

glas SATURNIUSA

LETO XXXII

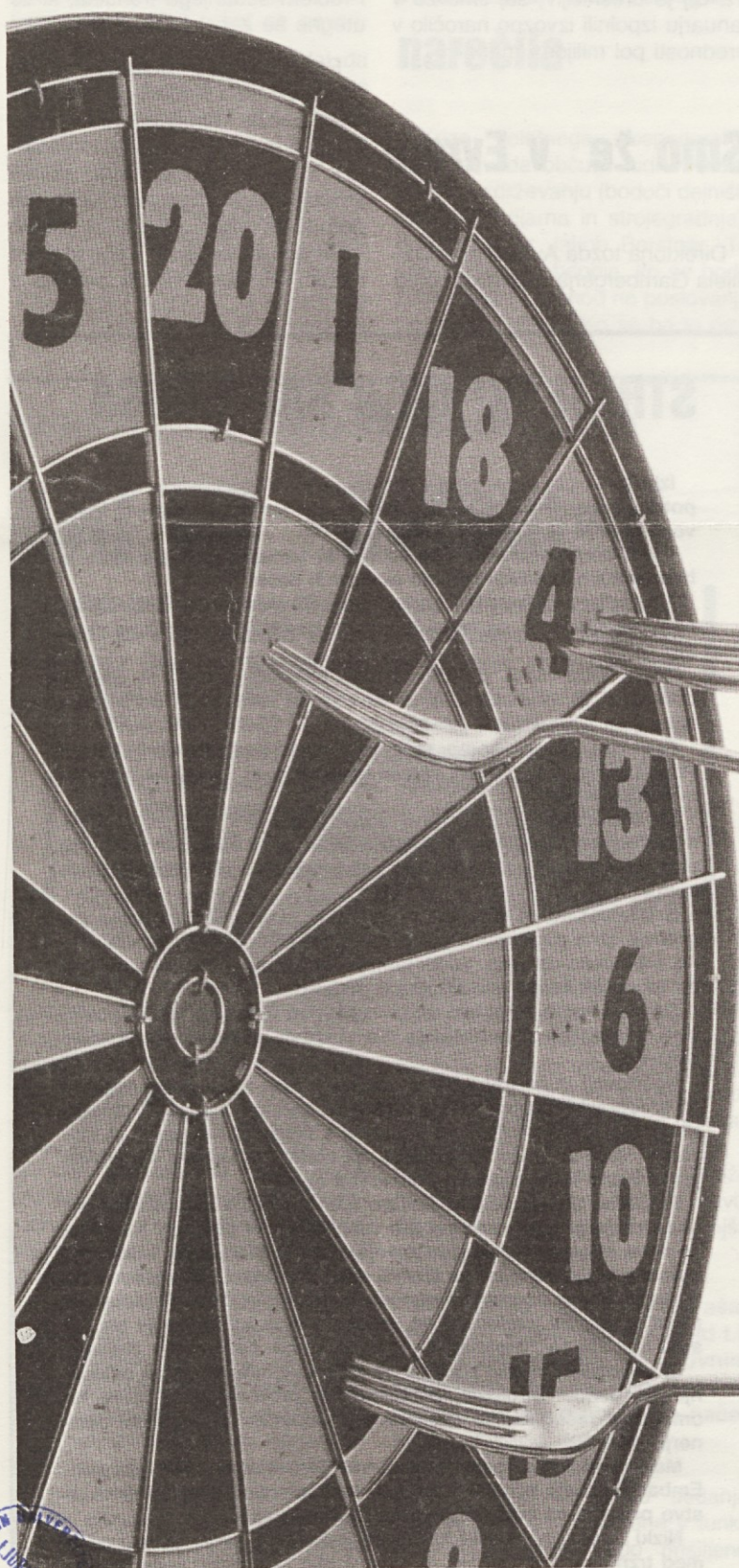
ŠTEVILKA 1 — 1991

||167466

Nelikvidnost je nalezljiva bolezen. Saturnus (kot celota) je še nima, vendar se je kihanje že začelo. Embalaži dolgujejo njeni kupci skoraj 7 milijonov mark, Avtoopremi preko 5 milijonov. To pove dovolj o izvoru bolezni...

Sicer pa je ta številka taka, kot da ni zalivske vojne, kot da Jugoslavija ni tretje najnevarnejše krizno žarišče na svetu in kot da ne bo težko postrgati denarja za plače. Poskušamo se organizirati v delniške družbe (str. 2 in 3), a pri tem nam vsesplošni gospodarski kaos vsekakor ni v pomoč. V Avtoopremi

uvajajo nov program - svetlobno cestno signalizacijo (str. 5), Embalaža se predstavlja z lepima pločevinastima škatlama za vino in kavo (str. 8), oboje pa so žal drobtinice v primerjavi s pomanjkanjem dela in zaslužka, ki nas čaka, če bo jugoslovansko gospodarstvo še naprej pešalo in če ne bodo uspela prizadevanja za povečanje izvoza in s tem povezano korenito zmanjšanje stroškov (o tem na kratko direktorji tozdiv na straneh 2 in 3); v Embalaži delavci že izmenično »čakajo« na delo (str. 7). Glavni direktor pa se je navdušil nad idejo poštenega poslovanja in odnosov sodelovanja v kolektivu; to navdušenje širi med Saturnužani s pomočjo knjige, ki je predstavljena na 9. strani.



999704576





Pozitivni, a nelikvidni

Najtežji problem, ki tare Embalažo, so likvidnostne težave, rekel njen direktor Zvone Žepič, in zagotavljanje likvidnosti bo v tem letu najpomembnejša naloga. »Ta cilj

GOVORIJO DIREKTORJI

lahko dosežemo z izpolnitvijo treh nalog. Prvič, zmanjšati moramo terjatve, ki danes dosegajo vrednost 6,3 milijona nemških mark, in poslovati tako, da terjatev v takem obsegu več ne bo. Drugič, zmanjšati moramo stroške, tako materialne kot ostale. Za nas so predvsem problematični finančni odlivi, kajti naš problem je likvidnost, ne pa bilanca uspeha, ki je pozitivna. Tretjič, zaustaviti moramo trend upadanja prodaje, kajti ob današnji ravni proizvodnje je nemogoče zagotoviti dovolj velike prilive za pokrivanje osebnih dohodkov, svobodne menjave dela z DSSS in zakonske obveznosti.«

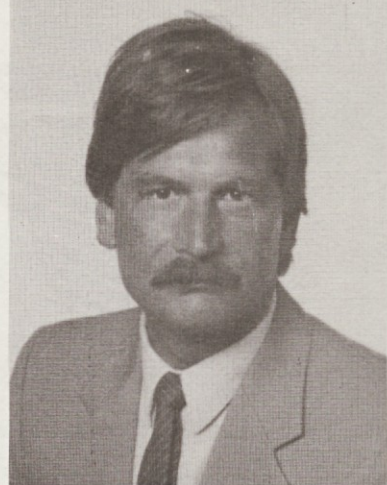
Velik pomen pripisuje direktor Embalaže projektu zagotavljanja kakovosti na vseh ravneh, od marketinga do končne prodaje. V sklop tega je zajeto tudi obvladovanje in zmanjševanje stroškov kakovosti in, predvsem za tehnično embala-

žo, pridobitev ustreznih atestov, da jo bo mogoče tudi izvažati.

»Eden od zelo pomembnih projektov je vpeljava proizvodnje ecocana in zagotovitev takega obsega prodaje v Jugoslaviji in v tujini, ki bo omogočil odplačevanje posojila. Prizadevati si moramo tudi za izvoz drugih izdelkov, predvsem TO pokrovov in vazelink, iščemo pa tudi možnosti izvoza tiskarskih storitev. Naš cilj za leto je, da z izvozom iztržimo 8 milijonov mark, s čimer bi pokrili večji del uvoza pločevine. Ta cilj je uresničljiv, saj smo že v januarju izpolnili izvozno naročilo v vrednosti pol milijona mark.«

Smo že v Evropi

Direktorja tozda Avtooprema Danijela Gambergerja sem našla pred



terminalom, ko si je ogledoval podatke o prilivih. Bilo je sredi meseca, številke pa so kazale le petino pričakovanih mesečnih prilivov. Problem sedanjega trenutka, ki se utegne še zaostrovati.

Proizvajati za domače tržišče danes pomeni tvegati, da boš delal brez plačila. Usmerjati se bo treba torej še bolj v izvoz. A kaj to pomeni? Lani je Avtooprema, zaradi zmanjšane povpraševanja na domačem trgu, izvozila že 65 % vseh svojih izdelkov. Vendar je od ostalih 35 %, ki jih je prodala v

SKUPNA SEJA DELAVSKIH SVETOV

Tudi nam je začelo zmanjkovati denarja

Skupna seja delavskih svetov tozdv, skupnih služb in delovne organizacije 21. decembra je bila slavnostna - ne le zaradi prednovoletnega časa, pač pa tudi zato, ker se je z njo po poldrugem letu razprav sprožil postopek podjetniškega preoblikovanja Saturnusa. Začelo pa se je tudi novo petletno obdobje, po vseh pričakovanjih še mnogo bolj težavno od preteklega; naše vodstvo ga je, namesto z doslej običajnim srednjeročnim planom, zaznamovalo z dokumentom, imenovanim »Strategija Saturnusa«.

V transformacijo poslovnega sistema nas ne sili le zakonodaja, temveč tudi spremembe v poslovnem okolju, je rekel glavni direktor na začetku uvodnega govora (ki so ga prisotni, tako je bilo vsaj videti, pozorno poslušali, kar sicer pri dolgih govorih ni običajno). Družbeno-ekonomski sistem se bistveno spreminja. Doslej je temeljil na družbeni lastnini, samoupravljanju delavcev in dominaciji ZK, proizvajalec pa je imel glavno besedo na trgu. V prihodnosti bodo imela podjetja znane lastnike, namesto samoupravljalcev jih bodo vodili managerji, pravice delavcev pa bo ščitil sindikat; zaradi odprtosti meja bo konkurenca zelo ostra in namesto proizvajalcev - monopolistov bodo pogoje na trgu diktirali kupci.

Trenutno nam gre v Saturnusu še dokaj dobro, če se primerjamo z večino drugih podjetij. Vendar tudi naš obseg prodaje pada zaradi lik-

vidnostnih težav podjetij, ki kupujejo od nas. V zadnjem letu kljub inflaciji nismo povišali cen, dohodek pa se nam je zmanjšal tudi zaradi precenjenega dinarja; kar smo zaradi tega izgubili pri izvozu, nismo mogli v celoti nadomestiti s povečanjem uvoza. Doslej smo bili eno redkih likvidnih podjetij in smo lahko denar celo posojali. V decembru se nam je prvič zgodilo, da smo težko zagotovili denar za plače, in lahko pričakujemo, da bomo v prihodnjih mesecih tudi mi občutili likvidnostne težave.

Zmanjšati bomo morali stroške; nekaj smo za to že storili, vendar ne dovolj. Največ smo dosegli pri zmanjševanju števila zaposlenih, s tem, da nismo nadomeščali delavcev, ki so odšli iz delovne organizacije. Konec leta nas je bilo tako približno 1700, torej 100 manj kot v

nadaljevanje na 5. strani

STRATEŠKI CILJI SATURNUSA

Izhodišče gospodarjenja v Saturnusu je zadovoljevanje kupčevih potreb z racionalnim koriščenjem virov ter upoštevanjem kakovosti dela in življenja.

Iskali bomo strateške opredelitve, ki temeljijo na materialnih in humanističnih vidikih razvitih evropskih dežel.

Na podlagi spoznanih trendov v jugoslovanski in evropski skupnosti ugotavljamo, da mora Saturnus dosegati letno profitno stopnjo 15 %.

To je stopnja, ki bo zagotavljala dinamični razvoj in osebne dohodke, ki bodo najmanj 10 % višji od zahtevanih po branžni kolektivni pogodbi.

Poslovni sistem bomo racionalizirali s podjetniškimi prijemi. Podjetništvo nam pomeni vzorec obnašanja, ki temelji na iniciativi in samokontroli.

Da bi pospešili preobrazbo v podjetje, bomo v vseh treh osnovnih programih zagotovili strateške povezave z razvitimi zunanjimi podjetji, kar bo povzročilo pretok in integracijo znanj, interesov in kultur.

S strateškimi povezavami in notranjim podjetništvom bomo zagotovili nove proizvodne programe, ki bodo zaposlili neproduktivno zaposlene delavce. Vodili bomo restriktivno kadrovsko politiko ter izboljšali kadrovsko strukturo podjetja.

Dosegli bomo evropsko raven kakovosti izdelkov, kar bo posledica celovitega zagotavljanja kakovosti v celotnem poslovnem sistemu.

Načrtovali in nadzirali bomo projekte, ki so strateškega pomena za preobrazbo poslovnega sistema v uspešno podjetje. Ti projekti bodo zagotovili poslovanje v skladu s filozofijo kakovosti in filozofijo »Just in time«. To pomeni, da bodo vse storitve opravljene pravočasno in na ustrezni kakovostni ravni.

Primerne organizacijsko kulturo bomo razvili z izobraževanjem, usposabljanjem in motiviranjem vseh delavcev podjetja. Potrebna so nova strokovna znanja in znanja s področja vodenja. Ključnega pomena je usposobitev za timsko delo. Za vodenje na vseh ravneh podjetja bomo uporabljali metodo načrtovanja delovnih ciljev, ki mora zagotoviti medoddelčno sodelovanje in usklajevanje ter postati metoda za zagotavljanje integrativnosti poslovnega sistema.

Informacijski sistem podjetja bo zagotovil informacije za odločanje na osnovi stroškov, perspektivnih proizvodov in trgov ter omogočal računalniško izmenjavanje podatkov z zunanjimi partnerji.

Makrolokacijsko bomo koncentrirali Saturnus na dveh lokacijah. Embalažo bomo združili v Zalogu. Avtooprema, Orodjarna in vodstvo podjetja pa bodo locirani na Letališki cesti.

Nizki stroški ob visoki kakovosti izdelka ter profit, ki je razlika med tržno ceno in stroški, je naše vodilo za dosego gospodarske moči Saturnusa.

NAŠI TRIJE PROGRAMI

Jugoslaviji, iztržila skoraj 60 % vsega prihodka. Za letos predvidevajo, da bodo domačemu tržišču namenili le še 30 % proizvodnje - če bo izpadlo srbsko tržišče, ki ima še vedno 12 - odstotni delež v celotni prodaji Avtoopreme, pa celo le 25 %. »Izgubljam torej cenovno ugodno tržišče in smo že na evropskem trgu,« pravi Gamberger. »To pa pomeni, da bomo morali delati ceneje, oziroma zvišati proizvodnjo na zaposlenega.« Pesimisti bi za deva obrnil in bi rekel: proizvajati z manj zaposlenimi. Delavci so v skrbeh in na zboru delavcev je ena od delavk že vprašala, če res pripravljajo spisek viškov, kot se govori.

Direktor Avtoopreme je povedal, da ne, čeprav izračuni kažejo, da so stroški dela, ki je vgrajeno v njihove proizvode, previsoki - tu pa je všteto poleg dela v proizvodnji tudi delo tozdrovskih režijev in skupnih služb, poudarja. Problem bi najbolje rešili tako, če bi si zagotovili več dela. »Ne moremo si več privoščiti, da bi izbirali, in ne smemo se otepati nobenega dela, ki smo ga

zmožni, pa četudi nima zveze s svetlobno opremo.« Težava je v tem, da se dela niti ne morejo otepati: v resnici ga je danes težko najti, ker je vse okolje v krizi.

Na koncu se je vrnil spet k finančnim problemom. »Skrbijo me narasle terjatve,« je rekel. Kupci nam dolgujejo več kot pet milijonov mark. Povečuje pa se tudi zadolženost Embalaže, ki je že preseгла 4 milijone mark, in skrbi me, kako nam bodo ta denar lahko vrnil.«

Iščemo zunanja naročila

Krizo celotnega gospodarstva bodo seveda občutili tudi v Orodjarni in vzdrževanju (bodoči delniški družbi Orodjarna in strojogradnja), pravi direktor Jakob Borštnar. To leto bo zanje obdobje, ko se bodo pripravljali za prehod na poslovanje po tržnih načelih. Ko se bo to pre-



hodno obdobje končalo, bo zadošten obseg naročil pogoj preživetja za približno 260 zaposlenih, kolikor jih je zdaj v tozdu. Z Embalažo in Avtoopremo se sicer (sredi januarja) še niso dokončno dogovorili, koliko orodij, naprav in strojev bosta naročili v letošnjem letu, ocenjuje pa, da bo s temi deli zasedenih približno 70 odstotkov zmogljivosti Orodjarni in strojogradnje. Za preostalih 40 odstotkov bodo torej morali iskati zunanje naročnike. Kot so zapisali med svoje strateške cilje: obseg dela morajo povečati za četrtrtino in približno 40 odstotkov proizvodnega programa strojogradnje morajo zamenjati z novimi progra-

V TEM LETU

mi, ker so sedanji zastareli. Za vse to pa še nimajo na voljo primerno usposobljene komercialne in razvojne funkcije. Velikega pomena je zanje uresničitev skupnega vlaganja s firmo Heidlmair, ki pa še visi v zraku, dokler Saturnus ne pridobi ustrezne supergarancije.

Kaj vse bo torej treba urediti v tem »prehodnem« letu? Opredeliti bo treba medsebojne odnose z ostalimi tremi bodočimi podjetji Saturnusa (Embalažo, Avtoopremo in krovnim podjetjem); določiti bo treba način financiranja v prehodnem obdobju in način kasnejšega obračunavanja storitev po tržnih načelih. Čaka jih tudi še dogovor o tem, kako bodo prenesli tekoče vzdrževanje v Embalažo in Avtoopremo - gre za približno 40 delavcev. V sami Orodjarni pa se bodo usposobili za nov način poslovanja; potrebne bodo temeljite spremembe v vseh poslovnih funkcijah. V ta namen bodo februarja začeli s projektom celovitega zagotavljanja kakovosti ob pomoči zunanjega svetovalca.

HENRIK HVASTJA O REORGANIZACIJI

Kaj bo »potem«?

Referendum, ki bo 12. februarja, še zdaleč ne pomeni konec dogovarjanj o bodoči organiziranosti; v resnici se bodo šele po referendumu začeli zares oblikovati novi odnosi znotraj Saturnusa. Kakšni bodo se še ne ve v celoti: v veliki meri zaradi še ne razčiščene zakonodaje, deloma pa zaradi dilem, ki še niso razrešene pri nas doma. Zato sprašujemo Henrika Hvastjo, svetovalca glavnega direktorja, diplomiranega pravnika, ki se že ves čas od prihoda v našo delovno organizacijo ukvarja z vprašanji bodoče organiziranosti, samo to: kaj bo treba urediti po referendumu in zapisati v dokumente (pogodbe) in katera vprašanja so ob tem še odprta.

Sam začenja s tistim, kar je poudaril že v Biltenu za zbor delavcev: »Organizirati se bomo morali vsaj približno na tak način, kot ga pozna razviti svet; postopoma bomo morali preiti na zahodno produktivnost dela, kar ne pomeni, da bomo delali več, temveč, da bomo delali bolj kakovostno in ceneje. To pomeni, da bo treba dejansko opraviti »čiščenje« v podjetju, kot temu pravi glavni direktor. Narediti bomo morali obračun vseh stroškov in izločiti marsikatero, ki zdaj obremenjuje naše izdelke. Da bomo lahko naredili tak obračun, pa mora imeti vsako delo svojo ceno. K čiščenju sodi tudi zmanjševanje režijskega kadra v prid produktivnemu. To sicer ne pomeni, da bo Saturnus preprosto odpuščal odvečne delavce, pač pa bo moral za večino t.i. ne-

produktivnih zaposlitev poiskati ustrezna dela, bodisi v okviru starih, bodisi v okviru novih programov. Nikakor se ne bi smeli zadovoljiti z zmanjšanjem trga in obsega poslovanja, temveč bi si morali poiskati nadomestilo za izpadli del trga v tujini, kar zlasti velja za Embalažo in Orodjarno. Prav iskanje novih trgov bo verjetno najzahtevnejša naloga v tem letu.«

Dileme so bile okrog vprašanja, kako urediti odnose med t.i. združenimi podjetji in krovnim podjetjem. Ali naj tudi krovno podjetje posluje po tržnih načelih in ustvarja dobiček?

»Vsekakor. Če bodo sedanje skupne službe postavljene v funkcijo podjetništva, bodo prisiljene

opravljati svoje storitve kvalitetno in po konkurenčnih cenah - sicer bodo tvegale, da bodo podjetja te storitve začela naročati drugje. Zato se bodo same prisiljene organizirati tako, da bodo čimbolj učinkovite. Prav je, da s svojim delom ustvarjajo tudi dobiček, enako kot ostala tri podjetja - če so tega sposobne. Na ta način bo poslovna uspešnost krovnega podjetja in s tem usoda njenih delavcev res odvisna od cene in kvalitete njihovega dela - v nasprotnem primeru pa bodo o usodi delavcev krovnega podjetja odločali le v združenih podjetjih na podlagi svoje ocene njihovega dela.«

Govorite o ceni dela: kako jo bomo izračunali, kakšne priprave bodo potrebne za to, zlasti v sedanjih skupnih službah?

»Predvideno je, da bodo sedanje skupne službe dobile denar za enomesečne osebne dohodke kot zagonska sredstva, potem pa bomo morali dela, ki jih opravljamo, fakturirati - pač na star način, dokler ne bomo imeli izdelanih kriterijev. Za postavitev kriterijev je predvideno prehodno obdobje do konca leta. Za nekatere dejavnosti, kot so notranja in zunanja trgovina, finance, avtomatska obdelava podatkov, so kriteriji cene dela na trgu že uveljavljeni, torej jih tudi pri nas ne bo težko postaviti. Za nekatere dejavnosti, ki jih je nemogoče natančno ovrednotiti, pa bo moral še naprej veljati proračunski sistem; na primer za strateški razvoj, kadrovsko politiko, splošne zadeve.«

Nič več ni slišati o tem, kako bo razdeljena lastnina Saturnusa med sedanje tozde. So ta vprašanja že rešena?

»Morebitna nerešena premoženjska razmerja se bodo morala urediti do trenutka, ko bodo oblikovane kapitalne družbe.«

Predvideno je izdajanje internih delnic. Kako bodo delavci motivirani, da bodo kupovali te delnice?

»Da se sploh lahko registriramo kot delniška družba, mora imeti vsaj 15 % premoženja znane lastnike. Z dosedaj izdanimi vrednostnimi papirji, upoštevajoč tudi obveznice, ki jih bo treba konvertirati v delnice, smo v Saturnusu že zelo blizu temu pogoju. Od 1. februarja dalje pa ni več mogoče izdajati vrednostnih papirjev kot del OD, temveč se bo vsak delavec po lastni presoji odločal, ali bo kupoval delnice svojega podjetja ali ne.

Motivirani bodo najprej z 10-odstotno dividendo, ki bo v prvih letih zagotovljena ne glede na poslovni uspeh, kasneje pa odvisna od uspešnosti poslovanja podjetja. Zelo pomembno za delavce pa je tudi, da si bodo v prihodnosti le s kupovanjem delnic in z udeležbo v lastništvu lahko zagotovili pravico do sodelovanja pri upravljanju, kajti samoupravljanja bo vse manj, sindikat pa verjetno še ne bo kmalu sposoben v polni meri opravljati svoje vloge zaščitnika delavčevih pravic.«

V. Cajnko

Namesto zveznih-republiške omejitve

Za januar bodo naše plače omejene še po starem, potem pa bo treba upoštevati novi republiški zakon. Izplačevanja dela OD v obliki vrednostnih papirjev več ne bo, gotovine pa tudi ne bo veliko - v najslabši varianti bi se lahko osebni dohodki celo znižali...

V drugi polovici lanskega leta je izplačevanje osebnih dohodkov omejeval zvezni zakon, ki je dovoljeval povečati maso za izplačilo osebnih dohodkov le, če je podjetje 50 % povečanja mase izdalo v obliki vrednostnih papirjev - internih delnic ali obveznic. Izdajanje teh vrednostnih papirjev je moralo biti v skladu z zakonom o družbenem kapitalu in zakonom o vrednostnih papirjih.

To določbo zakona smo izkoristili tudi v Saturnusu. Od avgusta dalje smo hkrati z gotovinskim delom osebnega dohodka prejeli tudi vrednostne papirje. Za mesec avgust in september so bile interne delnice obračunane in izdane delavcem ob izplačilu osebnega do-

hodka. V mesecu oktobru pa je na področje omejevanja izplačil osebnih dohodkov posegla tudi slovenska zakonodaja z ustavnim zakonom za izvajanje ustavnega amandmaja XCVI k ustavi Republike Slovenije. Interne delnice slovenske zakonodaja upošteva kot del osebnega dohodka, ki se šteje tudi v pokojninsko osnovo, delavcem pa se lahko izdajo le v neto znesku. Ob zaključnem računu je potrebno plačati vse davke in prispevke za vse izdane interne delnice iz naslova BOD. Za mesec avgust in september smo zaposleni v Saturnusu prejeli interne delnice v bruto znesku, ki jih bo potrebno preračunati v neto znesek, to pomeni, da bodo zneski za približno 45 % nižji. In-

terne delnice v višini tretjine osebnega dohodka smo obračunali tudi pri osebnem dohodku za mesec oktober, čeprav ob izplačilu niso bila izdana potrdila. Dokončni status teh internih delnic še ni povsem jasen, ker slovenski zakon o privatizaciji še ni sprejet.

Za mesec november so, po stališču republiškega sekretariata za delo, interne delnice lahko izdajale le še pravne osebe, ki so že registrirane kot delniške družbe. Da smo lahko ohranili vsaj oktobrsko raven osebnega dohodka, smo tretjino osebnega dohodka za mesec november in december obračunali v obliki obveznic, čeprav potrdila o obveznicah delavci niso prejeli. Te obveznice bo možno ob registraciji Saturnusa v delniško družbo konvertirati v interne delnice.

Za leto 1991 pa izplačevanje osebnih dohodkov omejuje novi slovenski republiški zakon, ki ne predvideva izdajanja vrednostnih papirjev. Osnova za izplačilo osebnih dohodkov v letu 1991 so poprečni mesečno izplačani osebni dohodki za obdobje april - junij 1990, povečani s koeficientom rasti življenjskih stroškov od meseca junija dalje, preračunani na zaposlenega delavca na podlagi delovnih ur. Podjetje, ki zmanjša število zaposlenih, pa lahko 25 % obsega sredstev za osebne dohodke teh delavcev, ki so odšli, porazdeli med ostale delavce. Ob dodatnem zaposlovanju

strokovnega kadra pa lahko poveča obseg sredstev za osebne dohodke teh dodatno zaposlenih delavcev.

Na podlagi teh določil bi večina podjetij morala znižati osebne dohodke na zaposlenega, med njimi tudi Saturnus. Vendar pa zakon dopušča možnost, da podjetja izplačujejo osebne dohodke v višini akontacij osebnih dohodkov za mesec januar 1991, vse dokler ne ugotovijo, da po določenih republiškega zakona (na podlagi večjih življenjskih stroškov) lahko izplačujejo večje osebne dohodke na zaposlenega.

Za izplačilo osebnih dohodkov za mesec januar 1991 se uporablja še zvezni (Markovičev) zakon o osebnih dohodkih. Po stališču republiškega sekretariata za delo lahko za mesec januar 1991 izplačamo povprečne čiste osebne dohodke na delavca v gotovini (brez izdaje vrednostnih papirjev) v višini, kot smo jih izplačali v gotovini za mesec december 1990.

Ob povečanju čistih osebnih dohodkov za januar nad povprečno raven osebnih dohodkov na delavca, ki so bili za december izplačani v gotovini, pa je potrebno 50 % povečanje izplačati v obliki vrednostnih papirjev (obveznice).

Povedano velja le za tista podjetja, ki so likvidna in poslujejo brez izgube.

Vida Strle.

NOVA DAVČNA ZAKONODAJA

Premišljeno uveljaviti olajšave

Konec lanskega leta je bil v Skupščini Slovenije sprejet »paket« nove davčne zakonodaje. Dosedanji sistem davkov in prispevkov, s katerim je bilo zajetih 74 različnih prispevkov in davkov, je z novo zakonodajo nadomeščen tako, da so praktično ostali le trije prispevki iz bruto osebnih dohodkov za socialno varnost (pokojnina, zdravstvo, zaposlovanje) in dva davka (davek iz osebnih dohodkov in davek na izplačane osebne dohodke).

Osnovno načelo in namen spremembe davčnega sistema je približevanje davčni ureditvi, kot je uveljavljena v zahodnem svetu, ki po progresivni lestvici obdavčuje bolj državljane z višjimi osebnimi prejemki in seveda manj tiste z nizkimi oz. poprečnimi dohodki.

Tako so prvi izračuni obremenitev osebnih dohodkov z novimi davki in prispevki pokazali, da čisti osebni dohodek delavca - zavezanca za davek iz osebnega dohodka, ki ima danes osebni dohodek manjši od 1,1 poprečnega osebnega dohodka zaposlenih v Sloveniji (6.702 + 10 % = 7.372.-din), po novem ne bo nič manjši, temveč celo za nekaj odstotkov večji.

Poleg same višine sedanjega osebnega dohodka pa na plačilo davka iz osebnega dohodka lahko pomembno vplivajo olajšave, za zavezanca, ki vzdržuje enega ali več družinskih članov.

V Saturnusu sedaj poteka (do 25. 1. 1991) podpisovanje izjav o številu vzdrževanih družinskih članov. Vsem delavcem so njihove pointerke vročile obrazec izjave s priloženo obrazložitvijo. V njej je natančno navedeno, kateri družinski člani se po zakonu štejejo za vzdrževane.

Za uveljavljanje olajšave je pomembno predvsem naslednje:

1. da vsi delavci, ne glede na to, ali bodo uveljavljali olajšavo sami ali njihov zakonec, izpolnijo in

vrnejo prejeto izjavo;

2. za enega vzdrževanega družinskega člana se davčna osnova za obračun in plačilo davka zmanjša za 10 %;

- za dva ali več vzdrževanih družinskih članov pa za 15 %.

3. olajšavo za posameznega vzdrževanega družinskega člana lahko uveljavlja samo EN zavarovanec iz iste družine (zakonca se dogovorita, kdo od njiju, nikakor ne oba). Predvidevamo, da bo pravico do olajšave uveljavljal tisti, ki ima višje dohodke, ni pa seveda nujno. Družina, ki ima na primer tri vzdrževane družinske člane, lahko uveljavljanje olajšav kombinira: mož uveljavlja olajšavo za enega (-10% od osnove), žena za dva (-15% od osnove). Tako sta skupne dohodke (osnovo za davek) zmanjšala za 25%, če pa bi olajšavo uveljavljal samo eden od njiju, bi olajšava za vse tri člane znašala samo 15%.

4. Zmanjšanje osnove (olajšava), od katere se plačuje davek, je med letom (davek iz mesečnega zneska osebnega dohodka) samo neke vrste akontacija za končni obračun davka po preteku koledarskega leta, ko bo vsak zavezanec za davek po zakonu o dohodnini vložil davčno napoved na občino, ki mu bo odmerila davek iz njegovih celotnih prejemkov.

Pri vložitvi napovedi (junij 1992) pa bo lahko vsak davčni zavezanec uveljavljal še druge specifične olaj-

šave, ki so v zakonu o dohodnini taksativno navedene. Le-te pa bo moral dokumentirati, če bo želel, da mu davčni organ prizna olajšavo za plačilo davka. O teh olajšavah, ki bodo aktualne kasneje, bomo v našem glasilu še pisali.

Tokrat pa naj še enkrat opozorimo na opredelitev vzdrževanih družinskih članov.

Aleksander Hunjadi

Po zakonu se za vzdrževane družinske člane štejejo:

- **otroci, posvojenci, vnuki, zakonec in starši oziroma posvojitelji zavezanca**, ki jih zavezanec vzdržuje in nimajo lastnih prihodkov za preživljanje oziroma so ta sredstva manjša od višine olajšave;

- **za otroke** do 18. leta starosti brez lastnih sredstev, velja olajšava splošno; **nad 18.** leti starosti otrok pa največ do vključno 26. leta starosti, le če nadaljujejo šolanje (niso v službi) in zavezanec za njih predloži potrdilo o šolanju in za delo nezmožni otroci neglede na starost;

- **vnuki**, če ima zavezanec pravico do olajšave za enega od njegovih staršev ali če nima staršev;

- **starši zavezanec**, če živijo z zavezancem v skupnem gospodinjstvu ali so v oskrbi v socialnih zavodih ali v drugih družinah, če zavezanec krije del stroškov za oskrbo.

Še en sindikat v našem podjetju?

Kdo bo ščitil delavce v novih časih, ko imajo direktorji (ali lastniki) veliko večja pooblastila kot nekoč? Sindikat, seveda, pravi zakon. Sindikat pa ni več samo eden.

21. januarja se je v Saturnusu sestal iniciativni odbor za ustanovitev novega sindikata v Saturnusu, ki bo deloval v okviru Konfederacije novih sindikatov Slovenije - Neodvisnosti. Pobudnika tega sestanka sta bila Rihard Gerbec in Dragan Konstantin, ki menita, da Svobodni sindikati, v katere je včlanjenih približno tri četrtine delavcev Saturnusa, ne delujejo zadovoljivo. Misli tudi, da v tem mnenju nista osamljena, glede na to, da se okrog 450 delavcev vanj ni včlanilo.

S spiska teh delavcev sta izbrala približno 15 sodelavcev in jih povabila na sestanek iniciativnega odbora. Prišli so, poleg njiju, še trije,

in zdi se jima, da jih je bilo tako malo zato, ker je ljudi strah. Kot so prisotni sami ugotovili na sestanku, za tak strah ni (ali vsaj ne bi smelo biti) resnega razloga, kajti naša ustava zagotavlja pravico svobodnega ustanavljanja sindikatov.

Iniciativni odbor je za novi sindikat zastavil naslednje naloge:

1. Nuditi članom brezplačno pravno pomoč pri uveljavljanju njihovih pravic, izhajajočih iz delovne zakonodaje in kolektivne pogodbe, ščititi sindikalne zaupnike.
2. Zavzemati se za čimvečje plače.
3. Zavzemati se za izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev.
4. Zavzemati se za postopno skraj-

šanje delovnega časa.

5. Zavzemati se za izboljšanje družbenega standarda zaposlenih (zdravstveno varstvo, prehrana med delom, letovanje...)
6. Periodično ali po lastni presoji zahtevati od poslovnih struktur in strokovnih služb informacije in podatke o poslovanju, tarifni politiki, razvojnih in tehnoloških spremembah, ki zmanjšujejo oziroma povečujejo število delovnih mest ali kako drugače vplivajo na materialni in socialni položaj delavcev.
7. Sodelovati na sestankih in sejah organov upravljanja in drugih organov v podjetju.
8. Sodelovati pri vseh odločitvah, ki so povezane s kakršnikoli zmanjšanjem ali povečanjem števila delavcev, zlasti pri prisilnih dopustih in tehnoloških presežkih.
9. Zahtevati nevtralno revizijsko komisijo, ki bo opravila kontrolo bilance ali drugih poslovnih zadev.
10. Samostojno ali v povezavi z drugimi sindikati voditi pogajanja in ko so vse možnosti izčrpane organizirati in voditi stavko.
11. Nuditi solidarno pomoč članom in uresničevati druge večinsko dogovorjene naloge.

Zdaj teče akcija pridobivanja članstva. Ustanovni zbor bo sklican, ko bo pristopno izjavo podpisalo najmanj 20 delavcev.

nadaljevanje z 2. strani

začetku leta. Močno se je zmanjšalo tudi število nadur, ki jih je bilo pred letom dni šestkrat več. V zadnjih dveh mesecih se je število nadur sicer spet povečalo in treba bo takoj ukrepati, je rekel Jožko Čuk.

V zadnjih 20 letih je Saturnus vodil konzervativno investicijsko politiko, kar nas zdaj tepe. Nujno moramo izpeljati nekatere investicije. Projekt golf A3 teče dobro, priprave na proizvodnjo eco-can prav tako, zataknilo pa se je pri tujih sovlaganjih v Orodjarno in v tiskarno Embalaže; nismo namreč še uspeli pridobiti supergarancij za odplačilo kreditov, ker se tuji zaradi političnih in gospodarskih razmer bojijo sklepati posle s partnerji v Jugoslaviji.

V Saturnusu smo doslej premalo naredili na področju kadrovske politike, meni glavni direktor. Premalo je vertikalnih in horizontalnih premikov; pri nas ljudje po 20 let delajo na istih delovnih mestih, in od tod izvira tudi sektorski egoizem. Kot projektne vodje potrebujemo ljudi, ki bi poznali vse faze poslovnega procesa in ki bi bili sposobni timskega dela. Tako vodje projektov kot vodje sektorjev morajo imeti možnost, da sami oblikujejo ekipe, s katerimi bodo uresničevali zastavljene cilje.

Jožko Čuk je na koncu spregovoril še o novem etičnem kodeksu, ki ga moramo osvojiti vsi zaposleni. Poslovanje in delo naj temelji na poštenosti in na »fair playu«, da se bo ustvarila dobra delovna klima. O sodelavcih moramo razmišljati pozitivno, kar zdaj ni v navadi, in s tem ustvariti vzdušje medsebojnega zaupanja, ki bo pripomoglo da bodo vsi zaposleni po svojih močeh prispevali k doseganju skupnih ciljev.

Sama pobuda za reorganizacijo, ki je bila seveda glavni razlog za sklic seje, je bila sprejeta dokaj hitro in brez problemov. Sedanji tozdi bodo postali delniške družbe v mešani lastnini (zaposleni smo z internimi delnicami postali lastniki približno 8 % Saturnusa, ostalo pa je še vedno družbena lastnina), te pa bodo ustanovile četrto delniško družbo - poslovni sistem Saturnus. V njej bodo za začetek združene iste poslovne funkcije, ko so zdaj v skupnih službah, kasneje pa bodo možne spremembe, če se bodo v praksi pokazale take potrebe.

Vsekakor se razprave o bodoči organiziranosti Saturnusa s februarским referendumom ne bodo zaključile, temveč se bodo šele prav začele - oblikovati bo treba pogodbe, v katerih bodo delniške družbe opredelile medsebojne odnose, prav gotovo pa bodo tudi same spreminjale svojo notranjo organizacijo - Kar so omenili tudi direktorji tozdov, potem ko so podprli pobudo za predlagano preobrazbo Saturnusa, ki se jim zdi trenutno najbolj sprejemljiva rešitev.

DELOVNA RAZMERJA

Velika pooblastila za direktorje

Pravilniki so še stari in tudi panožne kolektivne pogodbe še ni (a menda zdaj bo) - vrsta novosti v ureditvi delovnih razmerij pa je že v veljavi, ker jih ureja zakon neposredno. Tako je tudi s pooblastili poslovnih organov.

Ena temeljnih vsebinskih novosti je dejstvo, da delavec ne sklepa več delovnega razmerja z drugimi delavci v organizaciji, temveč z organizacijo samo. Ker organizacijo predstavlja poslovni organ, je torej le-ta dobil vrsto pooblastil, ki so jih doslej imeli razni samoupravni organi kot predstavniki delavcev. S temeljnimi pravicami, ki so mu zagotovljene z zakoni in kolektivnimi pogodbami, bo sicer delavec še vedno zaščiten, tako da ni mogoče ravno govoriti o tem, da je na milost in nemilost prepuščen delodajalcu ali direktorju. Dejstvo pa je, da ta lahko zdaj v bistveno večji meri vpliva na njegov status, zaslužek in pogoje dela.

Do uskladitve samoupravnega splošnega akta z zakonskimi določbami oziroma do sprejema podjetniške kolektivne pogodbe poslovni organ sprejema naslednja pooblastila na področju delovnih razmerij:

- sprejme sklep o potrebi po sklenitvi delovnega razmerja - ob smiselni upo-

rabi določil pravilnika o delovnih razmerjih.

- izbere kandidata za delovno mesto s posebnimi pooblastili in odgovornostmi - po postopku objave kot za vse delavce, po pravilniku o delovnih razmerjih
- sklene z delavci pogodbo o zaposlitvi
- odloča o razporejanju delavcev na vsako delovno mesto, ki ustreza stopnji delavčeve strokovne izobrazbe za določeno vrsto poklica, znanju in zmoglostim. Če to zahtevajo nujne potrebe delovnega procesa in organizacije dela - ob smiselni uporabi določbe 51. člena pravilnika o delovnih razmerjih
- odloča o začasnih razporeditvah do enega leta na delo s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, s privolitvijo delavca
- odloča o začasnih ali trajnih razporeditvah delavca, z njegovim soglasjem, na delovno mesto, za katero se zahteva nižja stopnja strokovne izobrazbe
- odloča o začasnih razporeditvah delavca v primeru izjemnih okoliščin, ko je

delavec dolžan opravljati delo na delovnem mestu, za katero se zahteva nižja strokovna izobrazba - z neposredno uporabo 1. odstavka 10. člena splošne kolektivne pogodbe in ob smiselni uporabi 55. člena pravilnika o delovnih razmerjih

- odloča o delu, daljšem od polnega delovnega časa - ob uporabi določil republiškega zakona o delovnih razmerjih, splošne kolektivne pogodbe ter pravilnika o delovnih razmerjih
- odloča o odsotnosti delavca z dela »z« ali »brez« nadomestila osebnega dohodka - v primerih iz 15. člena splošne kolektivne pogodbe oziroma 113. in 115. člena pravilnika o delovnih razmerjih, če so ugodnejši za delavce
- vložiti zahtevo za uvedbo disciplinskega postopka
- odloča o disciplinski odgovornosti delavca in izreče ukrepa javni opomin in denarno kazen - za lažje kršitve delovnih obveznosti, opredeljene v pravilniku o delovnih razmerjih
- odloča o začasnih odstranitvah delavca z dela - upoštevanje določbe zveznega in republiškega zakona, ter ob smiselni uporabi določb pravilnika o delovnih razmerjih
- odloča o povrnitvi škode, če je le-ta nastala s storitvijo lažje kršitve delovnih obveznosti
- sklene pisni sporazum z delavcem o prenehanju delovnega razmerja
- odloči, da delavec, ki izpolni pogoje za polno osebno pokojnino, ostane v delovnem razmerju - ob uporabi pogojev, določenih v pravilniku o delovnih razmerjih
- izda odločbo o prenehanju delovnega razmerja v vseh primerih, določenih z zveznim zakonom.

Signalne luči za varnost na cestah

Še za letos napovedujejo v Avtoopremi, da bo oživel nov proizvodni program. Tržišču bodo ponudili svetilke za cestno signalizacijo, skupaj z elektronskim krmiljenjem, ki povezuje take svetilke v različne sklope. Signalne svetilke bodo tudi na naših cestah zanesljivo vse bolj v uporabi; čeprav je zakonodaja o varnosti na cestah na tem področju pri nas še zelo popustljiva, pač ne bomo mogli dolgo ostati otok v Evropi.

Novi program vertikalne cestne signalizacije je Avtooprema predstavila 20. decembra. Predstavitve so se udeležili gostje iz Sveta za preventivo in vzgojo v prometu, z republiške uprave za ceste, iz Združenih cestnih podjetij, iz Cestnega podjetja Maribor, iz Uprave za notranje zadeve in iz Cestnega podjetja Ptuj.

Novi program je v skladu z našimi proizvodno-tehnološkimi sposobnostmi in razvojnimi znanji in njegovo osvajanje ne predstavlja večjega problema. Nasprotno - v času gospodarske krize, bi taka dejavnost lahko ublažila negoto-

vost v podjetju, tržišču pa bi ponudili proizvode, ki jih bo potrebovalo.

Trenutno je zakonska regulativa na tem področju pri nas še zelo borna. V tujini so predpisi bolj zahtevni, čeprav še ne moremo govoriti o takem redu, kakršen vlada na področju svetlobne opreme za motorna vozila. Če se že pripravljamo na »vstop v Evropo«, morajo biti pripravljene tudi naše ceste - postati morajo hitre in varne. Za varnost pa je potrebna tudi cestna signalizacija.

Kaj je vertikalna svetlobna cestna signalizacija, smo v glasilu pred časom že povedali. Takrat, pred letom dni, pa



Na sliki: Miro Meden, vodja projekta cestne signalizacije.

še nismo imeli jasnih predstavitev, kaj bomo izdelovali v Saturnusu - če sploh bomo. Italijanski kupec se je takrat zanimal za dve ali tri posamične svetilke; s proučevanjem signalno-varnostne problematike pa smo bolje spoznali, kakšna oprema je potrebna, da bodo ceste res varne.

Izdelali smo nekaj vrst svetilk, ki jih je mogoče uporabljati samostojno ali povezane v različne sklope. Pri posamično delujočih svetilkah je sistem proženja signalov vgrajen v same svetilke, zato delujejo samostojno, neodvisno od nekih zunanjih sistemov. Če pa hočemo, da na enem mestu usklajeno delu-

je več svetilk, je treba njihovo delovanje uravnovati s posebnimi elektronskimi krmilniki.

Mehanski del projekta smo izpeljali sami, za elektronski del pa smo se povezali z zunanjimi sodelavci, ki so izdelali univerzalni študijski krmilnik in več demonstracijskih modelov delovanja. Poskrbeli so tudi za računalniško podprte predstavitve, tako da so lahko udeleženci opazovali delovanje cestne signalizacije na zaslonih.

Na koncu so si povabljeni ogledali delovanje cestne signalizacije še v živo; na dvorišču Avtoopreme je bil postavljen sistem svetleče puščice, tekočih luči,

KAKOVOST

Nabava je več kot le nakup

Naloga nabavne službe ni več le sam nakup polizdelkov in surovin, temveč analitičen izbor dobaviteljev na podlagi ocen njihove sposobnosti in sklepanje pogodb po tehnično prevzemnih pogojih, ki jih narekuje proizvajalec (kupec). Tudi naloga službe vhodne kontrole ni več samo (in niti predvsem) kontrola nabavljenih materialov, temveč sodelovanje kot član v verigi funkcij, ki sistematično obvladujejo njihovo kakovost.

UVOD

Avtooprema je že vrsto let članica velike družine avtoindustrije v zahodno-evropskem prostoru. Vsi medsebojni odnosi na področju kakovosti so tu regulirani in uzakonjeni z ISO standardi 9000, ki izhajajo iz angleških standardov BS 5750 (Britanski standardi), izdelani maja 1987. Tu gre v bistvu za zaščito kupcev; te standarde je treba razumeti tudi kot spodbudo podjetju, da bo zagotovilo, da bodo njegovi izdelki varni, izdelani in dobavljeni pa na način, ki bo izključeval možnost kasnejših reklamacij in obenem zagotavlja stalnost vzpostavljenega sistema vodenja in dokumentiranja kakovosti. Dobavitelj in proizvajalec ti standardi povedo, kaj se od kakovostno usmerjenega sistema zahteva, določajo osnove discipline in

predpisujejo kriterije in postopke, po katerih naj bi bilo zagotovljeno, da izdelki ustrezajo zahtevam kupcev.

Standardi ISO 9001 in ISO 9004 so bili tudi za nas osnova za oblikovanje novih odnosov z dobavitelji. Nad 90 % vseh potrebnih materialov in izdelkov kupujemo na zahodnem trgu. Zagotavljanje kakovosti teh materialov in izdelkov je izjemno pomemben element, saj nastopa kot vložek (input) v celotnem sistemu zagotavljanja kakovosti (QS).

Za razliko od klasičnega načina nabave, kjer je šlo zgolj za nakupovanje in so dominirali osnovni elementi: cena, transport in čas dobave, nov pristop temelji na drugačnih načelih:

- nabava surovin in izdelkov mora biti sistemska, kar pomeni, da je utemeljena s točno definiranimi zahtevami,

- zagotovljena mora biti visoka kakovost surovin in izdelkov proizvajalca (0 - defect),
- surovine in izdelki morajo vstopiti v proizvodni sistem pravočasno (JIT);
- pri prevzemu surovin in izdelkov naj bo čim manj stroškov.

Zelo pomembna je tudi vsebinska sprememba odnosov med proizvajalcem (dobaviteljem) in kupcem. Klasičen način je temeljil na kupoprodajnih principih, nov pristop pa uveljavlja partnerski odnos.

Kontrola vhoda, kot edini element za zagotavljanje kakovosti pri klasičnem nabavljanju, je lahko samo z relativno velikim tveganjem ugotovila, da so pripele pošiljke ustrezne. To je bila izključno kontrolna dejavnost, ki pa je lahko ob morebitno ugotovljenih odstopanjih od kakovosti sprožila le reklamacijski postopek, kar pa je zvonjenje po toči.

Novi pristop k urejanju medsebojnih odnosov, ki temelji na partnerstvu, pa uveljavlja popolnoma nove principe; tu gre predvsem za preventivne aktivnosti, da se prepreči slaba kakovost že pri izvoru oziroma zagotovi kakovost že pri proizvajalcu:

- dobavitelja (proizvajalca) moramo SPOZNATI in ugotoviti njegov nivo sposobnosti in zanesljivosti za zagotavljanje kakovosti (ocena sposobnosti);
- z njim se moramo DOGOVORITI (pogodba z dodatkom tehničnih zahtev);
- z njim se moramo SPORAZUMETI o vseh aktivnostih, ki zadevajo kakovost

- (TPP);
- z njim moramo SODELOVATI (partnerstvo).

Drugeče povedano: namesto klasičnega načina VHODNEGA KONTROLIRANJA surovin in izdelkov govorimo pri novem načinu OBVLADOVANJU KAKOVOSTI le-teh, kar pa je bistven premik. Z razumevanjem te nove filozofije pa preraste kontrolna funkcija službe vhodne kontrole v integralni sistem funkcij zagotavljanja kakovosti surovin in izdelkov (razvoj - nabava - dobavitelj - služba za kakovost - proizvodnja), to pa je tudi pomen OBVLADOVANJA kakovosti kupljenih surovin in izdelkov.

Celotna dejavnost za zagotavljanje kakovosti vhodnih surovin in izdelkov pri novem proizvajalcu zajema naslednje aktivnosti - korake:

- v razvoju se rodi ideja za nov proizvod in se odloči, kaj izdelovati doma in kaj kupovati;
- razvoj seznanja nabavno službo s tehničnimi zahtevami (definiranje zahtev TP);
- nabava na osnovi analize ponudb izbere možne proizvajalce in s tem seznanja službo za zagotavljanje Q;
- služba za zagotavljanje Q vhodnih surovin opravi oceno sposobnosti izbranih proizvajalcev;
- na osnovi poročila o splošni oceni, upoštevajoč kakovostni razred ocenjenega proizvajalca, se nabava dogovori o izdelavi PRVIH VZORCEV;
- dostavljene vzorce preveri služba za QS skupaj z razvojno službo in izdela dokument: POTRDITEV PRVEGA VZORCA;

zaporne deske, stožca in piramide. Predstavljene so bile tudi prenosne luči.

Na dvoriščnem delu cestišča so bili postavljeni cestni smerni količki, opremljeni z različnimi odsevnimi elementi:

- z rdeče-belimi odsevnimi trakovi firme 3M
- z rdeče-belimi prototipnimi odsevniki Saturnus (za dvosmerni promet na regionalnih cestah)
- z obojesmernimi rumenimi prototipnimi odsevniki Saturnus (za enosmerni promet na avtocestah)

Izvedli smo primerjalni test. Rezultati praktičnega preizkusa osvetlitve in odboja so bili izredno dobri in so prepričali udeležence, da je učinek naših odsevnikov šest do osemkrat večji kot učinek odsevnih trakov 3M.

Sistem svetilk je zasnovan tako, da je mogoče poenotene dele kombinirati na različne načine: uporabiti je mogoče svetilke različnih velikosti, različne vrste svetlobnih izvorov in različne vrste napajanja. Kot dopolnilo temu programu je nastala tudi samostojna prenosna svetilka, ki lahko služi vozniku za razsvetljavo v primeru okvare na vozilu, lahko pa jo uporabi tudi kot opozorilno svetilko, utripajočo v rumeni ali rdeči barvi (s pomočjo ustreznega barvnega filtra). Pomena uporabnosti je široka tudi zaradi različnih možnosti namestitve.

Vsi udeleženci predstavitev smo se strinjali, da za varnost na naših cestah ni dovolj poskrbljeno. Združiti bo treba vsa znanja in hotenja, da popravimo zamujeno in se približamo razvitejšim sosedama. Osnova za to bo priprava strožje zakonske regulative.

Gostom smo obljubili, da bo proizvodnja stekla v tretjem četrtletju letošnjega leta in da bomo zagotovili celovito ponudbo, ki bo konkurenčna uvoženim izdelkom. Glede na to, da razen nekaj kokil niso potrebne investicije v nove tehnologije, bi se roka lahko držali. Posebno pozornost pa bo treba posvečati novemu segmentu - elektroniki, ki bo organizirana kot kooperativna dejavnost. Potrebno bo torej skrbno organiziranje kooperacij, pa tudi prizadevanja na področju marketinga in inženiringa.

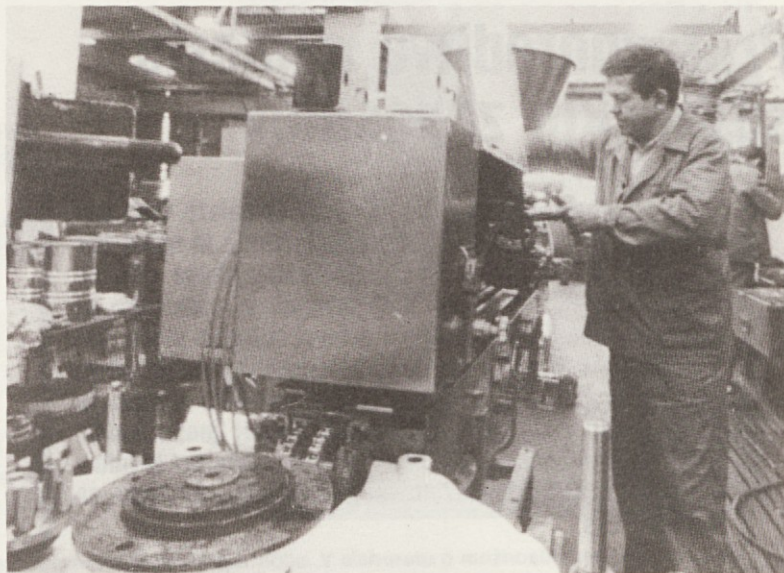
Zgled učinkovite organiziranosti je lahko nemška firma Horizont, ki oskrbuje s celovitim programom cestne signalizacije celotno nemško in tudi del ostalega evropskega tržišča. Ustanovljena je bila leta 1977, ima 18 zaposlenih, 800.000 DEM kapitala in ustvarja promet 18 mio DEM letno.

To so številke, nad katerimi se lahko zamislimo - in se tudi kaj naučimo. V začetku bi bila lahko cestna signalizacija le del proizvodnje v matični tovarni, kasneje pa bi jo bilo mogoče prenesti v samostojen manjši obrat.

Oblikovati bo treba tudi razvojno-marketingški team, ki ga čaka ogromno dela; med drugim bo moral sodelovati pri pripravi zakonske regulative, razvojno-konstruktivskih in strateško-programskih odločitev.

Potrebovali bomo tudi človeka, ki se bo ukvarjal samo z elektronskim krmiljenjem. To zelo pomembno področje smo doslej zaradi neodločnosti ali nevednosti preveč zanemarjali.

Miro Meden



Naši vzdrževalci delajo tudi za druge

Naši vzdrževalci ta čas popravljajo tri zapiralne stroje z dozatorji za izolski Delamaris. Naročilo so pridobili sami preko Društva vzdrževalcev, pravi vodja vzdrževanja Franc Osterman. Da delajo tudi za zunanje naročnike, ni več nič nenavadnega; lani so na ta način iztržili 300.000 DEM (v dinarjih, seveda), letos pa si bodo prizadevali to vsoto podvojiti.

Na sliki: Marjan Šuštar, strojni ključavničar iz strojne remontne delavnice.

KAKOVOST

- nabava se skupaj s službo za QS vhodnih materialov s potencialnim proizvajalcem sporazume o tehničnih prevzemnih pogojih (TPP), kar naj bi bilo opredeljeno kasneje kot dodatek k POGODBI.

- nabava in proizvajalec skleneta POGODBO za določeno časovno obdobje: komercialni del določa splošne določbe (ceno in dobavne čase), tehnični del pa opredeljuje prevzemne pogoje, ki skupaj s tehničnimi pogoji tvorijo TPP;

- služba za QS vhodnih surovin in izdelkov SPREMLJA v obdobju, določenem s POGODBO, kakovost pošiljk in ob upoštevanju kriterija zanesljivosti izdelka SPOŠNO OCENO SPOSOBNOSTI proizvajalca (dobavitelja), ki je numerično opredeljena in služi kot kriterij za razporeditev proizvajalca v ustrezen kakovostni razred. Doseženi kakovostni razred je glavni kriterij za obnovev pogodbe in obenem služi tudi kot izhodišče za spremljanje sedaj že POZNANEGA proizvajalca.

DEFINIRANJE ZAHTEV ZA KAKOVOST VHDNIH SUROVIN IN IZDELKOV

Izbranemu proizvajalcu, potencialnemu dobavitelju, moramo jasno povedati, kaj želimo oziroma kakšen material - izdelek zahtevamo.

Ker je nabava tista, ki neposredno sodeluje z dobaviteljem, mora nujno razpolagati s točno definiranimi zahtevami, ki jih v pisni obliki (tehnični pogoji) dobi

od Razvojne službe. Točneje: konstrukcijski oddelek razvoja izdelka TP za izdelke (na podlagi risb), tehnološki oddelek razvoja pa izdelka TP za surovine in usluge.

Specifikacija za kakovost mora vsebovati:

- risbo in ostalo tehnično dokumentacijo;
- opredelitev posameznih zahtev in lastnosti;
- kategorizacijo neustreznosti: kritične lastnosti, pomembne manj pomembne lastnosti;
- zaščito kakovosti: za kritična odstopanja 0 defekt, za važne: 100 ppm, manj važne: 1000 ppm, za ostale 10000 ppm;
- standarde za materiale
- standarde za merilne metode
- pakiranje in transport
- način prevzemanja; upoštevajoč kakovostni razred dobavitelja (to se določi pri pogodbi).

Vsa ta specifikacija, ki jasno in nedvoumno opredeljuje kakovostne zahteve, imenujemo jo tudi: tehnični pogoji (TP), je osnova za izdelavo tehničnih prevzemnih pogojev (TPP).

OCENJEVANJE SPOSOBNOSTI IN IZBOR DOBAVITELJA

Osnovni in glavni kriteriji za izbor dobavitelja je, da kot kupec ugotovimo, če je proizvajalec res sposoben zagotoviti kakovost zahtevanega izdelka - surovine. Popolnoma jasno je, da je nesmiselno postavljati visoke zahteve za zagotavljanje kakovosti proizvajalcem, če v lastnem proizvodnem procesu nismo zagotavljenega tako ustreznega

sistema, saj ne gre zanemariti dejstva, da je tudi kupec surovin in izdelkov proizvajalec in v širšem prostoru nastopa tudi kot dobavitelj - tako zanj veljajo ista pravila.

Sam postopek ocenjevanja je zasnovan na vprašalniku, ki zajema vsa področja, za katera služba za zagotavljanje kakovosti kupca meni, da so bistvena za kakovost izdelka in surovine. Upoštevajoč že omenjene standarde: ISO 9001 in ISO 9004, ta vprašalnik v glavnem zajema:

- organizacijo zagotavljanja kakovosti dobavitelja: politiko, nosilce odgovornosti za kakovost, izobraževanje in motiviranje delavcev, ki se ukvarjajo s kakovostjo;
- tehnološke možnosti: proces produkcije, vzdrževanje, logistiko;
- načine preverjanja kakovosti: postopke preverjanja, merilno opremo, homologacijo merilne opreme, poslovnik za kakovost.

Z metodo numeričnega ovrednotenja vseh odgovorov določimo KAKOVOSTNI RAZRED proizvajalca:

- QR - A pomeni, da dosega nad 90 % možnih točk;
- QR - B pomeni, da dosega med 80 in 90 % možnih točk;
- QR - C pomeni, da dosega med 70% in 80 % možnih točk;
- ne ustreza pa pomeni, da ne dosega 70 % možnih točk.

Kakovostni razred služi kot izhodišče za kasnejše SPREMLJANJE dobaviteljev, seveda, ko nabavna služba na podlagi analize ponudb, ocene sposobnosti in ob upoštevanju TPP z njim podpiše pogodbo.

Ocenjevanje sposobnosti opravi služba za QS vhodnih surovin v sodelovanju z nabavno službo, ki tudi pripravi vse potrebno za obisk pri proizvajalcu (na osnovi terminskega plana ocenjevanja). S tem dejanjem se v bistvu začne partnerski odnos med dobaviteljem in kupcem, ki omogoča večje medsebojno sodelovanje z namenom, da bi rešili probleme zagotavljanja kakovosti in našli možne rešitve za čim višjo kakovost. Prednosti takega odnosa so:

- dobavitelja spoznamo dokaj podrobno, kar omogoča že samo ocenjevanje ob ogledu podjetja;
- zvemo, kdo je za kaj odgovoren (Konkretne osebe);
- vzpostavi se osebno prijateljstvo;
- omogoči se tehnična pomoč dobavitelju, zlasti za dosego višjega kakovostnega razreda (iz C v B ali iz B v A) v določenem času;
- zmanjšamo stroške preverjanja ob prevzemu.

(Primer: pri dobavitelju kakovostnega razreda A pošiljke evidentiramo in jih posredujemo direktno v proizvodni proces.);

- omogočimo skupno razvojno dejavnost;
- odpira se možnost skupnih vlaganj;
- selekcijo dobaviteljev.

DEFINIRANJE KAKOVOSTI S POGODBO

Ko so izpolnjeni vsi pogoji (opravljena analiza ponudbe in izbira dobavitelja, določen kakovostni razred na podlagi

nadaljevanje na 8. strani

Prerazporeditve namesto sezonskih zaposlitev

V januarju je približno 80 delavcev Embalaže vsak dan »na čakanju«: okrog 45 iz zaloškega obrata in nekaj čez 30 iz Most - v prvem tednu pa je ostalo doma celo 80 delavcev iz moščanskega dela tovarne. V resnici gre za prerazporeditev dela, kajti vsi delavci dobivajo plače, kot da bi delali, manjkajoče ure, posamezniku se jih lahko nabere do 100, pa bodo nadomestili na višku sezone, je povedal vodja proizvodnje Embalaže Andrej Žontar. Lahko torej pričakujemo, da takrat ne bo treba, tako kot je bilo v navadi doslej, zaposlovati večjega števila delavcev za določen čas.

To gotovo pomeni prihranek; o možnostih prerazporejanja delovnega časa v Embalaži govorijo že več let, pač zaradi sezonske narave proizvodnje. Zdjaj so racionalizacije postale res nujnost. Pa ne samo v proizvodnji, temveč v vseh službah v Saturnusu, je takoj dodal Andrej Žontar in omenil, da je v ceni izdelka vključenih približno 13 % stroškov za storitve Orodjarne in vzdrževanja in približno 7 % za storitve skupnih služb. V proizvodnji pa tudi ne nameravajo varčevati samo z nepopularnim »čakanjem« (mimogrede povedano, odkritega upiranja doslej ni bilo,

pač pa se je ob uvedbi tega ukrepa takoj znatno povečalo število bolniških), pač pa bodo morali zmanjšati izmet in sploh bolje izkoristiti material.

Sedanje pomanjkanje dela je torej v prvi vrsti sezonske narave, vendar pa se tudi celoten obseg proizvodnje v Embalaži zmanjšuje. Lani je bil za približno 10 % manjši kot predlani; plan za letos ta trenutek še ni dokončno zastavljen, vsekakor pa ni verjetno, da bi se proizvodnja povečala.

Dva vzroka sta, da se zmanjšuje obseg dela, pravi Andrej Žontar, seveda pa sta med seboj poveza-

na. Embalaža dobiva manj naročil, hkrati pa še precej tistega, kar naredi, ne dobi plačanega, zato je prisiljena sama zavračati naročila tistih kupcev, ki niso redni plačniki. Na domačem trgu torej obeti niso dobri. Nekaj optimizma pa lahko črpamo iz izvoznih pričakovanj. Embalaža je končno naredila korak na zahodnoevropski trg; januarja bo na tuje prodala 1,9 milijona sapo pokrovov. Dogovori komercialistov o novih naročilih še niso zaključeni, če bi se uresničila najbolj optimistična pričakovanja, pa bi lahko Embalaža letos izvozila 50 do 70 milijonov pokrovov. Če bodo res dobili toliko naročil, pa se bodo morali še pošteno potruditi, da jih bodo lahko izpolnili. Potrebno bo skrbno planiranje, da bodo pravočasno dobili material (na belo pločevino je treba čakati 4 mesece!) in da bodo v roku izpolnjevali naročila iz tujine in hkrati zadovoljili tudi domače kupce.

Če bo vse po sreči, lahko torej na pokrovih pričakujejo obilico dela. Pri tehnični embalaži polagajo upanje v eco-can, razmišljajo pa tudi o širši ponudbi za široko potrošnjo, kajti lične pločevinke za razne namene so danes v modi, vsaj v tujini. Koliko bo vse to nadomestilo upad proizvodnje za prehransko industrijo, bomo še videli; tu je še veliko neznank, zlasti na srbskem tržišču.

Vita Cajnko



Andrej Žontar je od novembra dalje vodja proizvodnje Embalaže. Po poklicu je diplomiran strojni inženir in nekoč je bil štipendist Saturnusa. Ko je zaključil študij, je dve leti delal v kontroli Embalaže, potem pa se je zaposlil v Iskri, kjer je delal 15 let.

V Saturnus in v Embalažo se je vrnil, ker meni, da ima podjetje perspektive. Zadovoljen je, ker je Embalaža pridobila precej izobraženih kadrov, in verjame, da bo z njimi sposobna uvesti sodobnejše metode dela in s tem večjo produktivnost in zmanjšanje proizvodnih stroškov. Meni pa tudi, da se bo morala v prihodnosti povezati s partnerji na Zahodu.

KAKOVOST

ocene sposobnosti in potrjeni prvi vzorci), se nabavna služba z dobaviteljem dogovori o njegovih obveznostih: o ceni, nabavnih rokih (pravočasnost), transportu in splošnih trgovskih določbah. (To je komercialni del dogovora), ter se z njim sporazume o reševanju odstopanj od kakovosti - o odgovornosti: na podlagi TP služba QS vhodnih materialov izdelata TPP (tehnični prevzemni pogoji). Na ta način seznanja dobavitelja z načinom SPREMLJANJA njegovega zagotavljanja kakovosti - to pa je tehnični del dogovora. Komercialni del in tehnični del v pisni obliki pa tvorita POGODBO, s katero je tudi zagotavljanje kakovosti precizno opredeljeno.

Sklepanje pogodb in naročevanje je nabavna funkcija, definiranje kakovosti v pogodbi pa je funkcija službe za zagotavljanje kakovosti vhodnih surovin in izdelkov; torej je sodelovanje teh služb nujno in neizbežno. Samo dejanje podpisovanja pogodb in TPP naj bi potekalo istočasno in to v prostorih kupca, tako iz čisto praktičnih razlogov, kakor tudi zaradi efekta dominantnosti. S takim dokumentom, ki je vsebinsko obogaten z določbami o kakovosti, dosežemo lahko velike prihranke, predvsem pa je pomembno to, da postane funkcija nabavne službe dejansko NABAVLJANJE surovin in izdelkov, ne pa zgolj NAKUPOVANJE.

KAKOVOSTNO PREVZEMANJE IN SPREMLJANJE ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI DOBAVITELJEV

Vsebinski premik; prehod s klasičnega načina vhodnega kontroliranja na

zagotavljanje kakovosti vhodnih surovin in izdelkov omogoča znatno zmanjšanje stroškov že v samem inputu v sistem produkcije. Gre namreč za to, da je služba za zagotavljanje kakovosti vhodnih surovin in izdelkov že pripravljena na pošiljke, saj je proizvajalca spoznala ob ocenjevanju sposobnosti, ga tudi ovrednotila s kakovostnim razredom in s TPP seznanila o njegovih obveznostih glede kakovosti ter posledicami neustrezne kakovosti.

Dejavnost službe za zagotavljanje kakovosti vhodnih surovin in izdelkov (tudi storitev) poteka na dveh področjih:

- Pošiljke se pri prevzemu EVIDENTIRAJO:

cel sistem informacij poteka preko računalnika od obvestila o prispetju, iz skladišča, do potrditve o ustreznosti, kar pomeni dovoljenje za uporabo;

- obvladovanje kakovosti surovin in izdelko:

občasno se preverja zahtevane lastnosti ter spremlja kakovost med proizvodnim procesom uporabljene surovine oziroma izdelka.

Proceduralno poteka prevzemanje takole:

- Pošiljka, prispela od dobavitelja, ki je po oceni sposobnosti dosegel kakovostni razred A, se evidentira (gre tudi za sledljivost: možnost kasnejšega ugotavljanja pripadnosti), in brez preverjanja vskladišči - uporabi. Preverja se le vsaka šesta pošiljka in samo kritične lastnosti.

- Pošiljke od dobaviteljev kakovostnega razreda B ali C pa se evidentirajo in se preverjajo zahtevane lastnosti. Tako razvrščeni - ovrednoteni dobavitelji

morajo v 6 mesecih odpraviti ugotovljene pomanjkljivosti in preiti v kakovostni razred A, saj v nasprotnem primeru ne pridejo več v poštev kot naši dobavitelji.

- Vsako pošiljko, ki vstopa - kot surovina ali izdelek - v proizvodni proces, se s posebno proceduro spremlja do izhoda oziroma do končnega kupca. S pomočjo KRITERIJEV ZANESLJIVOSTI se ob koncu veljavnosti letne pogodbe izračuna SPLOŠNA OCENA sposobnosti dobavitelja. Numerično opredeljeno je splošna ocena: ocena sposobnosti zmanjšana za zanesljivost. Kot je bilo že omenjeno, zanesljivost opredeljujejo **kriteriji**, ki v bistvu kažejo število ponovitev odmikov od s TPP opredeljeno kakovosti v določenem času:

- K1 pomeni število reklamacij v tem obdobju;

- K2 pomeni, da pri pošiljkah ni bilo priloženo potrdilo o kakovosti;

- K3 pomeni število opozoril - nepravilna dobava;

- K4 pomeni število reakcij o korekcijah zaradi slabe kakovosti v proizvodnem procesu;

- K5 pomeni število reklamacij o korektivnih ukrepih zaradi slabe kakovosti pri naših kupcih.

S TPP je točno opredeljena odgovornost dobavitelja ob morebitnih odmikih od dogovorjene kakovosti surovin in izdelkov in tudi način reševanja nastale škode (zavrnitve in zastoji). Nabavna služba, na podlagi zbranih argumentov, ki jih v pisni obliki posreduje služba za zagotavljanje kakovosti vhodnih surovin in izdelkov, pri dobavitelju uredi ustrezni odškodninski zahtevek. Vse te zadeve

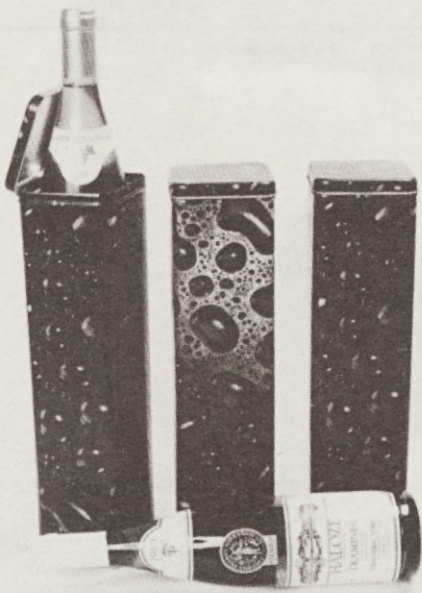
se rešujejo sproti, to pomeni, ob uporabi vsake prevzete pošiljke, medtem ko se splošna ocena izdelata enkrat letno. Absolutna, numerična vrednost splošne ocene služi nabavni službi kot izhodiščni kriterij pri obnovitvi kupne pogodbe. Drugače rečeno: ocena sposobnosti in iz nje izhajajoč kakovostni razred dobavitelja ni nekaj TRAJNEGA, ampak se mora z ZANESLJIVOSTJO sproti potrdjevati. Prav lahko se zgodi, da dobavitelj zaradi slabe kakovosti pošiljk, ugotovljene in argumentirane s kriteriji zanesljivosti, izgubi prvotni kakovostni razred, v najbolj neugodnem primeru pa celo partnerstvo. To pa je res skrajna oblika in do konca neizkoriščena možnost ponudnega sodelovanja.

ZAKLJUČEK

Skušal sem v dokaj zgoščeni obliki orisati nove principe programiranega pristopa za zagotavljanje kakovosti vhodnih surovin in izdelkov (tudi storitev), ki pa je le podsistem v celotnem sistemu za zagotavljanje kakovosti naših izdelkov.

Ves podsistem je v Avtoopremi proceduralno že opredeljen, delno že tudi uspešno deluje (evidentiranje pošiljk), ocenjevanje sposobnosti dobaviteljev, spremljanje dobaviteljev, počasi se tudi nabavna služba že vključuje v te nove tokove in ravno od intenzivnosti tega pristopa bo v največji meri odvisen uspeh našega prizadevanja za skupen cilj: s čim realnejšimi stroški doseči največjo možno kakovost naših izdelkov in s tem dvigniti ugled podjetja, da bo sposobno sprejeti izziv zahodnega trga.

Ludvik Poljanec



Dva nova luksuzna izdelka

Design: Dragica Zupančič



Ti dve res lični pločevinki, ena za luksuzno pakiranje vin in žganih pijač, druga za kavo, nista bili narejeni le za reprezentanco, kot menijo nekateri. Sta lastovki, ki morda napovedujeta ponovno rast ponudbe tako imenovane embalaže za široko potrošnjo, kakršno je Saturnus v zadnjem času skoraj umaknil s tržišča. Resda to nikoli ni bil zelo velik segment proizvodnje Embalaže, a v najboljših časih je vendarle predstavljal več kot 5 odstotkov celotne prodaje.

Tovrstna kovinska embalaža je spet v modi, pravi Slavko Vrzel. Gre pa seveda za maloserijsko proizvodnjo in za drage izdelke, kar za naš obubo-

žani trg ni najboljšo priporočilo. V elaboratu o možnostih prodaje take embalaže, ki ga bo pripravil, bo upošteval tudi možnosti na tržiščih sosednjih držav.

Pločevinki za kavo in za pijače so že predstavili domačim proizvajalcem pijač in kave. Verjetno bo Embalaža za marec dobila prvo naročilo za pločevinko za kavo - od ljubljanske Emone. Razmišljati pa bo treba, kako priskočiti na pomoč proizvajalcem kave, ki se bodo zanimali za tako embalažo, ker nimajo ustrezne zapiralne opreme.

KNJIGA, KI NAJ BI JO PREBRALI VSI SATURNUŽANI

Moč poštenega poslovanja

Splača se, biti pošten. Etično poslovanje je pot do večje produktivnosti in dolgoročnega uspeha, nam sporoča knjiga Poštenega poslovanja avtorjev Kennetha Blancharda in Normana V. Peala. V njej sta svoje znanje združila ameriški poslovni svetovalec in duhovnik. Knjiga je svetovna uspešnica; doslej je bilo prodanih že več kot 20 milijonov izvodov.

V resnici je to knjiga o psihologiji: v prvem delu o psihologiji človeka, v drugem delu o psihologiji podjetja, ki naj uspeva in raste po istih moralnih načelih. Je navodilo, kako naj človek najde svoj notranji mir, kako naj živi v skladu s samim seboj. Kdor hoče živeti v skladu s seboj, mora najprej vedeti, kdo sploh je. Mora imeti svojo **temeljno usmeritev**, rečeno z besedami avtorjev, in ta temeljna usmeritev mora biti taka, da se lahko kadarkoli pogleda v ogledalo in ga ni sram. Imeti mora **ponos**, kar ne pomeni, da vidi sebe kot središče stvarstva, pač pa da ima preprosto dobro mnenje o sebi, neodvisno od mnenja drugih. Imeti mora **potrpežljivost**, ki jo črpa iz samozaupanja in pozitivnega odnosa do okolja. Imeti mora **vztrajnost**, kajti še tako dober namen je brez vrednosti, če ostane neuresničen. Da se bo znal pravilno odločiti, si mora vzeti čas, da razmisli, pogleda vase in si oblikuje **jasen pogled naprej**. To je pet načel etične moči za posameznike.

Ista načela naj veljajo tudi za podjetja, pravita avtorja. S stališča posameznika, ki mu je poštenje temeljna usmeritev, je to povsem logično; če je v podjetju prisiljen ukrepati neetično, prihaja v nasprotje s samim seboj, v moralno stisko. Toda, ali je v poslih

mogoče ostati konkurenčen, če deluješ pošteno? Saj je vendar videti, da je poslovni svet krščansko načelo (ne stori bližnjemu, česar ne želiš, da bi on storil tebi) obrnil: Stori drugemu, kar bi on storil tebi!

Avtorja sta prepričana: poštenost se prej ali slej udari nazaj. V podjetjih, kjer ima vodstvo slab odnos do uslužbencev, imajo tudi uslužbenci slab odnos do podjetja: delajo slabo, goljufajo in kradejo. Slab odnos imajo tudi do strank. Podjetje, ki na nepošten način konkurira drugemu, je v večji nevarnosti, da mu bo drugo podjetje udarec vrnilo, da se bo med njima razvil nezdrav in izčrpljujoč boj, zaradi katerega bosta zaostala za drugimi tekmeci. Z nepoštenim ravnanjem tudi tvega, da mu bo upadel ugled med strankami.

Temeljna usmeritev podjetja naj bo torej poštenje, etično ravnanje, pravita avtorja. **Ponos** pomeni v podjetju dvoje: ljudje morajo ceniti sebe in podjetje, v katerem delajo. Za oboje je izrednega pomena odnos, ki ga imajo do njih direktorji in neposredni nadrejeni. Bistveno: na delo ljudi je treba gledati pozitivno, udarjati tisto, kar je dobro, in s tem spodbujati k še boljšemu. Truditi se je treba, da zalotimo sodelavce pri pravilnem ravnanju, namesto da jih nenehno skušamo

zalotiti pri napakah. Isto načelo naj velja tudi za odnos uslužbencev do nadrejenih. Vzdušje medsebojnega zaupanja bo vplivalo tudi na večjo lojalnost do podjetja in na odnos do strank.

Ko avtorja zahtevata od podjetja **potrpežljivost** in **vztrajnost**, mislita na vztrajanje v prizadevanju, da se na etičen način dosežejo poslovni cilji. Če podjetje na primer popusti pri kvaliteti, da bi prihranilo denar in na hitro zaslužilo, bo razočaralo svoje kupce in dolgoročni učinek te poteze vsekakor ne bo dober. Isto velja za odnos do uslužbencev; če bo direktor od njih zahteval le hitre rezultate, skrb zanje pa bo zanemarjal, lahko povzroči nezadovoljstvo, ljudje bodo postali neustvarjalni in nepošteni.

»Če bi direktorji, preden kaj ukrenejo, več razmišljali, bi pogosteje dragoceno energijo uporabili za pravilno izvedbo, namesto da jo morajo uporabljati za popraviljanje tega, kar ni uspelo.« Pravi svetovalec v knjigi, ko razlaga pomeni **jasnega pogleda naprej**. Tudi v tem poglavju ne obide odnosa do sodelavcev. Ko odsvetuje nepremišljeno hitenje, hkrati svetuje, naj se v iskanje rešitev v kar največji meri vključijo tudi sodelavci: ne le, da več glav več ve, temveč bodo ti zaradi tega tudi bolj motivirani za uresničevanje dogovorjenega.

Knjigo **Moč poštenega poslovanja** je kmalu po novem letu prejelo približno 30 Saturnužanov; to pa je šele prvi krog, kajti glavni direktor si želi, da bi knjigo prebrali vsi Saturnužani - pa tudi njihovi družinski člani.

V nadaljevanju si lahko preberete nekaj mnenj sodelavcev, ki so jo že prebrali.

● V tem času, ko gre za preživetje, so taka vprašanja nesmisel. Jaz bi tistega kandidata z zaupnimi informacijami iz konkurenčne firme brez pomišljanja sprejel. Saj tu ne gre zame, gre za toliko in toliko delavcev, ki jim je treba zagotoviti delo.

● Knjige sicer še nisem prebral do konca, lahko pa že rečem, da mi je zelo

všeč. Stil je lahkoten, vsebina pa zelo globoka - in resnična. Mislim, da bi se dalo vpeljati moralni kodeks v podjetju, ne vem pa, kakšen bi bil učinek, ker se širše okolje ne ravna po takih načelih. Če bi se za to odločili, bi morali vztrajati pri teh načelih - zlasti vodilni. Mislim, da bi bilo koristno, kajti naši odnosi so še zelo daleč od tega, kar svetuje knjiga.

● Prebral sem šele približno polovico knjige. Sem bolj pragmatik in splošno filozofiranje okrog takih stvari mi ni všeč. Zdi se mi, da so načela iz te knjige primerna za razviti Zahod, kjer je družba že v tolikšni meri podjetniško usmerjena, da prihaja že do deformacij. Mi smo v resnici nasprotna skrajnost: posli se sklepajo bolj na nekakšnih prijateljskih osnovah, ne gre za »nadmudrivanje«, ki sicer v pretirani obliki tudi ni

pozitivno. Zahod že išče novo kvaliteto življenja, ne gre jim več za golo preživetje, kot nam.

● Za poštenega človeka je to normalen način razmišljanja; dvomim pa, da knjiga lahko spremeni tistega, ki ni pošten. Meni se zdi, da je ta pristop k poslovanju pravilen. Če bi se dejansko v vsem našem delovanju držali teh načel, bi to vsekakor podpiral - zlasti bi bilo dobro, če bi videli drug pri drugem kdaj tudi kaj dobrega, kajti to se mi pri nas zdi največji problem.

● Mislim, da je knjiga prijetno napisana, da pa nam včasih ta moč poštenega poslovanja opeša, ko si prizadevamo pridobiti kak posel za Saturnus. Poštenost bi morala biti pravilo v poslovnih

odnosih med nami in našimi neposrednimi kupci, ker mora biti naš skupni interes, da si zagotovimo obstoj - v odnosih do tretjega, do neposrednega potrošnika, ki lahko izbira, pa si že lahko privoščimo malo nepoštenja in ga včasih speljemo na led.

● Knjiga je zanimiva, ker se je ta tematika v našem izobraževalnem sistemu doslej zanemarjala, oziroma je bila prikazana le z zornega kota marksistične ideologije. Posebej mi je všeč komentar prof. Senjurja: strinjam se, ko opozarja na pojave pri nas in piše: »Kar se je v Jugoslaviji porogljivo imenovalo malomeščanščina, je videti kot še ne povsem dosežena stopnja družbenega razvoja.« Zelo koristno pa bi bilo, če bi prebrali še dela drugih avtorjev, ki obravnavajo isto tematiko.

Tu sem pognal korenine

»Taki časi prihajajo, da bi lahko rekel: srečo imam, da grem v pokoj - nekaj imajo pa tudi leta zraven,« je rekel ob poslovitvi od sodelavcev Janez Jančar. Na »fešti« so bili vsi videti dobre volje, tudi Janez sam; na samem pa je vendarle rekel, da mu je težko, ker odhaja, kajti »to je moj kolektiv, tu sem pognal korenine, s temi delavci sem čutil, tudi s tistimi za trakom, saj sem tudi sam začel kot delavec.«

Janez Jančar, zadnja leta operativni vodja proizvodnje žarome-

tov v Avtoopremi, je eden od Saturnužanov z najdaljšim stažem. Prišel je leta 1948 in sam meni, da sta v Saturnusu morda le še dva, ki tu delata, brez prekinitve, še dalj časa. Prej je dve leti delal v vevški papirnici, a od tam je odšel, ker mu niso omogočili, da bi se šolal. »Vedel sem, da tudi v novi družbi ne bomo mogli biti vsi enaki, da brez znanja ne bo nič.«

V Saturnus je šel za vajenca za kovinostrugarja, predčasno je naredil vajeniški izpit, nato si je pridobil kvalifikacijo, potem je naredil še srednjo tehnično šolo in na koncu še prvo stopnjo organizacije dela. Prva leta je delal v različnih oddelkih orodjarne, nato je prevzel izdelavo tehnoloških normativov. Kmalu potem, ko se je Saturnusu leta 1961 priključil nekdanji Juvinil, je postal vodja obrata plastike v Polju. Predelava plastike je bila za naše podjetje nova dejavnost, »potrebna je bilo veliko izobraževanja, v največjo pomoč pri delu pa mi je bil Janez Lipovec, ki je imel že izkušnje iz Juvinila; to je bil človek,



ki bi umrl za Saturnus.«

Vodja plastike je ostal še nekaj let potem, ko se je skupaj z ostalo Avtoopremo preselila na Letališko; potem pa je postal operativni vodja proizvodnje žarometov. Leta njegovega dela so bila prepletana tudi z mnogimi funkcijami; večkrat je bil, med drugim, predsednik delavskega sveta.

Štiri desetletja v neki delovni organizaciji pomeni tudi obilico sprememb, ampak Jančar je bil mlad pri delu, je ostal mlad tudi v prostem času, ki ga je vedno znal dobro izkoristiti, se pohvali. O

spremembah pa še pravi, da so še posebej občutne v zadnjih letih, da pa se jim vsi še niso prilagodili in kar »mislijo, da lahko še vedno delajo na horuk kot nekoč. S tem je treba prenehati, spoštovati je treba tehnološka navodila in disciplino v proizvodnem procesu.«

Saturnusu seveda želi vse najboljše za naprej, pri čemer misli tudi na povezovanje s tujimi firmami, pa na čimvečjo avtomatizacijo proizvodnje, pri kateri meni, da naj bi veliko naredila domača orodjarina s strojogradnjo.

V. Cajnko

ŠRD - 40 let

Za športno-rekreativno društvo Saturnus je letošnje leto jubilejno - beležijo namreč 40 let delovanja. Kako bodo obletnico »praznovali«, bomo verjetno izvedeli v prihodnji številki. 28. januarja je imelo društvo občni zbor. Za zapis o tem je že prepozno, zato tokrat povzemamo le poročilo o dejavnosti šahistov, o katerih že dolgo nismo nič pisali.

Jubilej šahistov

Letos mineva 40 let odkar je bila v Saturnusu organizirana šahovska sekcija. Šahovska igra, ki dobiva v svetu vse večji ugled, ima v Saturnusu dolgoletno in bogato tradicijo. Začetki igranja segajo tja v leto 1949. Sprva se je igralo predvsem za zabavo, z dvigom kvalitete pa se je kmalu pokazala potreba po aktivnem tekmovanju. Leta 1951 je bila zato organizirana šahovska sekcija, ki se je aktivno vključila v šahovsko dejavnost v občini, nato pa tudi na področju mesta. Organizirala je več simulant s priznanimi velemojstri. Od ustanovitve pa do danes je tekmovalna ekipa dokaj uspešno nastopala na vseh pomembnejših sindikalnih tekmovanjih. Delovna organizacija je imela za to dejavnost vseskozi posluš, zato finančna sredstva, potrebna za tekmovanja, niso nikoli predstavljala problem. Z novo nastalimi

zaostrenimi pogoji gospodarjenja, ki zahtevajo omejevanje stroškov, pa se pričakuje, da bo omejevanje občutila tudi športna dejavnost.

V preteklem letu je sekcija še naprej gojila tako rekreativni kot tekmovalni šah. Poleg vsakodnevnega preverjanja šahovskega znanja smo kljub omejenim sredstvom nastopili na nekaterih tekmovanjih. Zasluga zato gre predvsem IO sindikata, ki je pokazal razumevanje za to rekreativno dejavnost svojih članov in jo finančno podprl.

Tekmovalni rezultati pretekle sezone so bili nekoliko slabši, kot smo jih navajeni, predvsem zaradi nekompletnosti ekipe.

Uvrstitev na pomembnejših tekmovanjih:

- 8. mesto na Delavskem prvenstvu Ljubljane

- 6. mesto v skupini na Mednarodnem festivalu - Pula

- uvrstitev med zmagovalce / več kot 50 % doseženih točk / na Delavski šahovski olimpiadi.

Letošnje jubilejno leto nameravamo primerno proslaviti. Če nam bo uspelo zbrati sredstva, bomo organizirali nagradni turnir v počastitev 70-letnice Saturnusa in 40-letnice šahovske sekcije. V programu za leto 1991 imamo še naslednja tekmovanja:

- Delavsko moštveno prvenstvo Ljubljane

- Šahovski festival - Pula

- Pokalno tekmovanje na področju Ljubljane

- Delavsko prvenstvo Slovenije za posameznike

- Delavska šahovska olimpiada

Peter Ocvirk

Veleslalom

Po dveh »sušnih« letih je bil v soboto 26. 1. 1991 v Kranjski gori zopet smučarski praznik. Tokrat sicer ne tekmovalje svetovnega pokala, pač pa prvenstvo Saturnusa v veleslalomu. Za prvenstvo se je prijavilo skupaj 88 tekmovalcev v 7 kategorijah, tekmovalo pa jih je ne bistveno manj. Vreme je bilo sončno, proga kljub ledenim zaplatam dokaj ugodna. Vzdušje na avtobusu je bilo pravo, prepričani smo, da v osebnih avtomobilih tistih, ki so se tekmovanja udeležili tudi, ne navsezadnje ali pa predvsem zaradi dobre malice, zaužite ob razglasitvi rezultatov, ki so bili naslednji:

DEKLICE:

| | |
|-----------------|-------|
| 1. MAJA HIRŠMAN | 49.88 |
| 2. POLONA PUHAR | 52.56 |
| 3. ANA KREČ | 59.97 |

DEČKI:

| | |
|------------------|-------|
| 1. TILLEN CVETKO | 44.27 |
| 2. ŽIGA KASAGIČ | 45.62 |
| 3. ALEŠ ŽIVIC | 46.81 |

ŽENSKE:

| | |
|-----------------|-------|
| 1. NUŠA SOVINČ | 45.58 |
| 2. MIRJAM BUDIČ | 46.32 |
| 3. ZLATA HRIBAR | 48.47 |

MOŠKI D:

| | |
|-------------------|-------|
| 1. LUDVIK DORNIG | 37.35 |
| 2. EDO LAMPIČ | 39.11 |
| 3. HENRIK PRIVŠEK | 45.23 |

MOŠKI C:

| | |
|-------------------|-------|
| 1. TOMAŽ ERHOVNIC | 37.70 |
| 2. MARTIN KREČ | 37.88 |
| 3. MATJAŽ RAJSNER | 40.34 |

MOŠKI B:

| | |
|-----------------|-------|
| 1. GREGOR JARC | 38.30 |
| 2. STANKO BIRK | 40.63 |
| 3. FRANC KREGAR | 40.94 |

MOŠKI A:

| | |
|--------------------|-------|
| 1. MITJA GOSTINČAR | 35.64 |
| 2. MARKO KRALJ | 37.86 |
| 3. ZVONE BLATNIK | 42.37 |

Tomaž Erhovnic

Višje plače za direktorje

Delavski svet DO, za njim pa še delavski sveti tozdov, so pred kratkim potrdili nove osnove za določanje osebnih dohodkov direktorjev in članov kolegijev.

S kolektivnimi pogodbami niso (ne bodo) določeni osebni dohodki poslovnih delavcev. Trenutno obstajata dve osnovi za njihovo določanje: slovenski zakon o plačah, ki predpisuje zgornjo mejo 42.000 din, in kriteriji Društva Manager, ki predvidevajo, da bodo plače direktorjev v velikih podjetjih najmanj petkrat večje od povprečnih, srednje velikih najmanj petkrat večje od povprečnih, v srednje velikih najmanj štirikrat in v majhnih podjetjih najmanj 3,5-krat večje od povprečnih.

Pri nas bo to razmerje 1:4 za glavnega direktorja (doslej 1:2,4 in 1:3,5 za direktorje tozdov. Člani kolegija DO in tozdovskih kolegijev lahko prejemajo plače do 3,5-kratnega zneska povprečnega OD v Saturnusu, vendar le v primeru, če direktorji ocenijo, da so zadovoljivo opravljali svoje naloge.

Taka ureditev bo veljala do reorganizacije, potem pa bodo višine osebnih dohodkov direktorjev določene v delovnih pogodbah, ki jih bodo sklenili z upravnimi odbori; v njih pa bodo določene tudi zahteve, ki jih morajo direktorji izpolnjevati.

GLAS SATURNUSA izdaja delavski svet DO Saturnus v nakladi 2400 izvodov.

Uredniški odbor: Mensura Bašič, Zvone Debeljak, Brane Novak, Stojan Tršan, Richard Gerbec, Silvo Baznik, Josip Lukša, Sandi Hvala.

Glavna, odgovorna in tehnična urednica Vita Cajnko Javornik. Naslov uredništva: Saturnus, Ob železnici 16, 61110 Ljubljana, telefon 444-466 int. 225.

Tiskano v Saturnusu - oddelek tiska na papir.

Glasilo je brezplačno. Po mnenju sekretariata za informiranje IS skupščine SRS, št. 412-1/72 z dne 8. 9. 1975, je glasilo oproščeno temeljnega davka na promet.

OBVESTILO

Ob februarški plači bomo članom ŠRD obračunali članarino za letošnje leto: 100 din za odrasle in 50 din za otroke do 15. leta. Zaradi lažjega vnašanja podatkov v računalnik bo na plačilnih listih vpisana kot »POSOJILO«.