s tako visokimi obrestmi in drugimi stroški. Zato moramo v Aero obdržati raven kreditov na današnji ravni ali jih celo še nižati.

Kako v današnji situaciji ukrepati?

Osnovni cilj je, da pridemo do denarja preko prodaje blaga. Gre za učinkovitost že sprejetih smeri ukrepanja:

- izterjava,
- cassa sconto za predčasna plačila,
- zavarovanje terjatev z akcepti in na druge načine,
- kompenzacije,
- cesije terjatev,
- »zapiranje« prodaj z nakupom materialov,
- poraba sredstev za blago, ki ima plačilno sposobnega kupca, čemur se mora podrežati proizvodnja.

Poseben problem je finančna politika do srbskih partnerjev. Tam imamo še preko 50 mio din starih terjatev, pa še novi posli so ogroženi. V ukrepanju do tega trga se moramo sprosti prilagajati tudi politični situaciji.

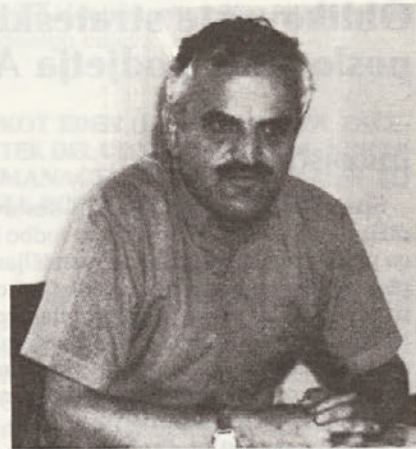
Vse ukrepe lahko učinkovito izvajamo le ob velikem sodelovanju (in stalni izmenjavi informacij) vseh služb, predvsem trženja, financ in vseh vodilnih in vodstvenih kadrov.

Kakšen je naš odnos do bank?

Finančni trg pri nas še ne deluje. V Sloveniji imamo eno monopolno banko, ki je paradržavna in ob njej še veliko novih bank. Abanka, Aerova matična banka, je nekje na sredi in ni pod tako močnim republiškim vplivom, kot Ljubljanska banka – matična banka Aero copy.

V začetku leta smo imeli z obema bankama težave, ki so bile vezane na položaj Aera in naš sanacijski program. Dobili smo načelno podporo, vendar odnosi niso bili najboljši, predvsem na deviznem področju. Razlog je bil v proučevanju, ali smo dovolj sistematično pristopili k realizaciji sanacijskega programa in pa predvsem zelo nizek izvoz Aera, kar je imelo za posledico devizno plačilno nesposobnost.

Aero in Aero copy sta še vedno precej vezana na svoji matični banki,



Franci Gazvoda, direktor finančnega področja

endar se že vežemo tudi na druge banke in na ostale kreditodajalce – tako imenovani sivi trg. Glavni kriteriji pri najemanju kreditov so obrestna mera, roki vračila in drugi finančni stroški.

Če ima podjetje več virov financiranja, lahko izbira med posameznimi aranžmani in tudi tako se lahko prilagaja novim predpisom Slovenije o bančnem sistemu, ki so usmerjeni v delovanje finančnega trga in razpršitev rizika tako kreditodajalcev kot tudi kreditojemalcev.

Do sedaj nam je uspelo, vsaj v osnovi, da smo se uskladili v večini odprtih vprašanj (tudi na deviznem področju) z našima matičnima bankama. Z Abanko sodelujemo tudi devizno, od Ljubljanske banke Celje pa smo dobili za Aero copy v zadnjem času tudi dolgoročni kredit za trajna obratna sredstva.

Kako ocenjujete finančni položaj Aera v prihodnje?

V naslednjih mesecih bo šlo še vedno očitno za preživetje. V prvem polletju smo dokazali, da smo sposobni preživeti. Torej, če bo obseg prodaje približno tak, kot je bil v mesecu maju in juniju, potem smo sposobni zagotoviti financiranje proizvodnje in leto zaključiti pozitivno. Le-to pa seveda ne bo dovolj. V današnjih najtežjih časih se moramo pripraviti na nov razvojni cikel. To je vsaj enako pomembno kot preživetje. Zato je program razvojnega prestrukturiranja prednostna naloga vseh, tudi, če ne še predvsem v današnjem času. Saj ne gre za papirje, s katerimi bi prišli do denarja, ampak za konkretno pripravo za realizacijo razvojnih nalog kot so npr. doseči 50 % delež izvoza, skorajšnja prečistitev vseh programov, usposobitev vseh poslovnih funkcij za razvoj (!) itd.

J. R.

AERO ARM, d.o.o. bo registriran v začetku oktobra

»Del opreme za Aero ARM, d.o.o. je že v Šempetru, drugi del opreme pa naj bi prišel predvidoma v začetku julija. Zaradi vojnih razmer pa je nemški sovlagatelj, gospod Ritter, začel oklevati o nadaljnjem sodelovanju z Aerom. Po vztrajanju tako Aera kot njegovega podjetja Eureka iz Murske Sobotice, se je gospod Ritter le odločil, da bo v Šempeter poslal še nadaljnjih 30 odstotkov opreme«, je dejal Brane Kajtna, naš sogovornik.

Takoj po dostavi opreme, se bo začela montaža, ki naj bi se zaključila v polovici septembra. Montažo bo izvajalo podjetje IMP iz Ljubljane. Vsa dospela oprema pa je že zmontirana.

Vzporedno z vso montažo pa bodo potekale aktivnosti za registracijo podjetja. Zbrana je že vsa potrebna dokumentacija, dodali bodo le še dokumente nazadnje dospela opreme, tako da predvidevajo, da bo Aero ARM, d.o.o. registriran v začetku oktobra.

Takoj po končani montaži bodo začeli s preizkušnjo strojev, t. i. suhi tek oz. preizkušnja strojev brez kemikalij. Nato pa bodo začele teči aktivnosti za naročanje surovin, za urejanje finančnih in materialnih tokov, da bodo ocenili velikost poslovanja.

Brane Kajtna napoveduje nadaljnji razvoj podjetja v treh fazah:

- v prvi fazi bo potekalo uvajanje in proizvodnja lepila in ostalih kemikalij za podjetje Eureka iz Murske Sobotice, nato pa še za ostale partnerje v Nemčiji (Ritter, Print-inform Hamburg),

- v drugi fazi bo potekalo osvajanje proizvodnje samolepilnih blokov in kock v beli, nevtralni izvedbi. Ta del bi potekal na Aerovih strojih, prve poskuse so že izvedli na bakrotiskarskem stroju K 10. Istočasno pa bi uporabljali oddelek Xerox za razrez. Prvi posel bo sklenjen z Italijo, ko bo zagotovljena ustrežna kvaliteta;

- v tretji fazi pa bodo uvajali proizvodnjo UV lakov za grafično industrijo, proizvajali lepila za kaširanje folij, potekali pa bodo tudi poskusi za proizvodnjo samolepilnih etiket na osnovi post-it lepil. V tem času pa bo potekala tudi proizvodnja sprejev lepila post-it v različicah in za različno uporabo. To delo bo potekalo v kooperaciji s Cinkarno iz Mozirja. Če bo ta proizvodnja tržno zanimiva, se bodo odločili za lastno produkcijo, seveda na ekonomski osnovi.

Brane Kajtna ocenjuje, da bi morale biti vse tri faze zaključene do konca leta 1991.

Vse dodatne funkcije (prodaja, nabava, informatika...) bo za Aero ARM opravljalo podjetje Aero po pogodbi. Izhodiščno število zaposlenih 5 delavcev, bodo povečevali fazno in le po potrebi.

Aero ARM, d.o.o. je dobil tudi kredit Občinske raziskovalne skupnosti v višini 700.000 dinarjev, namenjen za novo ustanovljena podjetja v občini Žalec.

Brane Kajtna ocenjuje, da ima podjetje Aero ARM mnogo možnosti in je, glede nadaljnega razvoja in poslovanja firme, optimist.

Jasna Rode

Uspešni tudi na razpisih v občinah Celje in Žalec

V prejšnji številki Našega Aera smo objavili članek o Aerovem sodelovanju z Republiškim sekretariatom za raziskovalno dejavnost in tehnologijo (RSRDT) in o dveh projektih, za katerega je Aerov razvoj dobil odobrena sredstva. Naj v uvodu dodamo še to, da je v reviji RSRDT Raziskovalec objavljen seznam projektov, ki jih financira RSRDT. Med njimi sta tudi dva Aerova projekta in za vsak projekt smo dobili 1,4 milijona dinarjev. Po višini sredstev smo med tistimi projekti, ki so dobili največ sredstev.

Na koncu članka pa smo objavili, da smo se vključili v podobne razpise tudi na ravni občin Celje in Žalec. V tem članku vam jih predstavljamo.

Tudi tokrat nam je informacije posredoval Zvone Jezernik.

OBČINA CELJE

Občinski sekretariat za družbene dejavnosti in odbor za raziskovalno in inovacijsko dejavnost sta v oktobru prejšnjega leta poslala podjetjem dopis, v katerem razpisujejo posamezne raziskovalne projekte za različna področja. V Aeru smo se odločili, da bomo sodelovali z dvema projektoma na področju varstva okolja in sicer:

- samolepilni trakovi na osnovi vodnih disperznih lepil - nosilec Bojan Založnik,

- raziskave možnosti čiščenja tehnološke odpadne vode iz proizvodnje

samokopirnega papirja s tehnologijo injektiranja oz. selektirano mešano kulturo mikroorganizmov - nosilec Nika Bosio (v sodelovanju z institutom iz Zagreba).

Osnovna ideja prve naloge je, da bi lepila za samolepilne trakove v Šempetru, ki so na osnovi organskih topil, zamenjali z vodnimi sistemi, kar bi bilo ekološko ustrežnejše.

Osnovna ideja drugega projekta za katerega smo tudi dobili sredstva v višini 225.500 dinarjev, je naslednja:

Pri proizvodnji samokopirnega papirja nastaja, kot posledica čiščenja premaznega stroja, sestava, v kateri se pripravlja premaz, ostanek izpiranja cevodvodov in tehnološka odpadna voda.



Zvone Jezernik

V odpadni vodi so prisotne substance, ki so tudi v premazu, saj v tehnološkem procesu ne potekajo kemijske pretvorbe.

Opadno vodo čistimo tako, da jo zbiramo v dveh bazenih, uravnavamo PH in oborimo. Na osnovi težnostnega usedanja se izloči oborina na dnu bazena. Vodo po sedimentaciji izpustimo v kanalizacijo, goščo pa izčrpamo. Gošča vsebuje še do 70 odstotkov vode in ni primerna za uničevanje s sežigom. S poskusi smo ugotovili, da lahko gošči dodamo sredstva za izboljšanje filterabilnosti in jo filtriramo na komorni stiskalnici. Dobili smo čist filtrat in trdno pogačo, ki pa je bila primerna za uničevanje s sežigom.

Niti v Sloveniji niti v Jugoslaviji ni primerne sežigalnice za visokotemperaturni sežig z ustreznim čiščenjem dimnih plinov. V cementarnah in opekarnah rizičnih odpadkov niso pripravljene sežigati, zaradi možnosti onesnaževanja okolja z dimnimi plini. Zaradi tega se nam na tovarniškem dvorišču nabirajo sodi z odpadno goščo.

V oktobru 1989 smo se seznanili na posvetovanju Procesna tehnika v ekologiji in bitehnologiji seznanili s tehnologijo injektiranja oz. s čišče-

njem industrijskih odpadnih vod s selektiranimi mešanami kulturami mikroorganizmov, ki so jo razvili strokovnjaki Prehrambeno biotehnoško fakultete v Zagrebu. Predstavili smo jim naš problem in bili so mnenja, da bi lahko odpadno vodo očistili na biološki način.

V septembru 1990 smo v sodelovanju s Prehrambeno biotehnoško fakulteto v Zagrebu začeli z raziskavo biorazgradljivosti substanc v naši odpadni vodi z izvajanjem t. i. biotestov. Po opravljenih biotestih bomo vedeli ali in s kakšno selektirano mešano kulturo mikroorganizmov je možno razgraditi okolju škodljive substance v odpadni vodi tako, da je po čiščenju primerna za izpust v vodotok.

Cilj naloge je, da bi določili selektirano mešano kulturo mikroorganizmov, ki bo sposobna preživeti v danih pogojih, se razmnoževati in čistiti odpadno vodo. Ta naloga pa bo trajala do leta 1993. Spada pa tudi v raziskave za varstvo okolja na novem področju. To pa dolgoročno vodi v obladovanje kompletne tehnologije čiščenja tehnološke odpadne vode.

OBČINA ŽALEC

Tudi v občini Žalec so objavili podoben razpis, vendar v skromnejšem obsegu. Prijavili smo nalogi, ki je vezana izključno na šempetrski del Aera. Razvojno raziskovalna naloga ima naslov »Raziskava možnosti ekološko neoporečne končne dispozicije odpadka iz proizvodnje samolepilnih trakov«. Za izvajanje te naloge smo dobili 45.000 dinarjev.

O poteku in izvajanju razvojno-raziskovalnih nalog na vseh ravneh vas bomo sprotno obveščali.

Jasna Rode

Dogovori Aera v skladišču Beograd zaenkrat uspešni

Že v Informacijah smo vas obvestili o dogajanjih v našem skladišču v Beogradu. Po zadnjem obisku v Beogradu, ki je bil 15. avgusta, smo za dodatne informacije poprosili Dušana Doberška. Povedal je naslednje:

»V začetku julija so delavci Aerovega skladišča v Beogradu ustanovili svoje podjetje z imenom Aerograf Beograd. Sodišče pa je brez delitvene bilance in dokazov o lastništvu podjetja podjetje tudi registriralo. Skladišče je ocenjeno na vrednost štirih milijonov nemških mark in zalog je za približno sedem milijonov dinarjev.

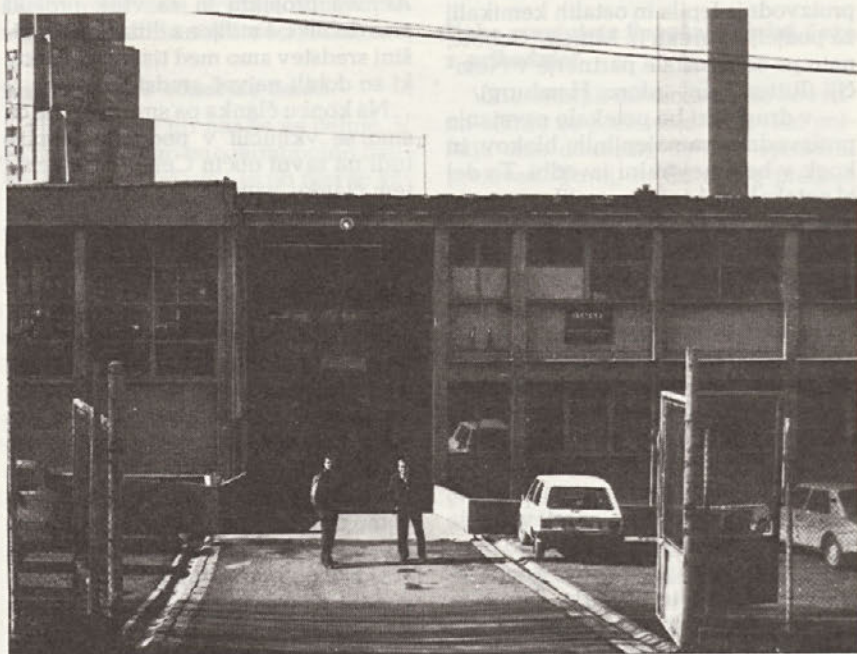
Predstavniki podjetja Aero smo na skupnem sestanku 24. julija 1991 delavcem skladišča predlagali ustanovitev skupnega podjetja. Aero bi bil večinski lastnik z 90 odstotki kapitala, preostali delež pa bi imeli delavci skladišča. Takšen predlog so delavci skladišča nekaj dni kasneje zavrnil. Aero se je pritožil na pristojnem sodišču v Beogradu, saj gre za očitno neupravičeno zaplenitev premoženja.

Vodstvo podjetja Aero Celje pa je kljub temu ocenilo, da bi bil v Beogradu potreben še en pogovor. Na pogovor, ki je bil 15. avgusta, smo odšli z dvema osnovnima dejstvoma in sicer,

da je bilo neupravičeno odtujeno skladišče podjetja skupaj z zalogami in drugo, da je srbski trg za Aero še vedno zelo pomemben. Aero je uspelo skleniti dogovor, da bo novo podjetje prodalo obstoječe zaloge in Aero kmalu nakazalo denar za prodane proizvode. Sredstva naj bi bila nakazana v roku 30 dni. To je pogoj za uveljavitev pogodbe, v kateri bodo opredeljeni odnosi med podjetjema, vezani predvsem na pogoje prodajanja Aerovih proizvodov na srbskem tržišču. Na ta način bi bilo podjetje Aero še vedno prisotno tudi na srbskem tržišču. V roku dveh do treh mesecev bomo videli, če je bila ta poteza uspešna ali ne. Zavedati pa se je potrebno, da so prisotni problemi tako s pretokom blaga kot s pretokom denarja, vendar pa niso nerešljivi.

Poudariti je potrebno, da delavci skladišča, predvsem nekdanji potniki, še želijo sodelovati z Aerom in ostati v branži. Neodvisno od dogovorov v podjetju pa še vedno teče postopek na pristojnem sodišču v Beogradu, saj so si delavci skladišča nepravno prisvojili naše premoženje.«

Jasna Rode



Pred Aerovim skladiščem v Beogradu



Nizozemska pomoč Aeru pri iskanju novih poti

Z vladno finančno pomočjo, v višini 1,2 milijona nemških mark, so na Nizozemskem ustanovili tako imenovan program NMCP (Netherlands Management Consultancy Programme) za pomoč podjetjem v srednji in vzhodni Evropi na njihovi poti v prosto tržno gospodarstvo. Svetovalna pomoč je usmerjena zlasti na področje novih poslovnih in organizacijskih načrtov, na področje poslovanja, financ in upravljanja. V okviru določenih sredstev so predvideli za Republiko Slovenijo pettedensko svetovalno pomoč osmim do desetim podjetjem.

Podjetje Aero Celje se je že v aprilu vključilo v razpis in izpolnilo vse zahtevane listine in obrazce. V maju je prišel ugoden odgovor in mesec kasneje je bila podpisana pogodba, v kateri so opredeljene obveznosti svetovalca in podjetja.

Gospod William Lighthart Schenk bi moral v Aero začeti s svojim delom že v začetku julija. Svoj prihod je zaradi izrednih razmer v Sloveniji prestavil za mesec dni.

Povprašali smo ga o začetnih vtisih v Sloveniji in tudi o nekaterih povsem poslovnih problemih slovenskih podjetij. Pogovor z gospodom Williamom Lighthartom Schenkom smo objavili tako v Novem tedniku kot v Informacijah, sedaj ko prebirate te vrstice pa se je svetovanje gospoda Lightharta Schenka v Aero že zaključilo.

Na začetku svojega svetovanja v Aero je ocenil, da tuji svetovalec v podjetju ne more rešiti problemov, ki so nakopičeni v podjetju, pač pa lahko vodilnim v podjetju le nakaže nove poti in s tem tudi rešitve problemov.

Povedal je tudi to, da podjetja na Nizozemskem niso brez problemov. Glavnih problemov ne beležijo v proizvodnji, temveč na področju managementa, marketinga, stikov z javnostjo in prodaje.

Svetovanje v podjetjih, ki ga izvajajo v okviru NMCP je v glavnem usmerjeno na področje managementa, kjer je pogosto opaziti neustrezno usposobljenost, na področje organizacije, ki je včasih najbolj obremenjena ravno na vrhu, na področje marketinga, na področje stroškov, cen in na motivacijo zaposlenih.

Ocenil je, da je zelo pomembno, da so vsi v firmi, od šoferja do direktorja, pripadniki te firme in ponosni, da delajo v tej firmi. Le tako lahko vodstvo podjetja pričakuje dobre delovne rezultate.

Pomanjkljivosti slovenskih podjetij je velika frustriranost na ekonomskem področju. Zato se je potrebno usmeriti na tuje trge in se preiskusiti v svetovni konkurenci. Izrazil je tudi prepričanje, da obstajajo države, ki čakajo na izdelke iz Slovenije in tudi iz Aera.

Nizozemski svetovalec zaključil svoje delo v Aero

Ob koncu svetovalnega dela pa smo ga povprašali, kakšne so njegove glavne ugotovitve o našem podjetju.

Glavne prednosti podjetja gospod William Lighthart Schenk vidi v izobrazbeni stopnji zaposlenih in svetuje, da uporabljamo zaposlene z ustrežno izobrazbo na ustreznih, pravih delovnih mestih. Izkoristiti moramo, če ljudje želijo delati in dati jim moramo priložnost za delo.

Ugotovil je tudi, da imajo delavci Aero radi in da radi delajo za podjetje. Ocenjuje, da moramo to lastnost zaposlenih izkoristiti pri motivaciji.

Za Aero je značilna tudi majhna fluktuacija, saj večina zaposlenih ostaja v Aero dlje časa. To je za podjetje zelo pomembno, saj na novo zaposleni delavec v začetku dela v podjetju, podjetje tudi največ stane.

Prednost Aera je tudi starost oz. mladost zaposlenih, ki jo g. Lighthart Schenk zelo ugodno ocenjuje. S takšno ekipo je mogoče opraviti zelo veliko dela.

Aero mora tudi izkoristiti možnost, da je podjetje v mladi, nastajajoči državi, ki jo tako ali drugače spremlja ves svet.

Omenil je tudi prednost, ki jo ima tako poceni delovna sila. To se bo prav gotovo spremenilo v določenem časovnem obdobju.

Gospod Lighthart Schenk pravi, da v Aero ne smemo pozabiti, da smo v krizi. Aero je bil na vrhu, sedaj pa je na dnu, ravno tako pa je v življenju. Tudi ko je človek na dnu, se mora boriti, da ne propade. Povsem enako je v podjetju. Ob vseh težavah, ki jih imamo, pa imamo zelo dobro poznano ime firme. Ime firme ne zatone tako hitro, kot lahko hitro zaide v težave podjetje. Zato je ime podjetja potrebno uporab-



G. William Lighthart Schenk

ljati in ga ne smemo zapraviti. K dobremu imenu podjetja pa dodaja še dober logotip. Vse to moramo pravilno uporabljati.

Med našimi slabostmi na področju marketinga in prodaje pa našteva naslednje:

- ne uporabljamo dovolj marketinških instrumentov,
- zelo dobro moramo poznati želje in potrebe kupcev, jih uporabljati in se jim prilagajati,
- dobro moramo poznati, kaj ve konkurenca,
- slediti je potrebno trende na tržišču, tako doma kot v svetu,
- analize morajo biti kontinuirane,
- popolnoma moramo promovirati ime podjetja Aero in v tej smeri moramo tudi izobraževati lastni kader,
- prodajati moramo ime, proizvode, dostavni čas, možnosti podjetja, kvaliteto in nato ceno. Zaposleni pa morajo zelo dobro vedeti, katere so prednosti podjetja Aero,
- potrebujemo tudi več agentov na tržiščih,
- s proizvodi se moramo prilagoditi željam kupcev: proizvodi prijazni naravi ...

Na področju managementa pa našteva naslednje slabosti:

- pomanjkljiva organizacija, ki je morebiti prepočasna za devetdeseta leta,
- ne delamo dovolj na razvoju novih proizvodov. Tesno ob specialistih-razvojniki morajo sodelovati prodajniki in izvozniki in tedensko diskutirati o novostih,
- premalo je izobraževanja na vseh ravneh in to tudi na vseh področjih,
- zelo je pomembna dobra komunikacija med vsemi deli podjetja,
- zaposleni naj bodo odgovorni za svoje delo,

- brez ustrezne motivacije ne moremo pričakovati dobrih rezultatov,
- preveč smo orientirani v proizvodnjo, devetdeseta leta dajejo podudarek marketingu,
- podjetje mora imeti strategijo in plane za danes, jutri in pojutrišnjem,
- postopno je ob tem potrebno določiti tudi cilje podjetja,
- za dobro poslovanje je potrebna dobra informacijska osnova,
- delo posameznikov mora biti dobro definirano, tako da vsak dobro ve, kaj je njegovo delo,
- enakomerna kvaliteta, uporabljamo pa lahko tudi kvaliteto druge vrste, morda pod drugim imenom,
- sodelovanje z dobavitelji surovin mora biti dobro.

Na koncu pogovora je gospod William Lighthart Schenk dejal: »Verjamem v Slovenijo in svet odštevata dneve, ko bo Slovenija priznana država in zato morajo biti podjetja pripravljena na promocijo v svetu. V svetu so spremembe nekaj vsakdanjega in temu morate slediti tako v Sloveniji kot v Aeru.

V Aeru morate narediti nove proizvode, morate dobro sodelovati, se ne prestanto izobraževati in dobro motivirati. Delati morate vse, kar se vam splača!«

Jasna Rode

Zaključek svetovanja NMCP na kolegiju podjetja

Kot smo že objavili v Informacijah št. 36, je kolegij podjetja posebno sejo (v popoldanskem času, 29. 8. 1991) namenil podrobni seznanitvi ugotovitvam svetovanja. Svetovalec g. Lighthart je svoja opažanja in predloge posredoval pismeno že 27. 8. 1991, tako da je na kolegiju predstavil oz. poudaril po njegovi oceni najpomembnejše točke, in sicer:

- moramo biti pripravljeni in izkoristiti priložnosti, ki jih bo imela Slovenija v svetovnem pogledu,
- zavedati se moramo dejstva, da se svet spreminja in z njim tudi tržišča, zato si pripravimo nove proizvode za izvoz za danes in jutri,
- za vse to pa je potrebno:
- poznavanje trendov s pomočjo stalnega zasledovanja trendov,
- boljša medsebojna koordinacija sodelavcev,
- poznavanje in uporaba vseh marketinških instrumentov,

- sprejemanje jasnih odločitev za cilje oz. načrte,
- motivacija sodelavcev,
- uporaba prednosti, ki jo imamo, t.j. ustrezno izobražen mlad kader ter,
- trening tega kadra v smeri usposabljanja za konkretno delo,
- razmisliti moramo o organizacijskih spremembah v smislu neposredne odgovornosti glavnemu direktorju za prodajo, izvoz in oskrbo.

G. Lighthart je prepričan, da bi nam morala uspjeti zaustavitev negativnega trenda in kasneje dvig pozitivnih trendov. Osebnost se zaveda, da prihaja iz drugačnega okolja, zato je tudi njegovo gledanje morda drugačno od našega.

Kolegij podjetja se je z ugotovitvami v celoti strinjal in želi ohraniti možnosti za sodelovanje vnaprej, zlasti ker je odobreno osemtedensko svetovanje. Mogoče smeri nadaljnega svetovanja bi imele izobraževalni poudarek. Poizkusili pa bomo izkoristiti tudi možnosti, da bi bilo odobreno brezplačno izobraževanje pri njih, kar svetovalni program NMCP predvideva za enega kandidata podjetja, v katerem je bilo svetovanje izvršeno.

L. Podgornik

Vroč sindikalna jesen

Pogovorov z Marjanom Mirnikom, predsednikom večinskega, svobodnega sindikata v Aeru, ste že kar navajeni.

Sedaj pa ravno poteka leto od podpisa Splošne kolektivne pogodbe, podpisana je tudi že branžna kolektivna pogodba (kemijska), v Aeru se pogovarjamo in zavzemamo tudi že za podjetniško kolektivno pogodbo, srečujemo se tudi s presežnimi delavci, določena je bila že prva skupina presežnih delavcev in sindikat je bil vseskozi zelo aktiven partner poslovodni strukturi.

Priznati morate, da tem za pogovor s predsednikom svobodnega sindikata nikoli ne zmanjka. Preberite, kaj je v tokratnem pogovoru dejal Marjan Mirnik, predsednik SSS.

Leto dni je minilo od podpisa splošne kolektivne pogodbe. Kakšna je vaša ocena o letu dni izvajanja splošne kolektivne pogodbe?

Vpliv splošne kolektivne pogodbe (v nadaljevanju SKP) ni bil zanemarljiv in je v marsičem tudi olajšal delo sindikatom. Bistvo SKP je v tem, da je razmejila delo sindikata od prejšnjega obdobja, ko se je sindikat ukvarjal z mnogimi, ne vedno najbolj pomembnimi stvarmi. SKP obvezuje sindikat, da vse svoje dejavnosti namenja članstvu v celoti. Podpisnika SKP sta Gospodarska zbornica in vsi sindikati, ščiti pa vse zaposlene delavce, ne glede na članstvo v sindikatu. Morda se bo to komu zdelo nelogično. Člani sindikata plačujejo članarino zato, da se lahko sindikati s svojimi strokovnjaki borijo za izboljšanje in uveljavitev SKP, nečlani pa imajo tako enake koristi. Korak naprej vidim tudi v tem, da je sedaj sindikat resnično odvisen od svojega lastnega denarja.

V Aeru smo vseskozi zagovarjali SKP in se tudi sklicevati na Zakon o delovnih razmerjih. Poskušali smo

vplivati, kolikor se je le dalo. Moram reči, da so posamezna poglavja v podjetju upoštevali, vsaj kar zadevačasne in trajne presežke. Čeprav so bili materiali pripravljani tik pred zdajci, je svobodni sindikat vztrajal, da so posamezne poteze temeljile na SKP.

Ocenjujem tudi, da smo v tem času prerasli staro sindikalno delovanje in postali bolj stanovski, bolj delavski in nismo več transmisija gospodarskega in političnega delovanja.

Kljub temu, da je bilo tako v Informacijah kot v Našem Aeru precej napisanega o SKP pa se mi dozdeva, da zaposleni o SKP premalo vedo. Zavedati se moramo, da je SKP obvezujoči akt za obe strani, ki sta jo podpisali. Podpisnika - Gospodarska zbornica Slovenije in sindikati - morata akt spoštovati in nihče nima pravice za poteze, ki so v nasprotju s SKP.

To poudarjam zato, ker včasih dobivamo očitek, da sindikat na posameznih segmentih naredi premalo in da je neodločen. Takšen primer so OD. Po SKP ima direktor pravico, da zaradi slabih gospodarskih rezultatov predlaga do 20 odstotkov nižji OD od izhodišč SKP in da sindikat o tem le obvesti. Sindikat pa pri tem lahko zahteva le dodatna pojasnila o poslovanju in o odločitvi vodstva podjetja, ne more pa vplivati na drugačne OD. To je le eden od primerov.

Če bi vsi zaposleni vedeli, kaj prinaša SKP in kakšna je regulativa, bi bilo manj negotovanj o našem delu.

Pred časom je bila podpisana tudi branžna kolektivna pogodba (v nadaljevanju BKP) za kemično dejavnost. Kaj to pomeni za Aero?

Naš branžni sindikat je med zadnjimi, ki je uspel podpisati BKP (objavljena v Uradnem listu RS 6/1991). BKP so podpisali vsi sindikati in splošno združenje kemične, grafične in nekovinske dejavnosti.

Ocenjujem, da je zelo pomembno, da so BKP podpisali tudi neodvisni sindikati. Tako bosta sindikata v Aeru imela več stičnih točk pri uveljavljanju BKP. BKP mora biti uveljavljena 6 mesecev po objavi v Uradnem listu. Razlike med SKP in BKP so za delavce v naši branži zelo pomembne:

- 5 odstotni večji izhodiščni OD (tudi če bi slabše poslovali, bi bila naša plača večja za 5 odstotkov),

- 40-urni delavnik (v Aeru smo že prišli na 40-urni delovni čas, vendar pa ima večina podjetij naše branže - steklarji - še 42-urni tednik),

- za sindikalne zaupnike in člane IO sindikatov predpisuje dve uri na zaposlenega za sindikalno delo. V to všteta tudi administrativno delo, razen obračuna OD.

BKP ima na področju trajnih in začasnih presežkov enake kriterije kot SKP. To je bil eden od razlogov za tako dolgo zavlačevanje podpisa BKP. Če bomo kdaj prišli do podjetniške KP bi skušali v prvi fazi obdržati enake kriterije, a določanje bi potekalo tako, da bi jih seštevali in da bi vsak kriterij imel svojo težo.

Kako bo potekalo delo SSS v Aeru v prihodnjem obdobju?

Sprožili smo pobudo sprejema podjetniške kolektivne pogodbe. V prvi fazi podjetje nad našo pobudo ni bilo preveč navdušeno. Vsem pa mora biti jasno, da bi zaradi specifičnih problemov Aera morali imeti podjetniško kolektivno pogodbo (v nadaljevanju PKP). PKP bi omogočila, da postane sindikat partner poslovodni strukturi in delavskemu svetu. Pravilnik o obveznostih, pravicah in odgovornostih

delavcev iz delovnega razmerja je akt, ki ga je sprejel delavski svet. Delavski svet pa je tudi kompetenten za vsake spremembe akta, ne glede na mnenje sindikata.

Če bi na primer PKP povzemala v celoti omenjeni pravilnik Aera, bi bil način sprememb posameznih členov drugačen. Vsaka sprememba členov bi bila posledica dogovora med delavskim svetom, sindikatom in poslovodno strukturo. V tem je velika prednost, predvsem pa omogoča bolj poglobljeno obravnavo sprememb internih aktov podjetja. Tako bi lahko bolj zaščitili socialni položaj vseh zaposlenih.

Kakšna je vaša ocena delovanja izvršnega odbora SSS v preteklem letu?

Približno leto dni je minilo, odkar se je konstituiral v SSS. Sedanji poletni meseci so neprimerni za večje aktivnosti, saj smo vsi neprofesionalci. Vendar pa bo vseeno potrebno podati oceno dela za preteklo obdobje. Članstvo bo moralo povedati ali je bilo z obstoječim vodstvom in IO zadovoljno ali pa bo potrebno narediti kadrovske spremembe.

Poudaril bi, da aktivnosti SSS niso bile le sebi namen, temveč so bile namenjene interesom delavcev. Res pa je, da nam ni uspelo zadovoljiti interesov vseh.

Za nami je akcija ugotavljanja presežkov. Kakšna je vaša ocena?

Kljub temu, da je nekaj delavcev dobilo odločbo kot trajni presežek, vseeno vključevanje SSS ocenjujem pozitivno, saj smo v sodelovanju s strokovnimi službami prvotno število trajnih presežkov prepolovili. Za delavce, ki pa so le dobili odločbo kot trajni presežek, smo na 13. redni seji delavskega sveta predlagali naslednje ukrepe za omilitev prenehanja delovnega razmerja:

- z delavskim svetom smo zadolžili ustrezne službe za iskanje možnosti zaposlovanja trajnih presežkov,

- pri tem imajo prednost delavci s težjimi socialnimi razmerami,

- če bo še prihajalo do opredeljevanj trajnih presežkov, ima zakonec delavca, ki je opredeljen kot presežek, prednosti pri ohranitvi zaposlitve,

- v vseh delovnih okoljih je potrebno pretehtati, če ni med še zaposlenimi delavci več slabših kot so ti, ki so bili opredeljeni kot presežki. Poskrbeti moramo zato, da bodo delo obdržali res boljši in uspešni delavci.

To, kar se pogovarjava, je danes še drugače. Število trajnih presežkov se še zmanjšuje in še vedno iščemo tudi dodatne rešitve, da bi bilo končno število še manjše.



Marjan Mirnik, predsednik SSS Aero Celje

Edina slabost, na katero SSS večkrat opozarja, tako v Aeru kot v družbi, da ni državnega instrumentarija socialne zaščite za delavce, ki sedaj izgubijo zaposlitev.

Če bi slovenski parlament sprejel tak instrumentarij, bi bil problem presežkov človeško in socialno lažje rešljiv.

Opazili smo tudi pomanjkljivost pri vročanju sklepov trajnim presežkom. Dogovorjeno je bilo, da vodje služb in RPP osebno vročajo sklepe delavcem.

Dogajalo pa se je, da tega posamezniki niso uresničili. Zato je prišlo do neljubih zapletov pri obravnavanju pritožb. Osebno mislim, da so vodje služb in RPP tudi moralno in ne samo materialno odgovorni do podrejenih, da ta problem človeško uredijo.

J. R.



Oskrba med možnostmi in potrebami

Andreja Kukovič vodi oddelek Oskrbe Aera. Na tem izredno pomembnem delovnem mestu še ni dolgo, pravzaprav pa od začetka organizacijskih sprememb na področju uvoza, domače nabave in dela devizne službe. V pogovoru, kot je pred vami, skušamo pojasniti nov način dela, tudi novo organizacijo in možnosti oskrbe Aerove proizvodnje med finančnimi možnostmi in dejanskimi potrebami.

»Po novem letu smo z organizacijskimi spremembami posegli tudi na področje nabave in uvoza. Na področju oskrbe smo združili domačo nabavo, uvozno službo in še del devizne službe, ki se je tudi spremenila. Na področju oskrbe beležijo letos precej sprememb. Mnogi sodelavci so odšli v Grafiko, podjetje so zapustili tudi nekateri nosilni kadri, novih okrepitev pa tudi ni. Nova organizacija, tudi kadrovska okrnjenost, pa sta se v začetku leta takoj soočila z izredno težkim gospodarskim stanjem,« zaključuje Andreja Kukovič.

V začetku leta so bile velike težave z deviznimi sredstvi, ob tem pa še Aerovi likvidnostni problemi. Vse te težave pa so še bolj izstopale v juniju in juliju. Po mnenju Andreje Kukovič, oskrba še ni delala v tako težkih razmerah, kot so sedaj. Pa tudi obeti za prihodnje obdobje niso dobri. Pred časom s tujino ni bilo težko navezovati stikov, saj je bila likvidnost boljša. V tujini sedaj ni več zaupanja do podjetij, največjo škodo pa ob tem povzroča bančna devizna nelikvidnost. Zaupanje dobaviteljev bi si lahko povrnili le z rednimi plačili. Vemo pa, kako je z denarjem in z likvidnostjo bank.

Pri domačih dobaviteljih je razumevanja več, saj se srečujejo s podobnimi problemi kot mi (zadolženost, nelikvidnost, ...). Na žalost pa šele sedaj vsi vidimo, kako zelo smo odvisni od uvoza. Aerovi programi so vezani na uvoz, deleži so odvisno od programa do programa različni, vendar niso zanemarljivi.

Po več kot pol leta nova organizacija še ni popolnoma zaživela, ocenjuje Andreja Kukovič. Delavci Oskrbe niso univerzalci, saj delo še vedno temelji v glavnem na teritorialnem in ne na produktnem principu. Prednost te organizacijske poteze pa je večji pregled nad celotno oskrbo, čeprav združitev tako uvoza kot domače nabave ni najbolj idealna, saj za vsako področje veljajo drugi predpisi.

Veliko težav imajo v Oskrbi tudi s podatki, saj celotno evidenco vodijo ročno, posebno pa še kar se tiče deviznega poslovanja. Letos so v Oskrbo dobili prvi osebni računalnik in v Informatiki jim pripravljajo program za podporo deviznega poslovanja. Vsa ta ročna evidenca nam jemlje veliko časa. Delo v oskrbi sploh ni več podobno delu pred nekaj leti. Telefonski klic in dogovor še zdaleč nista dovolj. Preveriti je potrebno celoten aranžma, možnost dobave, likvidnost, tako da je cena povsem v ozadju. Od januarja dalje smo tudi tesno vezani na finance, saj je potrebne veliko usklajevanja in vedeti moramo, kakšne so naše možnosti, da lahko sledimo potrebam. Težko je več komponent oskrbe danes uskladiti in zato proizvodnja ne poteka vedno normalno.

Proizvodnja je pod precejšnjim pritiskom, da ne bi bilo potrebnega veliko čakanja. Zato tudi vedno naročajo več kot bi bilo neposredno potrebno.

Selekcija nabave surovin je temeljila samo na presoji oskrbe, seveda v skladu s finančnimi možnostmi. Pogrešamo predvsem vizijo in selekcijo vodstva podjetja, tudi na področju oskrbe surovin za proizvodnjo.

Zaradi nenormalnih razmer na področju oskrbe, smo uvedli dobro finančno planiranje, oziramo se na alternativne dobavitelje, uvajamo interne naročilnice in poskušamo z informacijsko osnovo nadoknaditi posamezne slabosti.

Posamezni predpisi so nas tudi prisilili v nove nabavne poti – kompenzacije, cesije, poravnave, aktivnosti pa potekajo tudi na dveh novih kooperacijah. Kljub vsemu pa je osnova denar.

Tudi pri dobaviteljih v Jugoslaviji se pojavljajo težave. Tudi oni so v večji meri odvisni od uvoza in zato je dobava v večini primerov neredna. Zelo težko pa je tudi planirati dobavo surovin, posebno še sedaj, ko so prisotne tudi ovire v transportu.

V ekonomskem smislu bi se več splašalo uvažati, a žal za vse ni denarja. Uvozne možnosti moramo poiskati v okviru Aerovih izvoznih sposobnosti.

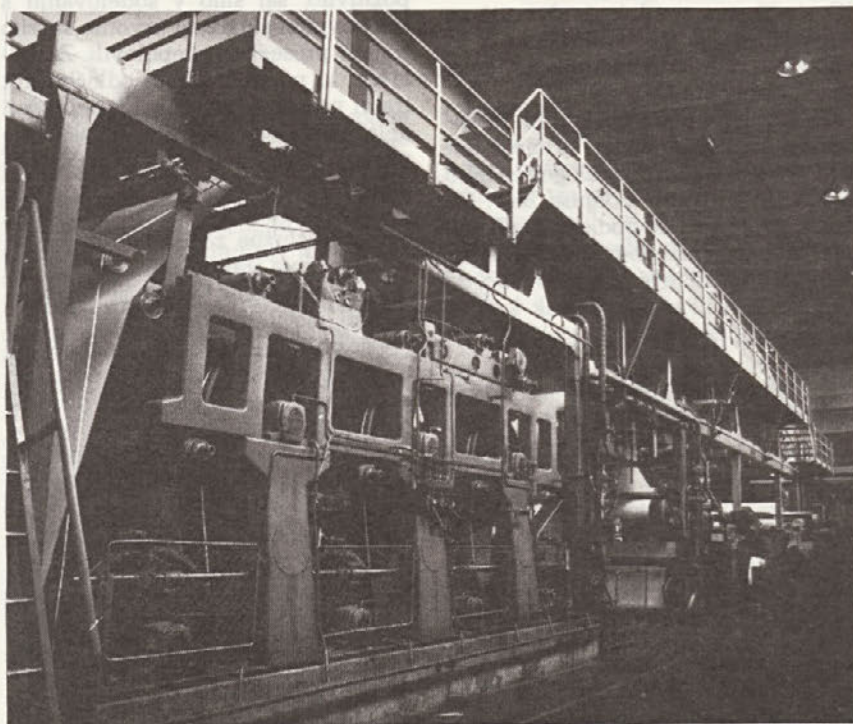
Načrtovana devizna bilanca v prvem polletju je bila negativna. Uspelo pa nam je poslovati pozitivno, vendar to stanje ni posledica razumske odločitve, temveč je to posledica predvsem finančnih zmožnosti podjetja. Zaradi finančnih in tudi deviznih težav smo morali izvrševati selekcijo na naših strokovnih osnovah. A to ni dovolj. Pri selekciji se je potrebno ozirati na možnosti prodaje in oskrbovati programe, kjer je zagotovljena plačilna prodaja.

V prihodnje bo zelo težko pričakovati izboljšanje situacije, saj so težave v celotnem slovenskem gospodarstvu podobne. Vsi se nahajamo v podobni situaciji in uspešnejši je tisti, ki se bolj znajde. Na žalost pa je celotna oskrba v tem letu odvisna od iznajdljivosti.

Dela v Aerovi Oskrbi je zelo veliko, saj je potrebno iskati veliko različnih poti in možnosti, manj pa se lahko ukvarjamo s samo vsebino oskrbe.

Povedati je potrebno, da je celotno delo v glavnem temeljilo na srednje sloju delavcev in na osnovi pripadnosti in zvestobi podjetju. To pa vsekakor ni zanemarljivo, zaključuje Andreja Kukovič.

Jasna Rode



Dela nikoli ne zmanjka, ravno nasprotno!

Obstajajo dela v podjetju, ko so nujno potrebna, zanje je potrebno veliko časa in veliko truda. Na žalost pa rezultati teh del niso vidni mnogim, temveč v glavnem povsem konkretnim in specifičnim uporabnikom. Največkrat pa ravno ti ljudje, ki opravljajo vso to delo, poslušajo »očitke« delavcev iz neposredne proizvodnje, da njihovo delo ni tako nujno potrebno v podjetju v krizi, kot je na primer Aero. Mnogi delavci iz Skupnih strokovnih služb, predvsem iz finančno računovodskega področja, pa bi npr. v primeru stečaja podjetja, še krepko delali, urejali in zaključevali delo mesec ali celo dva. Osnova za odločitev managerja ali pa vodstva podjetja je dobra, popolna in pravočasna informacija o stanju v podjetju.

Ravno zaradi tega, ker se veliko podatkov pripravlja in zbere v knjigovodstvu smo se pogovorili s Cilko Zagrušovcem, vodjo stroškovnega računovodstva. Pogovor je tekel o delu, ki ga opravljajo v tem delu Skupnih strokovnih služb, o težavah, ki jih ni malo in še o vseh značilnostih dela, ki ga opravljajo v stroškovnem računovodstvu, predvsem po organizacijskih spremembah našega podjetja.

Cilka Zagrušovcem stroškovno računovodstvo predstavlja takole: »V sklop stroškovnega računovodstva spadata stroškovno knjigovodstvo in knjigovodstvo OD.

V stroškovnem knjigovodstvu se zbirajo vsi podatki o stroških in prihodkih za Aero in Aero Copy, d.o.o. Najnižja raven zbiranja podatkov o stroških in prihodkih je stroškovno mesto, ki jih je v Aeru kar 76. Mesečno pa ugotavljamo finančni uspeh poslovanja tako za Aero kot Aero Copy.

Naše delo je razdeljeno v dve fazi:
– v prvi polovici meseca poteka zbiranje, knjiženje in kontrola vseh stroškov in prihodkov,

– v drugi polovici meseca pa poteka izračun in ugotovitev finančnega uspeha in ugotovitev dnevov vezave za log.

Poleg tega pa pripravljamo razne informacije in analize uporabnikom, vezane na stroške, prihodke, zaloge po dejanskih in planskih cenah in fakturiramo vse storitve do Cetisa in do Aero Copy po pogodbi. Redno moramo spremljati tudi vse zakonske spremembe na našem področju.

Obdelava podatkov poteka on line preko glavne knjige. Paket za stroškovno knjigovodstvo je na žalost pomanjkljiv in zastarel. Zato je potrebna veliko ročnega dela, povsem rutinskih opravil kot so seštevanje, prepis in vnašanje podatkov.

Nekaj težav se pojavlja zaradi tega, ker naši računalniki niso povezani z glavnim računalnikom, kjer je tudi glavna baza podatkov. To problematiko smo že večkrat izpostavili in sedaj sodelujemo z Informatiko zato, da bi dobili nov, sodobnejši program. Omenili smo tudi povezanost z glavnim računalnikom, vendar pa se zavedamo, da smo povsem odvisni od likvidnostnih sredstev, ki pa jih nikoli ni dovolj za vse potrebe.

V stroškovno računovodstvo spada tudi knjigovodstvo OD. Kot veste, smo s prvim januarjem prešli na lastno obdelavo OD-prej je to potekalo preko RC. V knjigovodstvu OD imamo le dva osebna računalnika, eden je namenjen za Aero Copy, drugi pa za Aero. Tu pa še bolj čutimo težave in probleme, ker nismo povezani z mrežami. Na enem računalniku obdelujemo 124 delavcev iz Aero Copy, na drugem pa 938 delavcev Aera. Tu pa prihaja zaradi računalniške nepovezanosti do zastojev, saj na drugem računalniku ne moremo obdelovati osebnih dohodkov za Aero. To pa bi bilo omogočeno, če bi bili računalniki



Cilka Zagrušovcem, vodja stroškovnega knjigovodstva

povezani. Poleg tega pa bi bilo delo opravljeno tudi hitreje.

Več dodatnega dela pa povzroča tudi težavna likvidnostna situacija podjetja. Večkrat je potrebno opraviti dodatne izračune in popraviti program za izračun akontacij.

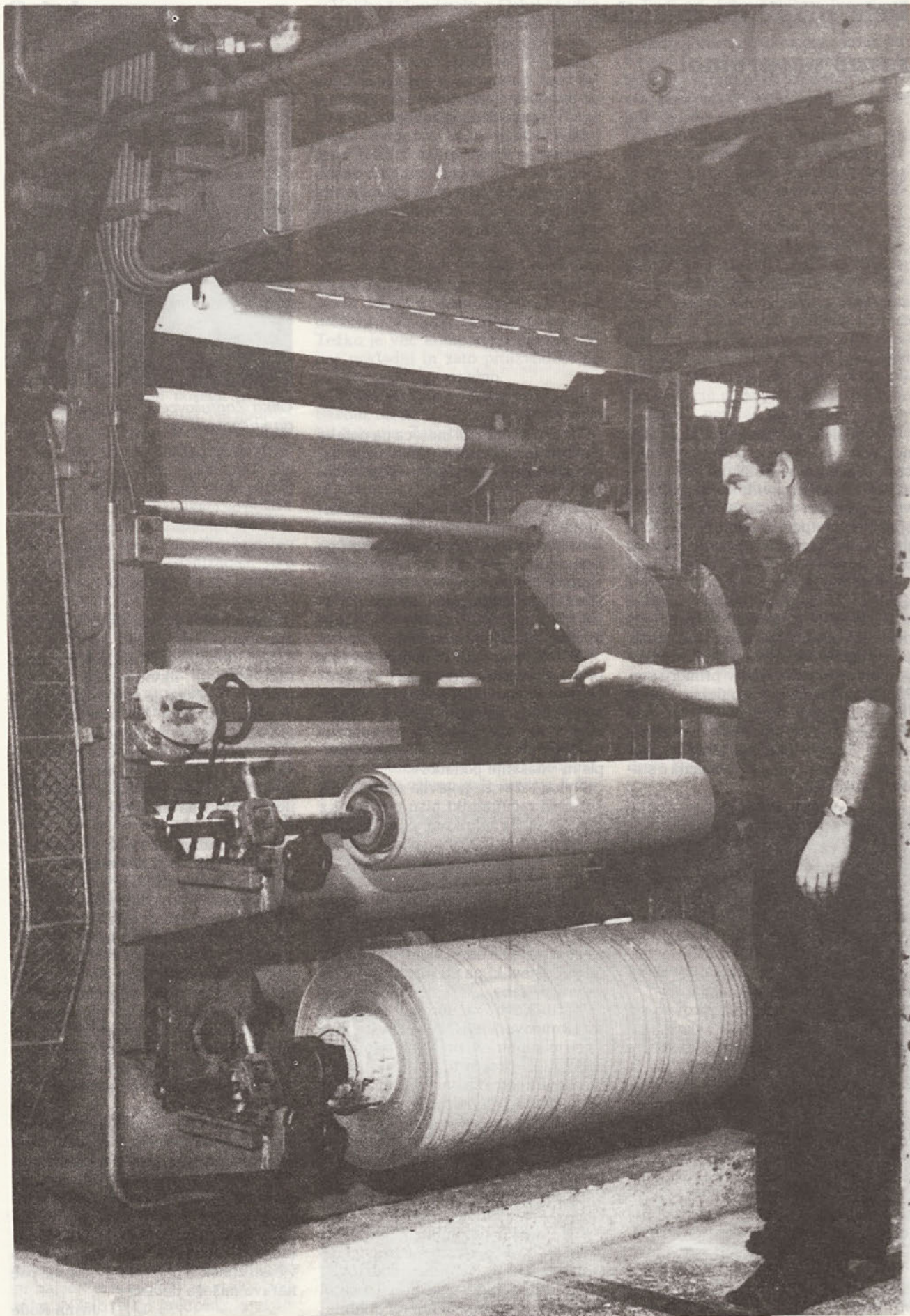
Del podatkov za izračun OD dobivamo iz kadrovske evidence, nato še podatke o osebni učinkovitosti, večino podatkov pa vnašamo v knjigovodstvu OD.«

V Skupnih strokovnih službah beležimo že dlje časa precejšen osip delavcev. O odhodih delavcev je Cilka Zagrušovcem povedala naslednje:

»Že v lanskem oktobru se je začel večji odhod sodelavk. Mnoge so odšle v pokoj, potem je po novem letu odšlo nekaj sodelavk v Cetis. Seveda se to odraža tudi na delu, saj se nam obstoječa količina dela ni prav nič zmanjšala. Delo pa mora biti opravljeno ravno tako kvalitetno in v določenem roku. Včasih je potrebno delati več kot osem ur, predvsem ob periodičnih in zaključnih računih.

Zaradi narave dela se pojavlja problem, ker ne moremo izkoristiti vseh ur v dobro. Poleg tega pa je tudi problem koriščenja letnega dopusta, saj moramo biti polno zasedeni od 10. julija do prvega avgusta, zaradi periodičnega obračuna, zaradi zaključnega računa pa moramo biti prisotne ravno v času zimskih počitnic. Takšna je pač narava našega dela.«

Jasna Rode



12 naš aero

Izgradnja sistema kakovosti v podjetju Aero p.o. Celje in Aero Copy, d.o.o.

SISTEM KAKOVOSTI PO ISO 9001

Splošno

Skupnemu evropskemu trgu so prilagojeni standardi sistema kakovosti. Mednarodna organizacija za standardizacijo je leta 1987 izdala serijo standardov ISO 9000 (5 standardov), ki so osnova za poenotenje postopkov za sistemsko zagotavljanje kakovosti izdelkov in storitev. Še istega leta jih je v celoti prevzela tudi Jugoslavija.

Poudariti je potrebno, da so zahteve za sistem kakovosti, vsebovane v standardih, samo dopolnilo (ne zamenjava) k tehničnim zahtevam za izdelke.

Septembra 1987 je bil za družbeno podjetje Aero p.o. izbran standard ISO 9001, ki vključuje konstruiranje – razvoj, proizvodnjo, vgradnjo in servisiranje.

Certifikat za sistem kakovosti

Hkrati z izborom standarda je bilo odločeno, da izgradimo in pripravimo sistem za zagotovitev kakovosti do te stopnje, da bi pridobili mednarodno verifikacijo – certifikat za sistem kakovosti v poslovnem procesu samokopirnega papirja – AC papir.

V oktobru 1990 je ta del Aera postal mešana družba Aero Copy d.o.o. (Aero 74 %, Koehler 26 %), v nadaljevanju Aero Copy.

Tekom časa in ob prenosu izkušenj iz Julona, Ljubljana, ki je certifikat pridobil marca 1990, smo izvedeli, da razvoj in servisiranje v dejavnosti, kot je Julonova in tudi naša, ne ustrezata vsebini standarda:

- razvoj od ideje do (gotovega) izdelka in
- servisiranje kot popravilo na izdelku (po prodaji), zato bo certifikat izdan za sistem zagotavljanja kakovosti po ISO 9002, ki vključuje fazi – proizvodnjo in vgradnjo.

Potrebno je poudariti, da morata biti obe dejavnosti po obsegu in vsebini, kot v procesu nastopata, podrobno obravnavani v strokovni dokumentaciji in podani v poslovniku kakovosti.

POLITIKA KAKOVOSTI

Sistem vodenja kakovosti v Aeru vsebuje dva med seboj povezana vidika:

- potrebe in interese podjetja,
- potrebe in pričakovanja kupcev

in je uveden z namenom doseči cilje, postavljene v politiki kakovosti v Aeru in Aero Copy.

Politika kakovosti je določena z:

- osnovnimi načeli,
- vodili,
- cilji,
- pristojnostmi in odgovornostmi.

Osnovna načela

a) Naš osnovni cilj je razvijati, proizvajati in prodajati take izdelke, ki bodo dolgoročno zagotavljali poslovno uspešnost in zadovoljstvo kupcev na vseh trgih, kjer prodajamo.

b) Celovito obvladovanje kakovosti (CEOKA), ki ga uvajamo, pomeni zagotavljanje in obvladovanje kakovosti izdelkov, storitev, lastnega dela, obvladovanje stroškov, cen, dobička, količin in ljudi s tem, da gledamo na nabavno tržišče kot na svoj »prehodni« in na prodajno tržišče kot na svoj »naslednji« proizvodni proces.

c) Vsako delovno področje mora uveljaviti in sleherni posameznik osvojiti načelo »prvič stori pravilno«. Vsako odpravljanje nepravilnosti povzroča nepotrebne stroške in nezadovoljstvo ljudi.

Vodila politike kakovosti

a) Zagotoviti oz. vgraditi kakovost:
– pri izdelkih, ko so še v fazi razvoja,
– pri storitvah v fazi priprave strokovnih podlag za njihovo izvajanje,
– v svoje lastno delo in
– v medsebojne odnose in povezave preko racionalne, sodobne in učinkovite organiziranosti.

b) Delo kontrole kakovosti mora bolj upoštevati zahteve in želje kupcev kot proizvodnje.

c) Osnova za ugotavljanje kakovosti izdelkov je predpisana dokumentacija.

d) Upoštevati je potrebno dejstvo, da se kakovost vhodnih materialov zagotavlja v proizvodnem procesu dobavitelja oz. kooperanta in z naše strani definiranimi zahtevami – TPKP kot sestavnimi deli pogodb.

e) Redno in sistematsko spremljanje trendov kakovosti v proizvodnem procesu in hitro ukrepati v primeru odstopanj.

f) Takoj in trajno reševati tehtne pritožbe kupcev.

g) Vse udeležence v sistemu CEOKA je potrebno seznaniti z merili kakovosti in cilji ter skupno določiti in izdelati ustrezne ukrepe za izboljšanje.

h) Z večjo računalniško podprtostjo informacijskega sistema je potrebno bolj izkoristiti možnosti povezav med podatki in informacijami.

i) Načrtno pospeševati odgovoren odnos do kakovosti to je stalno dvigati stopnjo kakovosti z izobraževanjem (strokovnim in splošnim) in z ustvarjanjem ustrezne klime.

j) Zagotoviti delovne pogoje za normalno delo in razvoj sistema zagotavljanja in obvladovanja kakovosti.

Cilji politike kakovosti

a) Cilji kakovosti v Aeru in Aero Copy so proizvodi, boljši od domačih konkurenčnih proizvajalcev in enakovredni tujim konkurenčnim proizvajalcem – v skladu s poslovno politiko.

b) Pri vsakem načrtovanju je potrebno ugotoviti in uresničiti tiste lastnosti in značilnosti izdelka, ki v največji možni meri ustrezajo posameznim trgom oz. kupcem.

c) Za obravnavo in odpravo problemov kakovosti v sistemu CEOKA je potrebno organizirano zaznavati, raziskovati vzroke in poiskati rešitve.

d) Težišče aktivnosti za obvladovanje kakovosti mora biti preprečevanje napak z odpravljanjem vzrokov na način, da se ne bi ponavljali.

Pristojnosti in odgovornosti vodstva v sistemu kakovosti

Opisi pristojnosti in odgovornosti za kakovost

- | | |
|---|---|
| a) določanje in izvajanje politike kakovosti prek sistema kakovosti | direktor Aera in direktor Aero Copy |
| b) trženje in definiranje zahtev kakovosti pri uporabniku prek učinkovitega sistema kakovosti v trženju | direktorji tržno-programskih enot |
| c) zagotavljanje načrtovane kakovosti izdelka z vidika pričakovane funkcije, varčnosti, ekološke ustreznosti | vodja razvoja |
| d) zagotavljanje izdelavne kakovosti izdelka prek učinkovitosti tehnologije, delovnih sredstev | vodje tehnologij in tehnike |
| e) zagotavljanje kakovosti vhodnih materialov prek usklajene politike kakovosti z dobavitelji | vodja oskrbe |
| f) obvladovanje kakovosti v procesu izdelave prek predpisanega izvajanja postopkov izdelave, rednega spremljanja kakovosti in učinkovitega ukrepanja | vodje RPPE in vodja proizvodnje aerocopy pap. |
| g) obvladovanje sistema kakovosti prek izgradnje, nadzora in izboljševanja sistema | vodja centra kakovosti |
| h) spremljanje kakovosti od vhoda prek procesa do izhoda prek učinkovitega merjenja, evidentiranja, analiziranja in poročanja | vodje kontrol kakovosti |
| i) zagotavljanje kakovosti med skladiščenjem in transportom prek učinkovitega delovanja logistike | vodja logistike |
| j) obvladovanje ekonomike kakovosti prek učinkovitega obračanja kapitala, obvladovanja stroškov in zagotavljanja informatike o ekonomičnosti poslovanja | direktor področja financ |

- | | |
|---|------------------------------------|
| k) zagotavljanje ustreznosti kadrov sodobnih metod pridobivanja, preverjanja in usposabljanja | vodja kadrovsko-splošnega sektorja |
|---|------------------------------------|

Tako opredeljena odgovornost vodstva za zagotavljanje in obvladovanje kakovosti velja do spremembe obstoječe organiziranosti.

POOBLASTILA LAHKO PRENESEMO, ODGOVORNOSTI PA NIKOLI!

Dokumentacija sistema kakovosti

Navajam nekaj predpisov in navodil, ki so potrebna za delovanje sistema kakovosti v Aeru in Aero Copy.

Predpisi

- pregled pogodb v prodaji,
- delovanje razvojne službe, spreminjanje receptur, tehnoloških postopkov in embalaže,
- izdaja in revizija dokumentov,
- arhiviranje dokumentov,
- zagotovitev prepoznavanja in sledljivosti izdelkov,
- kontrola vhodnih materialov,
- označevanje transportnih enot in predaja v skladišče,
- sprejem v skladišče in izdaja gotovih izdelkov,
- logistika v skladišču vhodnih materialov, v proizvodnji, skladišču gotovih izdelkov in pri transportu do kupca.

Spremljanje in vrednotenje stroškov kakovosti

Navodila:

- Tehnološka in delovna navodila za proizvodni proces
- Kontrolna tehnologija operativne kontrole
- Priročnik laboratorijskih kontrolnih metod
- Tehnološki opis delovnih sredstev in način vzdrževanja
- Navodila za kontrolo merilnih regulacijskih naprav
- Priprava pošilk po kupcih
- Navodila za kontrolo merilnih sredstev

Ostala dokumentacija:

- Razvid del in nalog
- Program funkcionalnih znanj
- Program funkcionalnega usposabljanja za izboljšanje kakovosti vodenja na vseh ravneh odločanja
- Programi strokovnega izpopolnjevanja za izboljšanje kakovosti po strukturi delavcev oz. po delovnih enotah
- Plani izobraževanja

Naša naloga v zvezi z zahtevami standarda ISO 9001 je:

- Izdelati dokumentacijo
- poslovnik kakovosti,
- predpise v zvezi z zagotovitvijo kakovosti,
- navodila za izvajanje.
- Z dokumentacijo seznaniti in izobraziti zaposlene.
- Po uvedbi dokumentacije napraviti interno presojo izvajanja sistema kakovosti v skladu z dokumentacijo.
- Po pozitivni oceni interne presoje se odločiti za pregled s strani pooblaščenice organizacije za pridobitev certifikata.

– Pooblaščen organizacija natančno pregleda dokumentacijo in tam opravi pregled.

POMEN POSLOVNIKA KAKOVOSTI

POSLOVNIK KAKOVOSTI JE NAJPOMEMBNEJŠI DOKUMENT ZA IZGRADNJO IN UVEDBO SISTEMA KAKOVOSTI

Namen poslovnika kakovosti je predvsem naslednji:

- prikaz politike kakovosti in način njenega izvajanja,
- boljše razumevanje svoje vloge, pristojnosti in odgovornosti organizacijskih enot in posameznikov v sistemu kakovosti,

- seznanjanje kupcev o sistemu kakovosti, ki ga izvajamo za pridobitev njihovega zaupanja,

- preverjanje kakovosti in osnova za presojo učinkovitosti sistema,

- vzdrževanje kontinuitete pri izvajanju politike kakovosti in sistema v primeru organizacijskih in kadrovskih sprememb.

V poslovniku kakovosti so obravnavani vsi elementi zahtev standarda ISO 9001. Teh zahtev je 20 in se nanašajo na:

1. Odgovornost vodstva
2. Sistem kakovosti
3. Pregled pogodb v prodaji
4. Razvoj
5. Obvladovanje dokumentov
6. Nabavo
7. Vhodne materiale dobavljene od kupca
8. Identifikacijo in sledljivost izdelkov
9. Obvladovanje proizvodnje
10. Kontrolo kakovosti
11. Kontrolo merilne in preizkuševalne opreme
12. Nadzor in kontrolni status
13. Obvladovanje neustreznih izdelkov
14. Ukrepe za izboljšanje
15. Rokovanje, pakiranje, skladiščenje in izdobavo
16. Zapise o kakovosti
17. Interne presoje kakovosti
18. Strokovno izpopolnjevanje
19. Tehnično svetovanje kupcem
20. Statistične metode

SISTEM KAKOVOSTI V AERO COPY, D.O.O.

Prva ocenitev oz. presoja (audit) sistema kakovosti v Aero Copy je planirana v septembru 1992. V lanskem in letošnjem letu v Aero Copy beležimo toliko sprememb tako v tehnološkem, organizacijskem kot tudi kadrovskem smislu, da poslovnega in proizvodnega procesa Aero Copy ni možno prej pripraviti za pregled in presojo s strani pooblaščenice institucije Bureau Veritas Quality International (BUQJ) iz Londona.

V januarju 1991 je bil opravljen audit sistema kakovosti v proizvodnji aerocopy papirja s strani D. Dolenc, svetovalca iz ZPL, Ljubljana. Na osnovi obravnave poročila, smo prišli do naslednjih spoznanj in zaključkov:

- politiko kakovosti firme Aero Copy morajo sprejeti in jo izvajati vsi zaposleni v Aero Copy in vsi, ki delajo za Aero Copy,

- dokumentiran sistem zagotovitve kakovosti je pogoj za pridobitev certifikata, zato je potrebno izdelati dokumentacijo:

- tehnično-tehnološko in ostala navodila za delo,
- predpise v zvezi z zagotovitvijo kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- z dokumentacijo je potrebno seznaniti in izobraziti zaposlene,
- po določenem času uvajanja je potrebno izvesti interno presojo dokumentacije in izvajanje sistema kakovosti v skladu z dokumentacijo,
- šele po uspešni interni presoji, je smiselno izvesti presojo s strani BUQJ,
- po uspešnem, natančnem pregledu dokumentacije in pregledu njenega dejanskega izvajanja na tem mestu dodelijo certifikat.

In kje smo v Aero Copy s pripravo dokumentacije?

- imenovan je tim,
- izdelan osnutek poslovnika za Aero Copy,
- pripravljen seznam navodil za izvajanje in seznam predpisov, potrebnih za sistem zagotovitve kakovosti,
- za področje obvladovanja kakovosti t.j. 9. poglavja standarda ISO 9001, so razdeljene naloge na nosilce prave dokumentacije.

In kaj bomo imeli od vsega tega, boste vprašali. S tem dokumentom bomo zakorakali v Evropo 92, saj brez certifikata po letu 1992 skorajda ne bomo mogli poslovati z Evropsko skupnostjo. Usklajenost z evropskimi standardi bomo – poleg pisnega certifikata – dokazovali s posebno nalepko, ki bo spremljala naš izdelek.

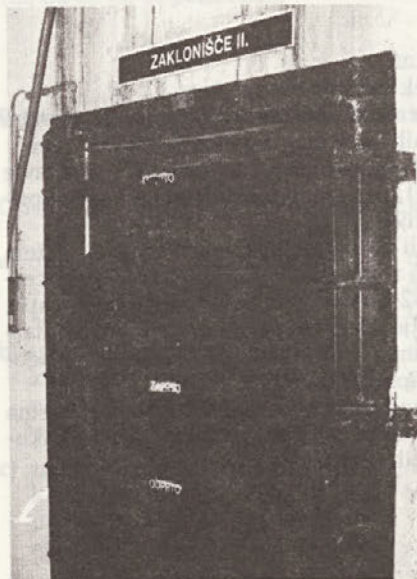
Potrebno pa je poudariti, da mora biti delovanje sistema kakovosti trajno, zato se od iste institucije sistem kakovosti preverja vsakih šest mesecev.

Cilka Jedlovčnik

V času agresije na Slovenijo pripravljeni tudi v AERU

V vojnih razmerah, ki so presenetile Slovenijo konec junija, se je znašlo tudi naše podjetje.

Kako smo ravnali in kako smo ukrepali, smo se pogovarjali z Danijem Zagoričnikom, ki je povedal naslednje:



»Po navodilih in usmeritvah občinskih sekretariatov za ljudsko obrambo občine Celje in Žalec smo v našem podjetju začeli izvajati prve ukrepe in aktivnosti v zvezi s pripravljenostjo obrambe in zaščite.

Uvedli smo dežurstva v podjetju, povečali smo notranjo varnostno službo, aktivirali pripadnike narodne zaščite, najbolj odgovorni ljudje v podjetju so morali biti vedno dosegljivi in povečali kontrolo prihodov poslovnih strank.

Poleg tega pa smo uvedli še splošne ukrepe, ki so bili vezani na pripravo zaklonišč osnovne in dopolnilne zaščite, pripravili specializirane enote za morebitna posredovanja ob posledicah zračnega napada, seznanitev delavcev o zakloniščih na delovnih mestih in pripravo kolektivne opreme za delavce na delovnem mestu.

V času povečane pripravljenosti smo bili v nenehnem stiku in povezavi s sekretariati za ljudsko obrambo in štabi za teritorialno obrambo. To koordiniranje je bilo nujno zaradi vpoklica nekaterih naših sodelavcev, ob tem pa je morala proizvodnja potekati kolikor toliko nemoteno.

Žal pa moram izpostaviti, da smo imeli določene težave pri mobilizaciji pripadnikov narodne zaščite. Pokazali so premajhno stopnjo samozavesti pri izvajanju samozaščitnih nalog v času, ko je bilo to nujno potrebno.

Pretekla situacija je dala tudi koristne izkušnje za prihodnost. Če želimo ohraniti dosedanje pozicije gospodar-



Dani Zagoričnik

jenja oziroma doseči višjo gospodarsko raven, se moramo zavedati odgovornosti. Pri tem mislim na nenehno budnost, prizadevnost in pripravljenost vseh v vsakem času. Žal se bomo morali tega še naučiti, če hočemo dosegati rezultate, kakršne si vsi želimo. Le tako bomo uspešno, osveščeno in dejansko dosegli cilje naše neodvisne in suverene Slovenije.«

Jasna Rode

Predstavite se v najlepši luči

Če boste prvi prospekt vašega podjetja oblikovali kar sami, vam utegnejo priti prav tile osnovni podatki

Pisarna je lahko v zaprašenem kotu garaže, pisalna miza stara razvalina, vizitke vam lahko oblikuje fant iz fotokopirnice za vogalom. Vaše novo podjetje na začetku ne potrebuje veliko zunanje blišča. Izjemo je po pisanju ameriškega strokovnjaka za tržno komuniciranje treba narediti le pri eni stvari – pri prospektu.

Prospekt je informativno sredstvo, ki ima pri ustvarjanju našega imagea lahko zelo pomembno vlogo. Lahko vam da isti videz kredibilnosti in profesionalnosti kot ga imajo vaši bolj uveljavljeni tekmeči. To ne pomeni, da morate za bleščeče prospekte zapraviti kup denarja. Daleč od tega. Vaša brošurica je lahko skoraj ravno tako poceni kot preprost letak in je učinkovita le zato, ker je spretno napisana in oblikovana.

Večina novih podjetnikov prisega na letak. Je preprost, ekonomičen, ne pojavljajo se zapleteni niti s pregibanjem niti z razporejanjem gradiva po straneh. Vse kar morate storiti je, napisati stran teksta in jo oblikovati. Težav res

ni veliko. V številnih primerih je letak najučinkovitejši – če ga je na primer treba nalepiti na razglasno desno ali priložiti k časopisu.

Razlika med letakom in preprostim prospektom je vendarle enaka tisti med dnevom in nočjo. Dober prospekt je znamenje, da ste v prvi ligi. Letak pogosto daje vtis, da ste še predvsem med »juniorji«.

Najcenejša pot do prospekta je lahko isti list formata A4, ki bi ga sicer uporabili za letak. Dvakrat ga prepognete, postavite pokončno in pred vami je zametek brošure. Čar oblike je v tem, da omogoča bistveno bolj dramatično prezentacijo podatkov. Že prva stran deluje kot nekakšna odrska zavesa in lahko ustvari napeto pričakovanje o tem, kaj se skriva za njo.

NAJPOMEMBNEJŠI STAVEK. Kako cel mehanizem deluje najbolje pokaže primer prospekta, ki ga je Fischer pripravil za podjetje iz Massachusettsa z imenom Desna roka. Firma ureja administrativne posle za približno 25

SPOSOJENO IZ GOSPODARSKEGA VESTNIKA!

majhnih podjetij. Ob tem jim nudi še nekaj drugih uslug, kot na primer računalniško obdelavo podatkov.

V UVODNEM STAVKU MORATE NEKOLIKO PRETIRAVATI

Prva poteza pri oblikovanju prospekta je udaren in provokativen headline na zunanji strani. Že na prvi pogled mora prebuditi interes v pravem človeku – v tem primeru podjetniku, sistem mukotrpnega prekladanja števil. Predlog: »Kako bi se rešili iz knjigovodskih vic«.

Pomembno je, da v uvodnem stavku nekoliko pretiravate, se pravi naredite korak čez običajno in normalno. Uporabite nepričakovano besedo ali frazo, ki bo osnovni ideji dala sveže konotacije. V tem primeru so »vice« dale stavku posebno barvitost in čustveni poudarek, hkrati pa so knjigovodstvo označile kot nekaj skrajno neprijetnega.

Na naslednji strani čaka pojasnilo: »Administracija. Utesnjuje vas. Krade vam čas. Jemlje vam energijo. Sami dovolj močni razlogi za to, prenesete na nas... servis, za katerega boste lahko z zaupanjem rekli – moja Desna roka«

Za kaj torej gre?

– Headline zadene tja, kjer je potencialna stranka posebej občutljiva, tako da poudari neprijetne aspekte administrativnega dela.

– V drugem stavku je avtor zavestno izbral glagol prenesti. Prav prenašanje del na druge je ključno za uspeh podjetnika v trenutku, ko njegov posel dobi tak obseg, da ga sam ne more več učinkovito obvladovati.

– Ker je trdno zaupanje bistveno za to, da boste prepustili vaše papirje neznani firmi, je ta moment ustrezno poudarjen: »servis, za katerega boste lahko z zaupanjem rekli...«

UPORABLJAJTE IZJAVE ZADOVOLJNIH STRANK IN VSA TISTA DEJSTVA, KI VAM LAHKO DVGNEJO UGLED

– V glavnem tekstu je vložen še dodaten poudarjen okvirček z naslovom Kako vam lahko pomagamo povečati obseg posla? Tekst v okviru govori o tem, kako računalniško shranjevanje podatkov pri firmi Desna roka omogoča boljše kultiviranje poslovnih stikov. Če želite posebej osvetliti dodatno prednost vašega posla, ne da bi preusmerili pozornost z glavne teme, uporabite tak okvir.

Osnovno pravilo: headline mora biti »našpičen«. Torej kompakten in oster. Naslednje pravilo velja za samo vsebino – »segrejte« jo. Naj bo topla, osebna in teče naj gladko kot pogovor. Izogibajte se skrajnostim: besedilo vašega prospekta ni »tehnično navodilo za uporabo uslug vašega podjetja«. Ravno tako ne smete seveda zaiti v cvetlična leporečja brez vsebine. Torej: kratko, jedrnato, vsebinsko, a sočno – kot da bi ob kavi pojasnjevali prednosti podjetja nekomu, ki vam je simpatičen in s katerim ste takoj našli skupni jezik.

OBLIKA. Udarni začetni stavek – headline je daleč najbolj bran sestavek vseh prospektov in je tako med najpo-

memnejšimi prvini vaših brošuric. Toda odločilno vlogo pri vtisu, ki ga bo ta naredila, bo imel le splošni videz, oblikovanje. Pomagate si lahko z naslednjimi napotki: 1. Izberite dovolj velike črke. Ni je bolj odbijajoče stvari v prospektu kot je siva stran – blok gosto zbitih drobnih črk. 2. Uporabljajte vmesne podnaslove. Z njimi razbijete monolitno gmoto teksta. Na račun takšnih »predahov« se bralcu zdi, da ga čaka nekaj, kar bo vendarle lahko prebavil.

3. Popestrite obliko. Uporabite še kaj, kar bo stran naredilo likovno privlačnejšo. Morda se vam splača najeti karikaturista. Ena sličica vas ne bo stala veliko, nadih humorja pa je vedno dobro sprejet. Pri tem se izogibajte grobosti ali burlesknosti, saj lahko ustvarite vtis neresnosti in neprofesionalnosti.

4. Uporabljajte priče in dokaze. Ko odprete prvo stran preprostega prospekta iz A4 lista, vas čaka še en zavihek preden pridete do glavnega teksta. To je izvrstno mesto za navedbo »dokazov« – izjav prič, referenc in vseh tistih dejstev, ki vam dvignejo ugled in povečajo zaupanje strank. Podjetje Desna roka je bilo novo in zato ni moglo navesti izjav zadovoljnih klientov. Rešitev: pod naslov »Kaj ljudje mislijo o nas« je Fischer preprosto vložil izreke iz lokalnega časopisa, ki poroča o novem podjetju.

5. Dodajte biografijo podjetja. Zadnja stran prospekta je kot nalašč za to. Opišite kako ste začeli in kje ste danes. Naj stranka dobi vtis, da je poslovati s podjetjem kot je vaše, morda odločitev.

6. Pazite na papir in tisk. Zapravite raje malo več in natisnite prospekt na bolj kakovostnem papirju kot bi ravnali pri letaku. Preprosto fotokopiranje verjetno ne bo dovolj.

Odvečni stroški? Pomislite še enkrat na to, da bo prospekt prvi vtis, ki ga bo marsikatera potencialna stranka dobila o vašem podjetju. Pretirano zapravljati seveda nima smisla. Vaše podjetje je novo in vaš adut ni velikanški kapital, pač pa sposobnost, volja, iznajdljivost. Pokažite te lastnosti z vašim prospektom.

Devet zapovedi

Englebert Wenckheim je na čelu družinskega podjetja pivovarne Ottakring. Firma je med vodilnimi pivovarjami v Avstriji, Wenckheim pa je znan kot enfant terrible med dunajskimi podjetniki: »Vse počne drugače kot ostali in sicer v glavnem boljše«, piše o njem mesečnik Gewinn. Kot nenapisane zakone, po katerih se pri svojem delu ravna, navaja spretni podjetnik teh devet načel:

1. Mislite mednarodno in kolikor se le da brez predsodkov. Dajte novemu in neznanemu priložnost.

2. Če ste v nekaj prepričani, to uresničite. Ni važno, kaj bodo o tem mislili drugi.

3. Merite visoko. Boljša je višja cena, dobra kakovost in cenjena znamka kot obratno. Poglobljajte se v detajle in v tisto, kar bo za podjetje odločilno v prihodnosti (npr. elektronska obdelava podatkov, poslovanje na borzi ipd.).

4. Naučite se šibke točke preobrniti v prednost. Primer: oznaka »zastarelo« se z nekaj spretnosti lahko prelevi v »tradicionalno« in hkrati »kakovostno«!

5. Ne bojte se konfliktov z drugimi. O problemih je treba razpravljati in prav to izkoristite za gradnjo mostov med ljudmi.

6. Preden vsako uresničeno stvar dokončno izpustite iz rok, pogledajte še enkrat pozorno, kaj se da popraviti.

7. Poiščite si vzornike, ki jih boste lahko posnemali.

8. Imejte vedno pripravljene alternative. To se vam bo obrestovalo predvsem v težjih situacijah, kjer boste tako lahko lažje ostali na pravi poti.

PRIVATIZACIJA A LA CARTE

PO SVOJIH STALIŠČIH DO PRIVATIZACIJE BI LAHKO LJUDI RAZDELILI V SKUPINE: NALOŽBENIKI, SINDIKALISTI, SKEPTIKI, MENEDŽERJI IN GRADITELJI.

Karambol dveh modelov privatizacije, Mencingerjevega in Sachsovega, in vsega, kar se skriva za njima, je ponovno dokazal, da je **privatizacija predvsem politično vprašanje**. Seveda gre pri privatizaciji tudi za izredno zahteven in kompleksen strokovni problem, ki pa mu prav zaradi njegove kompleksnosti ne moremo najti enoznačnih rešitev. Zato ostajajo končne odločitve v sferi političnega.

Osnovna razhajanja med Sachovim in Mencingerjevim modelom so posledica razlik v oceni trenutnega stanja v slovenskem gospodarstvu. Mencingerjev model predpostavlja, da je struktura slovenskih podjetij (v najširšem smislu: vodenje, odnosi med podjetji, sestava podjetij, razporeditev po velikosti in panogah itd.) razmeroma ugodna in zahteva zgolj evolutivno prilagajanje. Zato ne zahteva od podjetij naglih sprememb, ne sili jih na prepričevalni trg kapitala in ne postavlja vprašanja splošne nezaupnice vodstvom.

Sachov model predpostavlja, da je struktura slovenskih podjetij tako neugodna, da je potrebna temeljitega pretresa in prevetritve, nekakšne terapije s šokom, ki bo mnogo stvari postavila na novo. Položaj, v katerem poslujejo naša podjetja, je tako deformiran, da ne omogoča stvarnega vrednotenja po splošno sprejetih metodah. Celotno knjigovodsko vrednost ni niti približno jasno, koliko je zares vredna. Sachsov model hoče podjetja čimprej postaviti na trg kapitala, da bi se v igri prevzemov in združitvev približala optimalni strukturi. Spotoma pa bi se omajali fevdni nesposobnih menedžerskih skupin in na njihova mesta bi prišle bolj usposobljene ter podjetniške.

»Mencingerjev model predpostavlja, da je struktura slovenskih podjetij razmeroma ugodna.«

Stereotipi o privatizaciji

Ocena trenutnega položaja slovenskega gospodarstva je odvisna od tega, skozi katera očala ga gledamo. To so očala interesov, predsodkov, vrednot in prepričanj, torej ideološka, politična očala. To je povsem očitno iz raznih zahtev po »pravični« privatizaciji. Solastništvo nad proizvodnimi sredstvi je za mnoge posameznike in stranke še vedno privilegirano znamenje pravičnega položaja zaposlenih v družbi in njihove enakopravnosti. In to kljub temu, da zaposlene nekatera druga dogajanja mnogo bolj prizadenejo v njihovih stvarnih gmotnih interesih kot vprašanje, ali bodo družbena podjetja privatizirana na tak ali drugačen način (npr. letošnji regres v nekaterih državnih ustanovah in monopolnih podjetjih ni bil manjši kot delež, ki ga zaposleni lahko pričakujejo pri taki ali drugačni delitvi podjetij; ekonomska korist »nosilcev stanovanjske pravice« v primerjavi s tistimi, ki si te »pravice« niso pridobili, mnogokrat presega neposredne koristi, ki

jih lahko široki sloji pričakujejo od kakršnekoli oblike privatizacije itd.).

Pri spremljanju različnih nastopov in razprav o privatizaciji postane očitno, da so stališča in pričakovanja glede privatizacije v slovenski javnosti zelo različna. Vsem, ki se ukvarjajo s problematiko privatizacije, je jasno, da je položaj podoben tudi med zaposlenimi, celo znotraj istega podjetja. Očitno pa je tudi, da mnenja niso popolnoma razpršena, ampak lahko opazimo nekatere različne vzorce predlaganih rešitev, ki se postavljajo druga nasproti drugi. Tako kot se v javnosti najpogosteje razpravlja pro et contra Mencingerjevemu in Sachsovemu modelu, čeprav privatizacija dopušča tako rekoč neskončno paleto rešitev, se tudi posamezniki povečini opredeljujejo za enega izmed določenega števila tipskih scenarijev privatizacije. Vzroka za to ni težko najti, saj v družboslovnih šolah že dolgo vedo, da kompleksna problematika močno spodbuja razmišljanje v stereotipih.

»Sachsov model predpostavlja, da slovenska podjetja potrebujejo temeljit pretres in prevetritev, nekakšno terapijo s šokom.«

Pet skupin zaposlenih z različnimi stališči

Tudi v raziskavi stališč in pričakovanj v zvezi s privatizacijo med zaposlenimi v slovenskih podjetjih smo prišli do podobnih sklepov. Stališča zaposlenih do privatizacije se močno razhajajo, tudi znotraj istega podjetja. Zelo jasno pa se kažejo nekakšni tipski vzorci teh stališč. V naši razpravi smo jih s statistično metodo razvrščena v skupine (cluster analysis) odkrili pet. Ker je privatizacija v veliki meri tudi politično vprašanje, ni samo zanimivo, ampak tudi koristno vedeti, kakšni so ti tipski vzorci stališč o privatizaciji, kako številčne so skupine, ki jih zagovarjajo, pa tudi, kakšne so značilnosti zaposlenih, ki sestavljajo posamezne skupine.

Identificiranih pet skupin zaposlenih smo poimenovali:

1. Naložbeniki
2. Sindikalisti
3. Skeptiki
4. Menedžerji
5. Graditelji

Pri tem moramo opozoriti, da nazivi ne odsevajo resničnega položaja pripadnikov posameznih skupin v podjetju, ampak njihova mnenja o tem, kako bi bilo najbolj privatizirati in preobraziti njihovo podjetje. Tako npr. naziv menedžerji ne pomeni, da imajo pripadniki te skupine res vodilne ali vodstvene položaje v podjetju, pač pa to, da o privatizaciji razmišljajo tako, ko bi pričakovali od menedžerjev. In nikakor ni nujno, da se to dvoje pokriva.

Mnenja in pričakovanja o trenutnih in prihodnjih lastnikih podjetij

Za **sindikaliste** je najbolj značilno stališče, da je lastnik njihovega podjetja zaposlen in da mora tudi v prihodnje

ostati tako. Ne strinjajo se z mnenjem, da so lastnik njihovega podjetja vsi prebivalci Slovenije. So proti temu, da bi lastnik njihovega podjetja v prihodnje postali vodilni v podjetju ali zasebni vlagatelj.

Naložbeniki v največji meri med vsemi skupinami menijo, da so lastnik njihovega podjetja vsi prebivalci Slovenije. V prihodnosti bo postala lastnik njihovega podjetja država. Podpovprečno se strinjajo s stališčem, da trenutno so in da bodo v prihodnosti lastnik njihovega podjetja zaposleni.

Menedžerji se nadpovprečno strinjajo z mnenjem, da so trenutno lastnik njihovega podjetja banke, zaposleni in vsi prebivalci Slovenije, sploh pa po njihovem niso lastnik vodilni. V večji meri pa zagovarjajo stališče, da bi v prihodnosti moral postati lastnik vodilni, skupaj z bankami in tujimi podjetji. Najbolj med vsemi skupinami pa nasprotujejo mnenju, da bi morali biti v prihodnje najpomembnejši lastnik podjetja zaposleni.

Graditelji se od drugih skupin najbolj razlikujejo po mnenju, da je zdaj lastnik njihovega podjetja država, ne strinjajo pa se z mnenjem, da bi bili lastnik vsi prebivalci Slovenije. V prihodnje naj bi bili po njihovem mnenju lastnik predvsem zaposleni, nadpovprečno pa so naklonjeni tudi bankam kot lastniku.

Skeptiki menijo, da zaposleni trenutno sploh niso lastnik svojega podjetja, pa tudi v prihodnje ne bodo. Lastnik so v veliki meri vodilni, ki bodo to tudi ostali, drugo naj dobijo zasebniki, nekaj pa tudi država.

Druga stališča o privatizaciji

Naložbeniki se nadpovprečno ogrevajo za opcijo, da bi morali zaposleni vse svoje delnice kupiti. So tudi tista skupina, ki se najbolj zaveda, da stvarna cena delnic ne bi bila samo simbolična, ampak bi pomenila kar nekaj denarja. Kot merilo za delitev delnic se jim zdi najprimernejši staž v podjetju. Zanimivo je, da od delničarstva kljub večji pripravljenosti na vlaganja ne pričakujejo kakšnih velikih koristi. Lahko bi rekli, da je to skupina, ki pravzaprav stvarno gleda na privatizacijo. Značilno zanje je tudi podpovprečno zaupanje v sindikat in delavski svet pri nadzoru privatizacije in nadpovprečno strinjanje z mnenjem, da bodo s privatizacijo pridobili predvsem vodilni.

»Sindikalisti so med vsemi skupinami najmlajši, najslabše izobraženi in najredkeje med vsemi imajo vodstvene položaje.«

Menedžerji so največji privrženci opcije, da bi morali zaposleni vse svoje delnice kupiti, in zavedajo se, da bi to kar nekaj stalo. Zavzemajo se za to, da bi bil odkup delnic za zaposlene v veliki meri obvezen. Zato tudi niso nadpovprečni privrženci nobenega od meril za delitev delnic. Ne pričakujejo, da bodo delnice v večji meri prinesle zaposlenim sodelovanje pri upravljanju podjetja, pa tudi večje zanesljivosti delovnega mesta ne. V glavnem ne pričakujejo preveč burne reakcije zaposlenih, če bi jih privatizacija zapostavila. Pri nadzoru privatizacije bi zaupali predvsem vodstvu podjetja, pa tudi državnim agencijam. Nikakor se ne strinjajo z mnenjem, da bi s privatizacijo pridobili predvsem vodilni.

Graditelji so tista skupina, ki je najmanj pripravljena vložiti v nakup svojih delnic. Pri delitvi delnic bi bolj kot druge skupine upoštevali trenutno plačo, položaj, izobrazbo in skupno delovno dobo. Od privatizacije pričakujejo precej koristi, predvsem večjo varnost delovnega mesta, nadpovprečno privlačna pa se jim zdi tudi možnost prodaje delnic. Pri nadzoru privatizacije bi najbolj zaupali delavskemu svetu, sindikatu in tudi vodstvu, zato se ne strinjajo z mnenjem, da bodo s privatizacijo pridobili predvsem vodilni.

Sindikalisti v največji meri pričakujejo, da bodo zaposleni dobili svoje delnice zastoj. Nakup bi po njihovem mnenju moral biti strogo prostovoljen, pa tudi vložili bi bolj malo. V glavnem se zavzemajo za to, da bi vsi zaposleni dobili pri delitvi enake deleže. Od privatizacije pričakujejo veliko koristi za zaposlene: sodelovanje pri upravljanju in dobičku, večjo zanesljivost delovnega mesta in možnost prodaje delnic. Če njihovih zahtev ne bodo upoštevali, se je večina pripravljena upreti. Vodstvu in državnim agencijam bi pri nadzoru privatizacije bolj malo zaupali, pač pa toliko bolj sindikatu in tudi delavskemu svetu. Prepričani so, da bodo s privatizacijo pridobili samo vodilni.

Skeptiki so nadpovprečno naklonjeni zastojni delitvi delnic, glavno merilo pa bi po njihovem moral biti staž v podjetju. V nakup delnic bi vložili bolj malo. Ne zdi se jim, da bodo s privatizacijo kaj dosti pridobili, zlasti pa ne bo zaradi nje bolj varno njihovo delovno mesto. Zato bi zapostavljanje pri privatizaciji sprejeli dokaj mirno. Glede nadzora nad privatizacijo so nezaupljivi do vseh, še najmanj do državne agencije. Seveda menijo, da bo s privatizacijo pridobilo predvsem vodstvo podjetja.

Kdo so pripadniki posameznih skupin

Zaposleni so bili razporejeni v skupine na osnovi svojih stališč do privatizacije. Kot je pričakovati, pa se skupine med seboj razlikujejo tudi po nekaterih socio-demografskih značilnostih, predvsem po izobrazbi in vodstvenem oziroma vodilnem položaju v podjetju.

Menedžerji so povprečno najviše izobraženi in tudi najpogosteje zasedajo vodstvene oziroma vodilne položaje. Največ jih je starih več kot 40 let. Ta skupina je najpogostejša v kadrovskih, splošnih in pravnih službah.

Naložbeniki so nadpovprečno izobraženi in najpogostejše so stari od 31 do 40 let. V tej skupini je nekaj več moških. Najpogosteje najdemo to skupino v računovodstvu, plansko-analitskih službah in informatiki. **Graditelji** so med vsemi skupinami najstarejši. Tudi v tej skupini so nekoliko pogostejši moški. **Sindikalisti** so med vsemi skupinami najmlajši, najslabše izobraženi in najredkeje med vsemi imajo vodstvene položaje. Imajo najkrajši staž v podjetju. To skupino najdemo predvsem v proizvodnji, v njej pa je nekoliko več žensk. **Skeptiki** imajo podpovprečno izobrazbo in bolj poredko vodstveni položaj. Najpogostejše so stari 31–40 let. V tej skupini je nekoliko več žensk. Najdemo jo enakomerno v vseh službah podjetja.

Nekatere organizacijsko-psihološke značilnosti skupin

Iz dosedanjega opisa je očitno, da imajo nekatere skupine glede privatizacije bolj konstruktivno stališče druge manj konstruktivno. To je med drugim tudi posledica nekaterih organizacijsko-psiholoških značilnosti teh skupin. In tudi prek spreminjanja teh dejavnikov vodi pot do oblikovanja konstruktivnih stališč do privatizacije v posameznih podjetjih. Značilno je namreč, da se naše skupine bolj kot po socio-demografskih značilnostih razlikujejo predvsem po teh organizacijsko-psiholoških značilnostih. Za skupine z najbolj konstruktivnim stališčem do

privatizacije (menedžerji in naložbeniki) je značilna močnejša organizacijska pripadnost, delovna zavzetost in visoka pomembnost dejavnikov »notranje« motivacije za delo (motivacija za delo zaradi same vsebine dela, izzivov, pestrosti nalog, občutka pomembnosti in odgovornosti dela itd.). Za skupini z najmanj konstruktivnim stališčem do privatizacije (sindikalisti in skeptiki) pa je značilna od-

sotnost občutka, da lahko dejavno vplivajo na dogajanje v podjetju (aktivnost), nizko zadovoljstvo z delom in plačo, šibak občutek pripadnosti podjetju, majhna delovna zavzetost in notranja motivacija ter visoka pomembnost dejavnikov zunanje motivacije (motivacija za delo zaradi zunanjih nagrad, kot so plača, stanovanje, reševanje osebnih težav itd.).

V NASLEDNJI

ŠTEVILKI

VEČ O

PRIVATIZACIJI

Preglednica 1: Katera merila bi morali upoštevati pri delitvi delnic (odstotek odgovorov »izredno pomembno«)

	Naložbeniki	Sindikalisti	Skeptiki	Menedžerji	Graditelji
vsem enako	27	70	45	24	47
trenutna plača	26	54	45	41	58
trenutni položaj	33	45	41	36	48
izobrazba	43	31	37	31	45
starost	19	19	11	13	16
staž v podjetju	74	48	74	62	47
skup. del. doba	34	32	23	25	45

Preglednica 2: katerim organom bi zaupali pri nadzoru privatizacije (odstotek odgovorov »popolnoma bi zaupal«)

	Naložbeniki	Sindikalisti	Skeptiki	Menedžerji	Graditelji
vodstvo podjetja	17	9	0	43	24
državna agencija	23	20	25	33	27
delavski svet	12	30	11	20	29
sindikat	21	43	11	26	40

KOTIČEK ZA ZNANJA O VARSTVU PRI DELU – KOTIČEK ZA ZNANJA O VARSTVU PRI DELU – KO

S sodelovanjem z inženirjem za varstvo pri delu Sandijem Plankom smo se dogovorili, da bo za Naš Aero redno pripravjal prispevke o osnovah varstva pri delu. Morda se niti ne zavedamo, da nevarnosti pretijo pri vsakem našem opravilu v podjetju in velikokrat bi jih s pametnim ravnanjem in z znanjem preprečili. Zato ne bo odveč, če boste od sedaj naprej prebirali našo novo stalno rubriko.

Varno delo z mostnimi dvigali, ki jih upravljamo s tal

V notranjem transportu imajo mostna dvigala pomembno vlogo. Pred leti so izdelovali predvsem mostna dvigala s kabinami za upravljanje, danes pa izdelujemo dvigala, ki jih upravljamo s tal. Tudi za to dvigalo velja v našem slovenskem prostoru Pravilnik o splošnih ukrepih in normativih za varstvo pri delu z dvigali (Ur. list »SFRJ« št. 30/69).

Ker je upravljalec takega dvigala (žerjavist) običajno tudi privezovalec bremen in izbira tudi privezna sredstva, je seveda tudi odgovoren za celotni transport. Paziti mora, da ne poškoduje sebe, ali pa sodelavca v njegovi bližini. Mnogo poškodb pri dvigalih, upravljanih s tal, se zgodi ravno zaradi uporabe neprimernih privezovalnih sred-

stev oz. zaradi neprimernega načina privezovanja in transportiranja.

Zato mora biti žerjavist takega transportnega dvigala ustrezno strokovno usposobljen in zdravstveno sposoben za delo z mostnimi dvigali.

Žerjavist ima v rokah komandno tablo s tipkami za posamezne gibe dvigala. Komandna tabla je s kablom privezana z mostom oz. mačkom dvigala. Boljša izvedba je izvedba komandnega tabloja, ki je povezan z mostom dvigala in pomičen po mostu. Slaba stran tabloja, fiksno vezanega na mačka je, da je žerjavist vedno pod mačkom in s tem vedno v neposredni bližini bremena.

Glede na to, da mora žerjavist hoditi po transportni poti,

z enako hitrostjo kot se premika dvigalo, je v pravilniku predpisana največja dovoljena hitrost dvigala – 50 m/min. Normalno je, da transportna pot ne sme biti založena s predmeti, ki bi žerjavista ovirali pri hoji.

Vse tipke na komandnem tabloju so ustrezno označene z znaki oz. besedami, ki označujejo smeri gibanja oz. delovanja dvigala (mačka). Da dvigalo ne bi opravljalo nekontroliranih gibov, morajo biti tipke za vsa gibanja dvigala izdelane tako, da se samodejno premaknejo v nevtralni položaj, takoj ko jih žerjavist preneha pritiskati.

Na komandnem tabloju morajo biti poleg osnovnih tipk za gibanje naprej, nazaj, gor, dol, levo, desno še ključavnica za vklop oz. izklop komandnega tabloja in rdeča gobasta tipka za izklop v sili. Napetost v komandnem tabloju sme biti samo »mala«, običajno 42 V.

KONTROLA DVGALA

Žerjavist mora pred pričetkom dela pregledati vse osnovne in varnostne elemente dvigala. Začne lahko kar s komandnim tablojem.

Pregledati mora, če ni morda njegovo ohišje, ki je običajno plastično, zdrobljeno, da ni poškodovan dovodni kabel, da ni izvlečen iz ohišja in se ne vidijo posamezne žice, da ni poškodovana ali celo pretrgana razbremenilna jeklena vrstica za dovodni kabel. Takoj nato se mora žerjavist prepričati, da so bremena pod dvigalom naložena tako, da je razdalja med najvišjim bremenom in mostom dvigala, če je maček viseč, še vedno vsaj 0,5 m.

Ravno tako mora skrbeti, da je transportna pot vedno prosta in normalno prehodna.

Nadalje mora opraviti kontrolo varovalnih naprav na dvigalu, to so predvsem končna stikala za posamezne gibe, glavno stikalo in zavore. Končna stikala serviserji nastavijo na ustrezne vrednosti in jih žerjavist ne sme spremenjati. Posebno pomembno je končno stikalo za zgornji položaj kavlja, zaradi katerega je prišlo že do mnogih kvar dvigal in poškodb žerjavistov oz. delavcev, ki delajo pod dvigali.

V pravilniku je poudarjeno, da se končno stikalo ne sme uporabljati vsakodnevno, vendar ga mnogi uporabljajo kot delovno stikalo, še zlasti pri nizkih dvigalih. Zaradi vsakodnevne uporabe lahko zataji in povzroči nesrečo. Pomagamo si lahko tako, da namestimo dve končni stikali za zgornji položaj kavlja. Prvo uporabljamo kot delovno stikalo, drugo pa kot varovalno.

Žerjavist naj preizkusi končno stikalo za vožnjo dvigala in mačka. To stori tako, da z neobremenjenim mačkom oz. dvigalom vozi proti odbijačem in je ves čas pripravljen, da bo izključil gibanje, če ga ne bi končno stikalo. Istočasno se tudi preizkusijo zavore za vožnjo dvigala in mačka.

Za preizkus ostane še zavora za breme. To se preizkusi s prvim bremenom, ki ga transportira. Breme mora po prekinjenem stiku za puščanje bremena obviseti na mestu in se ne sme samo od sebe spuščati.

Pomembna elementa na dvigalu, ki ju mora žerjavist dnevno kontrolirati, sta nosilna jeklena vrv in kavelj s škripčnikom. Poškodbe zaradi katerih žerjavist ne začne delati oz. mora takoj ustaviti dela so:

- če je več poškodovanih žic v celi jekleni vrvi, kot predpisuje pravilnik,
- strgan cel snop žic,
- raztrgani zunanji sloji žic,
- torijsko zavita jeklena vrv,
- sploščena jeklena vrv,
- vrv na kateri se pojavljajo vozli,
- korodirana jeklena vrv,
- zlomljeno ohišje vzmetnic,
- deformiran bremenski kavelj,

– bremenski kavelj brez varovalke.

Za zagotovitev varnosti pri delu je treba med obratovanjem pregledovati in preizkušati brezhibnost dvigala, njegovih delov in opreme. Pregledi, ki jih moramo opravljati so:

- dnevni pregledi (opravi jih sam žerjavist),
- pregledi, ki jih opravi služba za vzdrževanje dvigal (mesečni, polletni, letni, izredni in generalni),
- pregledi specializirane zunanje institucije (enkrat v 3 letih).

Preglede dvigal, njihovih delov in opreme lahko opravljamo v rokih, glede na obratovalni razred, na okoliščine, v katerih dvigalo obratuje, navodila izdelovalca oz. potreb.

Vsako dvigalo mora imeti matično knjigo oz. kontrolno knjigo v katero se vpisujejo vsa opažanja in vsi pregledi, remont, vzdrževalni posegi ...

IZBIRA PRIVEZNIH SREDSTEV IN TRANSPORTIRANJE

Žerjavist s tal upravljanih dvigal si privezuje bremena sam. Na voljo ima celo vrsto privezovalnih sredstev, odvisno od vrste bremena. Uporablja lahko:

- jeklene verige,
- jeklene vrvi,
- vrvi iz naravnih vlaken,
- vrvi in trakove iz umetnih vlaken.

Vsa ta privezna sredstva mora dnevno pregledovati in poškodovana izločiti iz uporabe.

K sredstvom za prijemanje bremena štejemo: elektromagnete, pnevmatska prijemala, grabike, čeljusti, klešča. Elektromagneti in pnevmatska prijemala imajo veliko prednost, ker lahko prijemajo bremena sami, toda tudi veliko pomanjkljivost, ker v primeru izpada električne energije ne morejo zadržati bremena.

Žerjavist je pri vseh bremenih v neposredni bližini. Zavedati se mora nevarnosti in ne sme nikoli stati pod bremenom. Bremen ne sme prenašati preko delavcev, ki so zaposleni pod dvigalom. Če so pod dvigalom drugi delavci se mora transport bremena prekiniti, dokler se ti ljudje ne umaknejo. Bremena naj se prenašajo čim nižje in vsaj ne višje od višine rok s katerimi upravlja dvigalo. Breme ne sme vleči oz. dvigovati poševno, ker je nevarno:

- da nosilna jeklena vrv preskoči žlebove na bobnu in se tako poškoduje,
- da se poškoduje vodilni prstan vrvi,
- da se poškoduje končno stikalo za zgornji položaj kavlja,
- da se jeklena vrv drgne ob ostre robove jeklene konstrukcije mačka,
- da pride do prevelikih bočnih sil na jekleno konstrukcijo dvigala ali na konstrukcijo (jekleno ali betonsko) žerjavne proge.

Pri privezovanju bremen mora žerjavist paziti, da je težišče bremena pod priveznimi točkami. Le tako je lahko prepričan, da pri dvigovanju oz. prenašanju ne bo prišlo do prevrnitve bremena.

Kljub vsej pazljivosti pa je nevarno, da breme med dviganjem zaniha. Zato žerjavist ne sme nikoli stati med višjim bremenom in bremenom, ki so zloženi na tleh hale.

Če žerjavist prevaža vnetljive tekočine, mora z dvigalom upravljati iz takšne razdalje, da ga tekočina ne more poškropiti.

Če žerjavist prenaša bremena, ki so po teži blizu nazivne nosilnosti dvigala in istočasno še trga bremena (iz kalupov, zagozdena ali podobno) lahko pride do preobremenitve in nesreče. V tem primeru je smotrno vgraditi preobremenilno napravo.

Pripravil
Sandi Planko

Blokirana ustvarjalnost

ZAKAJ NAŠI RAZISKOVALCI, KI SO ENAKO SPOSOBNI IN USPOSOBLJENI KOT NJIHOVI EVROPSKI IN AMERIŠKI KOLEGI, NISO TUDI ENAKO USTVARJALNI

V YU dogovornem gospodarstvu je država neenakomerno ustvarjeni profit porazdeljevala enakomerno in s takšno uravnilovko vzdrževala status quo, ki je najhujši strup za ustvarjalnost. Bistvo ustvarjanja pa je presejanja obstoječega stanja in že v jedru nosi spremembo, ki je najnevarnejši proces za monolitno, statično državo.

Samouničevalni krog dogovorne ekonomije

Logična tvorba dogovorov v gospodarstvu so monopoli poslovnih sistemov in posameznikov v njih, najusodnejša posledica pa osama pred konkurenco, ki je najmočnejši agens gospodarskega razvoja. Nekonkurenčnost zaradi monopolnega položaja povzroča nepotrebnost ustvarjalnih dosežkov, razen tistih, ki pomagajo vzdrževati takšno stanje: onemogočanje tehniške inteligence z njeno razglasitvijo za tehnobirokratsko strukturo, »odstrelitev« dela managementa kot tvorca omenjene rakaste tvorbe in univerzitetnih učiteljev, ki so opozarjali, da je za direktorje poleg ideološkega konformizma potrebno še strokovno znanje, ki ga na dodiplomskem študiju še danes nimamo. Nepotrebnost ustvarjalnih dosežkov ni samo paralizirala raziskovalno-razvojnih inštitutov in oddelkov v industriji, marveč tudi njihovo naravno povezanost z domačo znanostjo in z mednarodnimi raziskovalno-razvojnimi projekti, v katerih nastaja najnovejše znanje.

Vse to je povzročilo razvojno zaostajanje, ki je pripeljalo v razvojno krizo, ta pa je vzrok za propad dogovornega gospodarstva. S tem pa je sklenjen njegov samouničevalni krog.

ŽIVI PRETOKI ZNANJA

Sklad novih znanj merimo s številom registriranih patentov. V svetovnem merilu Jugoslavija prispeva le 0,23 odstotka. V primerjavi z deležem v svetovnem prebivalstvu (0,51 %) je to dvakrat manj. V primerjavi z vsem svetovnim znanstvenim in raziskovalnim potencialom je delež Jugoslavije kar štirikrat manjši.

Če bi znanje, ki ga v tem trenutku ustvarja človek v obliki knjig, člankov, monografij, računalniških programov in podatkovnih baz, zlagali zaporedno na polico, bi se polnila tako hitro, da bi se njen konec gibal s svetlobno hitrostjo. Pri tem se jugoslovanski delež v svetovni proizvodnji znanja povečuje s hitrostjo polža.

Za gospodarstvo to pomeni vedno večjo odvisnost od trga, ki je obratno sorazmerna s svobodo na trgu.

OPIRANJE NA LASTNO ZNANJE JE DANES NEUMNA DOMIŠLJAVOST ZGOLJ KUPOVANJE TUJEGA PA DOMIŠLJAVA NEUMNOST.

Naravni proces teče v odpiranju bolj kakovostnemu tujemu znanju in v oplemenitenju tega znanja z lastnim do te mere, da izdelki in storitve dosežejo vsaj relativno tržno svobodo, kar je mogoče samo s preoblikovanjem tako imenovanega lohnarbeit odnosa v ustvarjalno kooperacijo, ki daje prožnost tudi lastni pameti.

Za takšne podvige bi bilo potrebno slovensko gospodarstvo prebuditi iz polstoletnega spanja. Samo to nas lahko obvaruje pred pojavom, ko tuji partnerji slovenskih podjetij, slovensko pamet sprejmejo le, če se razvojniki preselijo v tuje laboratorije. Novo znanje je predragoceeno, da bi ga puščali v okolju, ki ga slabo vrednoti in varuje. Novo znanje je edino blago, ki se mu zaloga s prodajo povečuje. Ustvarjalnega sodelovanja s tujino ne bo, če bosta slovensko gospodarstvo in slovenska znanost še naprej tako slabo povezana.

»Monopolni položaj povzroča nepotrebnost ustvarjalnih dosežkov, razen tistih, ki pomagajo vzdrževati status quo.«

ZAKAJ NAŠI RAZISKOVALCI NISO USTVARJALNI

V raziskavo PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI USTVARJALNE (NE) UČINKOVITOSTI RAZISKOVALNO-RAZVOJNIH KADROV V PODJETJIH je bil vključen vzorec ustreznih kadrov iz Iskre, ki je bila s slovensko razvejanostjo dovolj reprezentativna. Vzorec sestavlja 85 oseb z visoko izobrazbo, 15 magistrstov in šest doktorjev znanosti. Povprečna starost obravnavane skupine je znašala 33,5 leta, njihova povprečna delovna doba 11 let, od tega na področju raziskav in razvoja 8,8 leta. Takoj opazimo, da je med slednjima podatkom razlika majhna, kar pomeni, da so mnogi svojo zaposlitev začeli že kar na področju raziskav in razvoja, to pa velja v razvitem svetu samo za izjemno nadarjene in uspešne študente, ki so bili učinkoviti že v univerzitetnih raziskovalnih projektih. V Iskri takšne selekcije večinoma ni bilo, zato so v razvojne oddelke prihajali zlasti štipendisti, ki so to postali predvsem na osnovi šolskega uspeha v srednji šoli, za katerega vemo, da relativno nizko korelira z uspešnostjo v poklicu.

Razen zadnjih dveh, navedeni podatki samo po sebi pomenijo optimalne referenčne pogoje za vrhunsko ustvarjalno učinkovitost v okviru tehniških ved. Raziskava, ki jo je leta 1989 opravila EIRMA, je zajela 17 raziskovalno-razvojnih organizacij razvitega dela Evrope. Pokazala je, da je v njih 24,5 raziskovalcev, starejših od 45 let, medtem ko jih je v našem vzorcu le 13,2 odstotka. Tudi v našem vzorcu je najštevilnejša skupina v razredu od 26 do 35 let, saj je v njem več kot polovica (52,8 %) oseb, medtem ko omenjena raziskava navaja 42,2 %.

Slika pa se razlikuje po številu izumov na posamezni starostni razred. Po raziskavi EIRME nastane največ izumov v starostni skupini 41 do 45 let in sicer 18 %, medtem ko je v naši skupini najbolj ustvarjalen starostni razred od 31 do 35 let, ki ustvari 43,2 odstotka vseh izumov in tehničnih izboljšav.

NEIZRABLJENI POTENCIALI

Rezultate raziskave lahko strnemo v naslednje:

Ustvarjalni potenciali slovenskih raziskovalcev so praktično neizrabljeni, ker je njihova ustvarjalnost blokirana. Najmočnejša blokada ustvarjalnosti je neprimerno vodenje strokovnih kadrov. Neučinkovito spodbujanje ustvarjalnega dela in neustvarjalno ozračje, kot najmočnejši neposredni blokadi ustvarjalnosti, sta le posledici neprimerne vodnje.

V primerjavi z razvitimi močno zaostajamo po ustvarjalni učinkovitosti. V Sloveniji registriramo manj izumov na leto kot srednje veliko zahodnonemško podjetje.

Mlad slovenski inženir ustvari razmeroma več kot zahodnonemški, vendar potem zelo hitro utihne, ker ga začnejo ovirati številne blokade. Zaradi mladostne zagnanosti in profesionalne neizkušenosti nanj na začetku še nimajo pravega vpliva.

V evropskih podjetjih ustvarjalna učinkovitost narašča, ker se raziskovalci šele uvajajo v delo, nato pa ostaja ves čas na isti ravni. Tudi pri starejših raziskovalcih, ki so v slovenskih podjetjih ustvarjalno mrtvi.

Študija EIRME kaže, da starejši raziskovalci niso manj ustvarjalni kot na začetku svoje poti. Na njihovo zmanjšano ustvarjalnost pa ne vpliva posebno zmanjšana ustvarjalna sposobnost, temveč managerski stereotipni odnos, češ da so starejši raziskovalci manj prožni in prilagodljivi. To velja tudi za slovenske raziskovalce.

Ustvarjalnejši so torej mlajši, ker jih blokade še ne ovirajo tako kot starejše kolege z obilo negativnimi izkušnjami pri vrednotenju in uresničevanju njihovih ustvarjalnih dosežkov.

Nespodbudno okolje in neustrezno vodenje

NIZKO SPODBUJANJE IN NEUSTVARJALNO OZRAČJE sta najmočnejši blokadi ustvarjalnosti. Zanimivo je, da je v skupini BLOKIRANI neustvarjalno ozračje na prvem mestu, pred neprimerno spodbudo, medtem ko je v skupini USTVARJALNI šele na četrtem mestu. To bi lahko pojasnili z dejstvom, da ima motivacija ustvarjalnih ljudi predvsem notranji izvor, manj ustvarjalnih pa predvsem zunanega. Številne raziskave so tudi pokazale, da je ustvarjalnost v korelaciji z introvertiranostjo – usmerjenostjo vase. Za ustvarjalne ljudi je potemtakem pomembnejše »notranje« razpoloženje kot pa zunanje spodbude. Vendar nastane vprašanje, kako razložiti dejstvo, da je za skupino USTVARJALNI daleč najmočnejša blokada slaba spodbuda, torej najbolj izrazit zunanji dejavnik? Razločevati moramo ustvarjalni proces, ki ga sproža in vzdržuje ustrezno notranje motivacijsko ozračje, in proces uresničevanja ustvarjalnih dosežkov v praksi, ki je v veliki meri odvisen od podpore in spodbude iz okolja.

Naravno je, da raziskovalec, ki je podjetju izročil svoj ustvarjalni dosežek, pričakuje, da ga bodo čimprej uporabili in da bo dobil zanj primerno spodbudo, v primeru neposredne tržne uresničitve pa dobival ustrezen delež (participacijo). Ta trditev se sklada tudi z dejstvom, da je naslednja blokada USTVARJALNIH neprimerno vodenje, saj je to odločilno za uresničitve ustvarjalnih dosežkov. NEUSTREZNO NEPOSREDNO VODENJE in NEUSTVARJALNO OZRAČJE imata praktično enaki

skalni vrednosti. Očitno gre za močno soodvisni kategoriji, saj je vodenje bistveni generator delovnega ozračja. V skupini BLOKIRANI ima neustrezno vodenje enako vrednost kot odsotnost odločanja, kar pomeni, da je strokovno odločanje v celoti domena formalnih vodij. Vzrok, ki blokira proces individualnega strokovnega odločanja, je torej neustrezno vodenje.

Raziskava je jasno pokazala, da je skupina blokad, ki izvirajo iz okolja, v naših razmerah osnovni dejavnik ustvarjalne neučinkovitosti. ODSOTNOST STROKOVNEGA ODLOČANJA, povezana tudi z bojznijo pred tveganjem in zmoto, ki sta naravni sestavini ustvarjalnega mišljenja, zaradi tega povzroča prelaganje odgovornosti za popolnoma strokovne odločitve na formalno vodilno strukturo. Tako se odgovornost za odločanje o vitalnih zadevah podjetja samodejno seli z ramen strokovnjakov na ramena poslovodnih struktur, ki so se morale še včeraj o pomembnejših odločitvah posvetovati s politiko, ki jih je postavila. Strokovna odločitve se je tako samodejno spremenila v politično.

Znanje, ideje, energija

V obeh skupinah ima najnižjo vrednost blokada, ki naj bi jo povzročalo POMANJKANJE IDEJ, sledi POMANJKANJE ZNANJA, temu pa PREMALO ENERGIJE.

Resnično pomanjkanje novih idej bo pomenilo, da gre za primanjkljaj osnovnih ustvarjalnih sposobnosti, česar pa v tako selekcionirani in zato homogeni populaciji, kot je naš vzorec, ne moremo pričakovati.

Človeku, od katerega pričakujemo ustvarjalnost, je težko priznati, da nima ustvarjalnih idej, energije, s katero bi jih uveljavil, in strokovnega znanja, iz katerega se porajajo, čeprav vemo, da so v teh postavkah med ljudmi velike razlike.

»Vsaj relativna tržna svoboda je mogoča z odpiranjem tujemu znanju in oplemenitenjem tega znanja z lastnim.«

POMANJKANJE ZNANJA pa je že na pomembni razdalji od izhodišča lestvice, kar pomeni najmanj to, da jo večina priznava kot blokado, torej se zaveda pomena primanjkljaja novega strokovnega znanja. Gre za primarno subjektivno blokado, ki pa ima svoj sovzrok v neposrednem delovnem okolju. Iskra je imela zelo dobro razvito dejavnost INDOK, ki je raziskovalce redno oskrbovala z bogato domačo in tujo strokovno periodiko. Poleg tega je bilo mogoče vsak trenutek predlagati nove naslove, kar je veljalo tudi za strokovno literaturo, saj sta za utemeljitev zadostovala podpisa raziskovalca in njegovega neposrednega vodje. Zato lahko trdimo, da gre v našem primeru zgolj za subjektivno povzročeno blokado, katere zunanje obeležje je le bolj ali manj izražena potreba po novem znanju v okviru posameznega podjetja, za katerega raziskovalci delajo.

Leta 1986 sem v podjetju, v katerem je bilo skoraj 500 zaposlenih z najmanj prvo stopnjo fakultetne izobrazbe, pol leta spremljal frekvenco obiskovanja zelo dobro organizirane strokovne čitalnice, ki jo je bilo mogoče obiskovati med delovnim ali prostim časom. Povprečna frekven-



ca rednih obiskov, merilo je bilo vsaj en obisk v tednu, je znašala borih 32 oseb.

Od izhodišča še bolj oddaljena je blokada, ki nastopa zaradi PREMALO ENERGIJE, kar podpira hipotezo, da je tako imenovani energetska potencial človeka, ki ga v prvi vrsti pripisujemo konstelaciji stilističnih potez osebnosti (temperament), dejavnik, ki ga je treba zelo resno upoštevati, še posebno pri napovedih ustvarjalnih osebnosti. Človek lahko nosi v sebi velike ustvarjalne potence, vendar jih v življenju ne eksponira in ne uveljavlja, ker podleže že razmeroma šibkim oviram, ki so na poti uresničevanja ustvarjalnega dosežka.

Uveljavljanje nove, revolucionarne ideje sproži v vsakem okolju, v katerem se pojavlja, odpor, saj ruši njegov status quo, vzdrževanje obstoječega stanja, z minimalnim naporom kakorkoli privilegiranih. Zato imajo okolja, ki ustvarjalno delo cenijo, vgrajene mehanizme, ki nenehno odstranjujejo ovire za doseg novih ciljev. Največja umetnost sprožanja človekovih ustvarjalnih potencialov – upravljanje s človeškimi viri – je vzpostavitev ustvarjalnega ozračja in aktivacija ustvarjalnega procesa pri ljudeh s šibkimi energetskimi potenciali, ki nimajo dovolj energije, da bi vedno znova premagovali ovire, ki preprečujejo uresničitev njihovih zamisli.

»Mnogi naši raziskovalci so svojo zaposlitev začeli že kar na področju raziskav in razvoja, to pa velja v razvitem svetu samo za izjemno nadarjene in uspešne študente.«

Najpreprostejši sklep pričujoče študije je spoznanje, da velja blokada, ki zavirajo ali celo blokirajo ustvarjalnost, iskati v okolju in ne v ljudeh, kar pomeni, da je treba radikalno spremeniti organizacijo dela, metodologijo vrednotenja dela, načine vodenja in ne nazadnje zamenjati neprimerne ljudi na vodilnih mestih.

Dober znanstvenik in uspešen manager sta si različna

Za omenjene spremembe pa potrebujemo predvsem strokovne selekcijske mehanizme za najzahtevnejša poslovna dela zlasti na področju raziskovalno-razvojne dejavnosti, ki zahtevajo optimalni kompozitum nadarjenosti, navdušenja in znanj s področja upravljanja s sredstvi, razvojno-tržnih strategij, predvsem pa s področja upravljanja s človeškimi viri. Te ugotovitve so močno povezane tudi z naslednjim spoznanjem:

Na vodilnih mestih je veliko oseb, ki so bile neprimerno uspešnejše kot raziskovalci.

Ustvarjalno poslovodenje zahteva bistveno drugačne sposobnosti, lastnosti in znanja kot neposredno raziskovalno-razvojno delo. Ugotovili pa so, da so vrhunski managerji zmožni obojega in so morda prav zato silno redki.

Psihološko skaliranje blokad je pokazalo, da ima ustvarjalnost kot sposobnost najnižjo skalno vrednost, kar pomeni, da ji kot blokadi nihče ne pripisuje velike moči oz. je sploh ne doživljajo kot blokado. Večina je prepričana, da nosi v sebi ustvarjalno potenco v obliki že izoblikovanih novih idej v konkretnih tehničnih rešitvah in vizijah, ki pomenijo perspektivo njihovega nadaljnega ustvarjalnega dela.

(Se nadaljuje)
RR 4/91

IZET SARAJLIĆ

Rojeni triindvajsetega, ustreljeni dvainštiridesetega

Nocoj bova zanje ljubila.

Bilo jih je 28.

Bilo jih je pet tisoč in 28.

Bilo jih je več, kot je kdajkoli v kaki pesmi bilo ljubezni.

Zdaj bi bili očetje.

Zdaj jih več ni.

Mi, ki smo na peronih nekega stoletja preboleli sramote vseh svetovnih Robinzonov,

mi, ki smo preživeli tanke in nismo nikogar ubili,

mala velika moja,

nocoj bova zanje ljubila.

In ne vprašaj, če so se mogli vrniti.

In ne vprašaj, če se je moglo nazaj, medtem ko je

zadnjikrat, rdeč

kot komunizem, gorel horizont njihovih želja.

Preko njihovih neizljubljenih let je, prebodena in pokončna, prešla bodočnost ljubezni.

Ni bilo skrivnosti o poležani travi.

Ni bilo skrivnosti o odpeti bluzi.

Ni bilo skrivnosti o roki, ki je omahnila in izpustila linijo.

Bile so noči, bile so žece, bilo je nebo, ki ga vidiš

zadnjikrat, bili so vlaki, ki se vračajo prazni in pusti,

bili so vlaki in maki in z njimi, žalostnimi maki

nekega vojaškega poletja, je s čudovitim smislom

za posnemanje tekmovala njihova kri.

A na Kalemegdanih in Nevskih Prospektih, na Južnih Bulvarjih in Kejih Ločitve, na cvetnih Trgih in Mostovih Mirabeau, čudovite tudi, kadar ne ljubijo,

čakale so Ane, Zoje, Jeannette.

Čakale so, da se povrnejo vojaki.

Če se ne vrnejo, bodo svoja bela neobjeta ramena dale fantičem.

Niso se vrnili.

Čez njihove prestreljene oči so šli tanki.

Čez njihove prestreljene oči.

Čez njihove neizpete marseljeze.

Čez njihove preresetane iluzije.

Zdaj bi bili očetje.

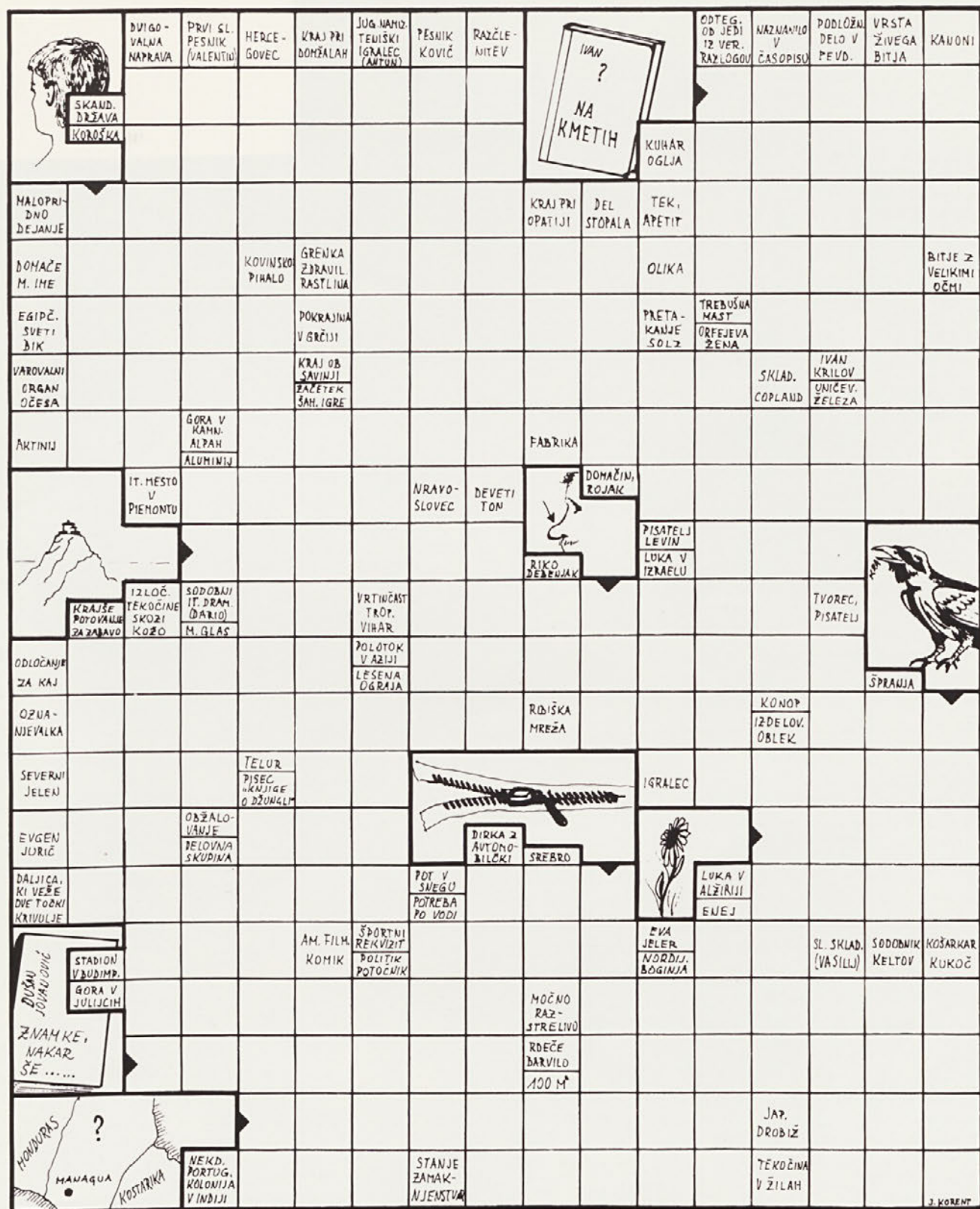
Zdaj jih več ni.

Na zbornem mestu ljubezni stoje kot grobovi.

Mala velika moja,

nocoj bova zanje ljubila.

(Iz knjige PETI IN BITI, antologija nove poezije narodov Bosne in Hercegovine 1942 – 1982, CZ 1983, prevedel Ivan Minatti)



Izrebrani reševalci nagradne križanke številka 6/7 so naslednji:

1. nagrada – 160 dinarjev: Barbara MORI – priprava dela Vzdrževanja
2. nagrada – 100 dinarjev: Milan KLANJŠČEK, Selotejp-impregnacija
3. nagrada – 70 dinarjev: Branko MĻAKAR, Strojgradnja
4. nagrada – 50 dinarjev: Jožica KOVAČ, Informatika
5. nagrada – 50 dinarjev: Miro KENDA, skladišče surovin

Rešitve nagradne križanke 8/9 pošljite na naslov: AERO-SSS, Kadrovsko splošni posli, Kocenova 4, Celje, s pripisom Nagradna križanka.

Prosimo vas, da rešitve nagradne križanke 8/9 pošljete v uredništvo do 30. septembra 1991. Žreb bo ponovno razdelil nagrade med najbolj zveste in najbolj srečne reševalce.

Veliko sreče pri reševanju!

Celje - skladišče
D-Per

452/1991



1119910995,8/9

COBISS

OSREDNJA KNJ. CELJE