



## Avtopromet uspešen

Podjetje povečuje proizvodnjo, kar pogojuje večjo nabavo materiala, večjo prodajo obutve, več zaposlenih...

Pokazala se je potreba po uvedbi oddelka, ki naj bi skrbel za boljšo urejenost prevozov materiala in izdelkov z manjšimi stroški prevoza. S tem namenom je bil ustanovljen oddelek avtoprometa kot samostojni oddelek nabavne službe.

Avtopromet razpolaga s petnajstimi vozili: 2 osebna avtomobila, 6 kombiji in 7 tovornjaki z nosilnostjo od 2 do 5,5 ton. Kombije uporabljamo za prevoz manjših pošilk materiala, 2 pa sta stalno v uporabi v naših obratih v Gorenji vasi za prevažanje materiala in polizdelkov na Colu, pa tudi za prevažanje oddaljenih delavk na delo. Tovornjaka pa uporabljamo za prevoze večjih tovorov in pošilk pri nabavi materiala in dostavi obutve prodajalnam in drugim kupcem.

Naloga vodje avtoprometa je, da smotno razporeja vozila, da so čimbolje izkoriščena, nabavlja avtomobilske gume, skrbi za tehnične preglede avtomobilov, zavarovanje avtomobilov, registriranje avtomobilov, vodenje dnevne in mesečne evidence avtoprometa, posreduje podatke statistikam, skrbi za dovolilnice za mejne prehode (TIR), carinske preglede avtomobilov. Vodi vso administracijo službe in sodeluje z mehanikom pri nabavi rezervnih delov za avtomobile in popravilih avtomobilov.

Pri delu so se že pokazali uspehi, še vedno pa nisem zadovoljen z izkoriščenostjo vozil. Nabava določenega materiala je včasih tako nujna, da ni mogoče prevoza prilagoditi tudi odpremi izdelkov. Tako se zgodi, da je še vedno precej »praznih« voženj, posebno kadar vozimo material iz inozemstva, ko gre tovornjak skoraj vedno v eno smer prazen.

Razporeditev vozil je skrbna. Uvedena je dnevna evidenca o razporejenih avtomobilih, zbirajo in urejujejo se podatki o prevozi v naslednjem dnevu, vodi se kontrola o prevoženih kilometrih, o porabi goriva na kilometer, tudi takoimenovane lokalne vožnje so kontrolirane. Soferji so o rezultatih svojega dela



Kar petnajst jih je

seznanjeni, seznanjeni so o porabi goriva za vsak mesec, prav tako o porabi goriva na 100 km. Soferji se za rezultate svojega dela zanimajo, skušajo rezultate svojega dela izboljšati in z vestnostjo vplivati na čimmanjšo porabo goriva. Moram pripomniti, da še nimamo dokončno izdelanih normativov o porabi goriva. Zadeva je v pripravi in bomo v drugi polovici leta skušali uvesti poskusni normativ. Seveda bi to vprašanje morali učinkoviteje rešiti v pravilniku o delitvi sredstev za osebne dohodke v primerni obliki nagrajevanja, če bi res hoteli doseči namen. Odnos šoferjev do vozil je ovrednoten z osebnimi ocenami, kljub temu pa opažam različno zavzetost posameznikov pri negi in urejevanju vozil.

Avtopromet ima tudi svojega mehanika. Ta skrbi za vsa popravila in za nabavo rezervnih delov. S tem, da smo zaposlili avtomehnika, so se zmanjšali stroški vzdrževanja, stroški pri nabavi rezervnih delov, da ne govorimo o odsotnosti vozil, ki so bila v popravilu. V informacijo naj povem, da smo samo za podmazanje vozila porabili najmanj 4 ure, sedaj pa

(Nadaljevanje na 2. str.)

## Povezovanje usnjarske predelovalne industrije

Ko prebiramo dolgoročni perspektivni načrt slovenske industrije, iščemo tudi mesto, ki je dodeljeno naši, usnjarsko predelovalni industriji. Iz podatkov je razvidno, da ne moremo biti preveč zadovoljni, da si bomo morali zelo prizadevati, da bomo situacijo popravili.

Splošno je znano, da vsa 125. Industrijska veja nima najboljših pogojev in rezultatov svojega dela. Ugotavljamo tudi, da predelovalna industrija ne more pričakovati večjih ugodnosti v mednarodni menjavi.

Istočasno pa ne smemo prezreti, da smo visoko aktivna izvozna veja, ki se srečuje z veliko konkurenco in komaj dohaja razvoj v svetu.

Naša veja ima tri skupine: industrija usnja, industrija usnjene galanterije in industrija obutve. Vsaka od teh skupin ima svojo tradicijo in svoje načrte. Največ premikov je gotovo v usnjarski industriji, kjer sta se med številnimi tovarnami in obrati najbolj povzpela Vrhnika in Konus. Od galanteristov je

sam ostal Toko, medtem ko je v obutveni znatno večje število proizvajalcev. V taki situaciji in pogojih dela je bilo več organiziranih in neorganiziranih poskusov iskanja skupnih interesov. V zadnjem času, predvsem zadnja poslovna leta pa beležimo že prve rezultate.

Pobudo za povezovanje je prevzela Gospodarska zbornica SRS, ki istočasno skrbi, da občasni poskus ne ostanejo osamljeni.

Zadnji plenarni sestanek 125. veje, ki je bil 7. junija v Ljubljani na Zbornici, je razjasnil skupne interese in možnosti. Sprejet je bil tudi sklep, da je dosedanje delo dobro zastavljeno in da ne bi smeli dopustiti, da se s tem zadovoljimo. Namreč iz dela posameznih skupin je razvidno, kako vsaka industrijska skupina išče skupne rešitve znotraj sebe in v celni usnjarsko predelovalni industriji.

Vsi skupaj ugotavljamo, kako bi bilo potrebno imeti več razumevanja za skupne cilje, ki so v večji in racio-

nalnejši proizvodnji, skupni nastopi na domačem in tujem trgu, iskanje skupne perspektive, reševanje problema surovin in prekomerno povečevanje proizvodnje in podobno. Sklep plenuma je bil tudi, da morajo delavski sveti v posameznih organizacijah združenega dela sprejeti stališča do teh načrtov, kar bi bila podlaga za delo naprej.

V Alpini smo to že storili na zadnji seji delavskega sveta in ocenili, da v taki smeri lahko pričakujemo le pozitivne rezultate, DS pa bomo sproti obveščali o nadaljnjem delu okrog povezovanja in združevanja 125. veje.

Brez dvoma, začel se je določen družbeni proces iskanja skupnih in boljših rešitev. Prav je, da tudi mi ocenjujemo prednost takega usmerjanja. Zavedamo pa se, da je ta tema zelo občutljiva in da lahko pričakujemo dobre rezultate, če bomo znali vsi enakopravno sodelovati.

Mi smo optimisti.

Izidor REJC, dipl. oec



## Tudi pri izvozu so problemi

Lani smo dosegli najvišjo točko v proizvodnji in prodaji klasičnih smučarskih čevljev. Pred tem pa se je že predvidevalo, da bo nova izvedba smučarskega čevlja iz poliuretanskih šal prevladala na tržišču. Tej spremembi se je pridružilo še nekaj, za našo prodajo slabih zim,

tako da smo letos prodali komaj polovico od lani prodanih klasičnih smučarskih čevljev. Za leto 1974 pa so izgledi za prodajo klasičnih smučarskih čevljev še slabši.

Z letošnjim letom je dana v proizvodnjo nova, lastna izvedba poliuretanskega čev-

lja, ki so jo inozemski kupci pozitivno ocenili. Le-ti so za letošnje leto naročili manjše poskusne količine, večjo prodajo pa pričakujemo v naslednjem letu. Naša konkurenčna sposobnost pri poliuretanski izvedbi smučarskega čevlja ne bo več tako močna. Vlagamo sicer manj delovnega časa, vendar veliko investiramo v stroje in forme, pri čemer pa imajo predvsem italijanski in nemški proizvajalci precejšnje prednosti, ker ne plačujejo uvoznih carin na stroje in reprodukcijske materiale.

V interesu naše tovarne je, da obdrži izvoz na zapad, zato smo lani izvozili poskusno količino tekaških čevljev, letos pa se bo izvoz teh čevljev že povečal. Predvsem pa smo v letošnjem letu povečali izvoz lahke obutve na zapad, s čimer bomo poskušali nadomestiti zmanjšanje pri izvozu smučarskih čevljev.

Če se bomo hoteli obdržati na ravni proizvajalcev kvalitetne modne obutve, bomo morali upoštevati, da so zahteve tujih kupcev ostre in ne dovoljujejo nobenih odstopanj od vzorcev.

Miloš MLINAR

## Tudi prospekti ne gredo vedno

Našo obutev že dalj časa reklamiramo v reviji »Naš dom«, ki jo izdaja mariborski Večer. Revija Naš dom objavi našo reklamo štirikrat letno. Poleg vsakoletne objave nam napravi še 30.000 prospektov (separatov) za pošiljanje v naše prodajalne, poslovnim prijateljem, šolam in drugim. Pri vsaki izdaji obdržimo doma od 1000 do 2000 prospektov za poznejšo uporabo in jih tudi pošiljamo na posebne prošnje posameznikov.

Prospekti, ki so jih našli na stopnišču med gasilskimi vajami so ostanki iz več sezon po nekaj. Ni prav, da jih je toliko ostalo, vendar je sedaj prepozno.

Ivan CAPUDER

## Avtopromet ...

(Nadaljevanje s 1. str.)

mehanik opravi to delo v 30 minutah prav tako kvalitetno.

V prostorski stiski, ki jo vsi v podjetju občutimo več ali manj, ima avtopromet posebno prednost. Nujno bi rabili primerno urejeno delavnico za popravilo avtomobilov (s takoimenovano jamo in centralno kurjavo) v zimskem času, ko o garažah za avtomobile sploh ne upamo več misliti.

Morda je kdo pričakoval, da bom v članku postregel s številkami, ki bi govorile o uspešnosti avtoprometa ali pa vsaj opravičevalo uvedbo te službe. Brez njih upam trditi, da je bila uvedba samostojne službe potrebna, kakšna pa je uspešnost prikazana v številkah pa vam bom posredoval kdaj drugič.

Polde FILIPIČ

## Kako prodajamo

Zal, ne morem dati vseh podatkov o prodaji za prvo polletje, vendar že lahko rečem, da je kljub vsem težavam, ki so nas spremljale v tem času, prodaja le stekla. Na domačem tržišču smo v drugem tromesečju nadoknadili manjšo prodajo v prvih treh mesecih, na zalogi pa je ostala obutev, ki ni bila pravočasno izdelana. Zaloge se kljub dobri prodaji v zadnjem času niso dovolj zmanjšale, saj smo založeni z obutvijo, ki čaka na jesen in zimo. Skoda je le, da so s tem vezana finančna sredstva, katera bi sicer lahko obračali. Kljub vsemu moramo biti zadovoljni, čeprav smo šli v sezonsko znižanje predčasno. S tem smo poživili prodajo in prvo polletje zaključili s presegom plana prodaje po vrednosti na domačem tržišču za

8,3% oz. 16,1% preseglji lansko realizacijo. Tudi po številu prodanih parov smo nadomestili prej izgubljeno. To sicer ni tak uspeh kot smo ga vajeni, vendar je v taki situaciji uspeh zadovoljiv. Na domačem tržišču ni šlo vse gladko, ravno tako je bilo tudi z izvozom. Lansko leto in leta nazaj smo bili vajeni izvažati že v prvih mesecih leta, letos pa je tudi izvoz zakasnil in takrat, ko je bilo najhujše doma, tudi izvoza ni bilo (v maju lani smo izvozili 98.000 parov). V juniju je vendarle tudi izvoz začel teči in smo tudi tu nadoknadili zamujeno, tako da smo se izmotali iz najhujšega. Rezultati prvega polletja gotovo ne bodo najboljši, vendar moramo vedeti, da je vsako prvo polletje težavnejše od druge polovice. Ivan CAPUDER

## Razvoj plastičnih mas

Naše 20. stoletje bo v zgodovini dobilo poleg drugih imen (npr. začetek atomske dobe itd.) tudi ime — stoletje plastičnih mas. Vse hitrejši razvoj novih plastičnih mas, kakor tudi razvoj tehnologije predelave in strojev, nas je pripeljal do tega, da praktično brez njih ne obstoja nobena vrsta človeške dejavnosti. Čevljarska industrija spada med vse večje potrošnike, odnosno predelovalce plastičnih mas in izdelkov. Tudi v naši tovarni bomo morali delati v tej smeri in razvijati polimere. Da pa bi lažje planirali naše nadaljnje delo in razvoj na tem področju, bi vas želel seznaniti z dosedanjim razvojem plastičnih mas, odnosno polimerov.

Prvi polimer, ki so ga predelali z modificiranjem kavčuka l. 1851 je bil ebonit. Za resničen začetek pridobivanja sintetičnih polimerov štejemo leto 1868, ko je bil napravljen celulozid z modificiranjem nitroceluloze s kafro.

Industrijski razvoj sintetičnih polimerov, pridobljenih iz enostavnih kemikalij in ne z modificiranjem naravnih surovin se je začel v začetku tega stoletja s proizvodnjo bakelit (fenol — formaldehidnih smol). Po prvi svetovni vojni pa so že začeli proizvajati alkidne in urea-formaldehidne smole.

Proizvodnja prvih plastičnih mas se je torej začela v času, ko se je še zelo malo vedelo o kemiji polireakcij in strukturi polimerov. Šele leta 1929 sta Standiger in Carothers razvila in postavila osnove takoimenovane kemije polimerov. Na osnovi tega se je v obdobju od leta 1930 do 1940 začelo tehnično uporabljati polistirene, polivinil kloride in polimetilmetakrilate.

Neposredno pred drugo svetovno vojno so v Angliji naredili polietilen, med vojno pa se je njegova proizvodnja širila predvsem v Ameriki za

izolacijski material. Zanimivo je morda to, da je ravno ta material omogočil izdelavo radarskih sistemov.

Po drugi svetovni vojni so odkrili poliestre, nylone in teflon. Zelo pomembno je odkritje Zieglerjevih katalizatorjev, s pomočjo katerih proizvajamo trdi polietilen (nizkotlačni polietilen visoke gostote), polipropilen in cis — polibutadien. Zahvaljujoč hitremu širjenju uporabe na tehničnih področjih, je proizvodnja plastičnih mas preseгла proizvodnjo ostalih sintetičnih proizvodov. Pripeljala je do izrednega razvoja sintezne kemije na osnovi nafte in zemeljskega plina. To vejo kemije imenujemo petroke-mija.

Današnja proizvodnja plastičnih mas je izredno dinamična, tako po izbiri, kot po količini. Zanimivo pa je, da poleg vseh plastičnih mas še vedno izdelujejo ebonit, celulozid, bakelit, polistiren itd. Čeprav te materiale še vedno proizvajamo s istimi imeni in isto kemično sestavo, se njihova kvaliteta vedno izboljšuje in njihovo področje uporabe venomer širi.

V čevljarski industriji se zadnje čase širi uporaba poliuretanskih pen. V zvezi s tem bi poudaril sledeče: proizvajalec čevljev, ki je doslej predeloval umetne materiale, je prisiljen napraviti velik skok od predelovalca do izdelovalca umetnih materialov. Iz dveh osnovnih kemičnih komponent izdelujemo med brizganjem v forme nov material — poliuretan. Osnovna reakcija je bila odkrita že l. 1849, vendar je firma BAYER šele l. 1937 razvila poliadicijski postopek, ki je kot končni produkt dal poliuretan.

Ob zaključku bi še enkrat poudaril, da bomo morali v bodoče pazljivo spremljati razvoj plastičnih mas in njihove tehnologije predelave, da nas ne bo prehitel čas.

Anton BEOVIČ, dipl. ing.

## V Alpini gori?

Točno ob 14. uri zatuli sirena s 3-minutnim neprekinjenim znakom. V Alpinj gori.

V tovarni ni delavcev, ker je prosta sobota in ne morejo takoj priskočiti na pomoč. Hitro je treba izvesti mobilizacijo enot civilne zaščite.

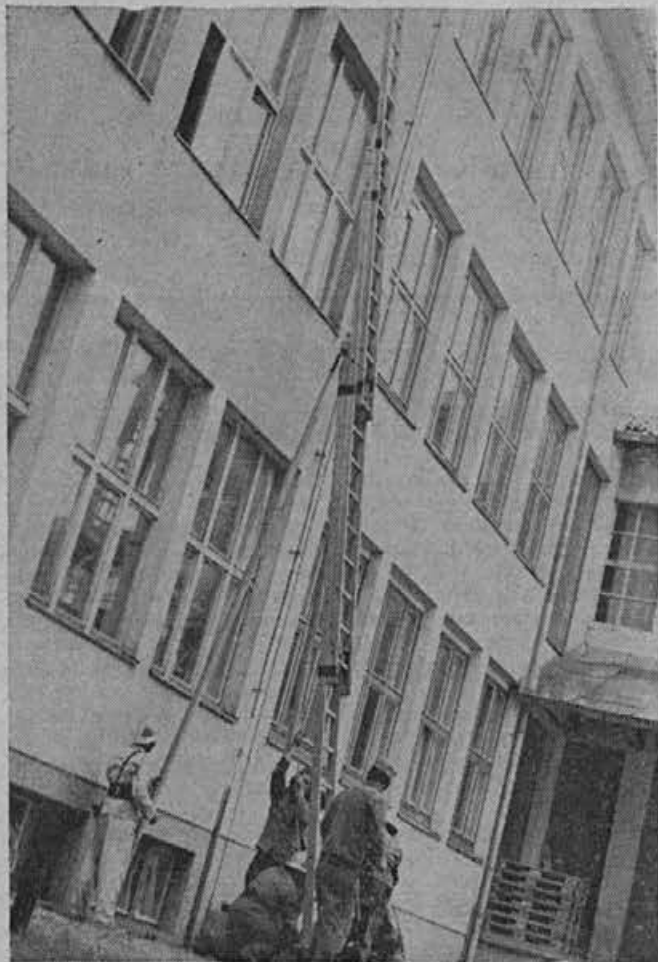
Gasilci hitijo s svojimi avtomobili na požarišče. Medtem že začne z gašenjem tovarniška enota civilne zaščite, ki črpa vodo. Hkrati prispeta še enoti Gasilskega društva Dobračeva in Gasilskega društva Ziri s kombiniranim gasilskim avtomobilom.

»Napad« na goreči objekt se začne takoj. Prvo »orožje« je avto-cisterna. Druga skupina pripravlja dovod vode v avto-cisterno iz potoka Rače-po, za take primere predvi-

denem načrtu. V akcijo stopljo vnaprej pripravljene enote civilne zaščite. Pače le še ukaz za reševanje. Tovarniška enota najprej rešuje z drsalnim prtom.

Disciplina in red vseh enot sta zgledna.

Pa vendar, tale dramatični sestavek je bil le kratek opis vaje gasilskih enot in civilne zaščite. Želeli smo preveriti organizacijo in delo, če bi res prišlo do take nesreče. Izbrali smo neugoden čas, to da kljub temu se je zbralo 69 gasilcev in 75 članov enot civilne zaščite iz Alpine. Milica je pomagala pri urejevanju prometa. Posamezniki so sicer negodovali, češ, zakaj to delamo. Zamislimo si, če bi v resnici prišlo do požara,



va. Enota GD Dobračeva se zaradi pomanjkanja vode v potoku Jezernica preseli k Račevi. Na znak alarma prihitita še gasilska voda vasi Račeva in Brekovič. Požar je nevaren, zato po telefonu pokličemo še GD Sovodenj. Prav tako še GD Trebija, toda zveze ni. Enote so prišle res hitro v 7 minutah, zadnja v 32 minutah. Vse teče

ki bi uničil stavbo, material ali celo stroje. Kako bi tedaj Alpina delala? Kje bi v tem času zaposlili ljudi? In končno, kako bi ljudje živeli, če ne bi zaslužili?

Odgovor je torej jasan. Mi, gasilci moramo še posebno voditi in hkrati vzgajati tudi mlade. Kajti požari niso redki.

FRANCI POLJANSEK

# Kako bi se lahko organizirali

Amandmaji XXI, XXII in XXIII k zvezni ustavi so že leta 1971 prinesli popolnoma nova gladišča o oblikah in vsebini samoupravljanja. Medtem so zakonski predpisi, stališča družbenopolitičnih organizacij in praksa v mnogih delovnih organizacijah razčistili vrsto nejasnosti, tako da ni več razlogov, zaradi katerih bi še odlašali z uveljavitvijo ustavnih amandmajev v našem podjetju.

Ker delavec lahko uveljavlja svoje ustavne pravice predvsem v temeljni organizaciji združenega dela (TOZD), je treba najprej ustanoviti takšne temeljne organizacije in urediti njihovo medsebojno povezavo v podjetje.

Odločitev o ustanovitvi TOZD lahko sprejmemo le zainteresirani delavci sami. Da pa bi sploh lahko odločali, jim je treba omogočiti vpogled v te zadeve.

S tem namenom naše glasilo že dalj časa objavlja prispevke, ki naj bi delavcem pojasnili bistvo ustavnih sprememb. V letošnji februarški številki pa je prispevek »kako se bomo organizirali« podal analizo in oceno sedanje organiziranosti našega podjetja.

Današnje gradivo naj bi bilo podlaga za obravnavo na zborih delavcev, ki bodo sklicani po vseh delovnih in drugih enotah takoj po kolektivnem dopustu.

Delavci bodo na zborih izvolili svoje delegate v pripravljani odbor, ki bo do septembra pripravil konkretne predloge, kje naj bi ustanovili TOZD in kako naj bi uredili medsebojno povezavo med TOZD, da bi bilo podjetje kot celota čim bolj učinkovito.

Ustavna pravica delavcev, da del podjetja organizirajo kot temeljno organizacijo združenega dela (TOZD), je omejena z naslednjimi pogoji:

1. da tisti del podjetja predstavlja delovno celoto,
2. da se uspeh skupnega dela delavcev v tej delovni celoti lahko potrdi kot vrednost na trgu ali znotraj podjetja in je na tej podlagi samostojno izražen,
3. da se z organiziranjem TOZD ne kršijo pravice delovnih ljudi v drugih delih podjetja, pa tudi ne tisti interesi in tiste pravice podjetja kot celote, ki izhajajo iz medsebojne odvisnosti pri delu,
4. da se z organiziranjem TOZD ne spreminjajo enostransko medsebojne obveznosti.

Prva dva pogoja morata biti izpolnjena že takrat, ko delavci sprejemajo sklep o organiziranju TOZD.

Druga dva pogoja je treba zagotoviti v samoupravni sporazumu o združitvi TOZD v podjetje.

Zato bomo poskušali oceniti najprej pogoje, ki jih ožje enote v našem podjetju že izpolnjujejo ali pa bi jih lahko v bližnji prihodnosti izpolnile, da bi se lahko proglasile za TOZD.

## I. KATERI DELI ALPINE SO DELOVNE CELOTE

### a) Vidik tehnološke zaokroženosti;

V tehnološkem smislu bi kot delovno celoto lahko označili vsako skupino delavcev, ki v delovnem procesu prispevajo vsak svoj delež k izpolnjevanju delovnih nalog skupine kot celote.

Take celote so:

- podjetje kot celota,
- proizvodni del podjetja (tovarna) zase in maloprodajna mreža zase,
- vse enote osnovne proizvodnje skupaj, vse »režijske« enote skupaj,
- vse faze izdelave (od pri krojevalnice do finiša) lahke obutve zase in težke obutve zase,
- vsak obrat, kot npr. izdelovalnice zgornjih delov vsaka zase ali vse skupaj, montažni trakovi, sekalnica in finiš vsak zase ali skupaj kot obrat podplatne izdelave, vzdrževalni obrat, strokovne službe,
- vsaka obstoječa ali možna obračunska (ekonomska) enota v proizvodnji in v režiji kot tudi vsaka poslovna enota (prodajalna).

Možne so tudi razne kombinacije. Tako npr. proizvodne enote skupaj s tistimi strokovnimi službami, ki

opravljajo dejavnosti neposredne priprave in oskrbe proizvodnje tvorijo delovno celoto proizvodnje v širšem smislu.

Prav tako tvorijo določeno delovno celoto prodajalne skupaj s tistim delom prodajne službe, ki opravlja dejavnosti priprave in oskrbe maloprodaje. Preostale strokovne službe pa bi v tem primeru tvorile delovno celoto zase kot skupne službe.

### b) Ločena delovna sredstva

Gre seveda predvsem za delovna sredstva v ožjem pomenu (delovne priprave in strojne naprave, orodja, pripomočki kot so stroji, poslovni inventar in pod.), pa tudi za tista sredstva, ki se štejejo med splošne pogoje za delo (zemljišča, stavbe, instalacije in pod.).

Dve enoti, ki imata sicer vsaka svoje tehnološke naloge, uporabljata pa ista delovna sredstva, lahko predstavljata delovno celoto v smislu TOZD šele obe skupaj (npr. dve izmeni na istem traku).

Med posameznimi enotami v našem podjetju pripadnost teh sredstev ni popolnoma razločena, saj npr. pogosto prehajajo iz ene prešivalnice v drugo, z enega montažnega traku na drugega, iz ene prodajalne v drugo, kakor pač pokaže potreba.

Se teže bi določili pripadnost stavb, ki jih uporablja več delovnih enot. Vendar pa bi lahko določili idealne dele (podobno kot pri civilno pravnem solastništvu), tako da ta problem ne bi smel biti ovira za ustanavljanje TOZD.

Po drugi strani pa bi sorazmerno lahko določili, katera sredstva pripadajo proizvodnemu delu podjetja, katera pa maloprodajni mreži kot skupnosti prodajaln, saj ta ločitev že obstoja v knjigovodstvu in tudi fizično. Manj težav bi bilo tudi pri ločevanju sredstev obratov v Gorenji vasi in na Colu.

V drugem redu pa je treba razločiti tudi finančne vire delovnih sredstev (poslovni sklad), kar pa predstavlja problem zase, ker nismo vodili računa o tem, katera enota je ustvarila dohodek, ki smo ga potem vložili v investicije. To bo treba na nek način ugotoviti, ker bodo sicer tiste TOZD, ki imajo npr. pretežno nove stroje, že na startu v ugodnejšem položaju od drugih, ki imajo pretežno amortizirane stroje.

Pri razmejitvi sredstev je torej nujno upoštevati minulo delo, ki so ga delavci ene enote vložili v razvoj in opre-

mo druge enote. Kjer pa se tega ne da izvesti, ker za nazaj ni ustrezne evidence, je možno to vprašanje urediti tudi tako, da TOZD združujejo tisti del dohodka, ki je rezultat minulega dela. V tem primeru bi posamezna TOZD samostojno razpolagala le z dohodkom, ki ustreza vložnemu tekočemu delu, medtem ko bi z rezultatom skupnega minulega dela sporazumno razpolagale vse prizadete TOZD.

Seveda bi se v tem primeru morale TOZD sporazumeti o tem, kateri del dohodka je rezultat minulega dela.

### c) Lokacijski vidik

Delovne enote imajo že po sili razmer nekoliko širši obseg samostojnosti, če so izven sedeža podjetja: točneje opredeljena delovna sredstva, bolj vidni stroški poslovanja, večja samostojnost v urejanju notranjih odnosov itd. Tak primer sta obrata v Gorenji vasi in na Colu ter prodajalne. Lokacija enote je že sedaj pomembna pri vplačevanju nekaterih prispevkov iz osebnega dohodka. Razen tega je za delovno celoto značilna tudi mikro-lokacija vsaj v toliko, da je težko govoriti o medsebojni neodvisnosti več enot v isti stavbi ali celo v istih prostorih, kar pomeni, da imajo takšne delovne celote več skupnih interesov.

### d) Organizacijski vidik

Pri ugotavljanju delovnih celot, ki naj bi postale TOZD, ne bi smeli zanemariti praktičnih dosežkov dosedanje organizacije delovnega procesa, če nimamo zagotovila, da bi drugačna organizacija obrodila vsaj takšne, če že ne boljše rezultate dela.

Zlasti bi morali upoštevati:

- ustaljeno sezonsko premikanje večjega števila delavcev iz ene enote v drugo in spet nazaj (organizacijske enote, ki so na tak način povezane med seboj, imajo močnejši skupen interes),

- ustaljene komunikacije na področju operativnega planiranja (mesečni, dekadni in dnevni plani), vsklajevanja in izdajanja delovnih nalog, poročanja, medfazne kontrole itd., kar vse predstavlja skupne zadeve morebitnih TOZD,
- ustaljeni sistem kroženja materialov, polizdelkov in izdelkov.

## 2. V KATERIH DELOVNIH CELOTAH SE USPEH SKUPNEGA DELA DELAVCEV LAHKO POTRDI KOT VREDNOST NA TRGU ALI VSAJ ZNOTRAJ PODJETJA

## TAKO, DA JE LAHKO NA TEJ PODLAGI SAMOSTOJNO IZRAZEN.

Delovne celote lahko postanejo TOZD le, če izpolnjujejo tudi določene ekonomske pogoje in sicer:

### a) Ugotavljanje uspeha skupnega dela delavcev

Vse obračunske in poslovne enote v našem podjetju na nek način ugotavljajo uspeh skupnega dela delavcev, vendar so merila zelo različna.

V proizvodnji ugotavljamo količino izdelkov ali polizdelkov (doseganje plana proizvodnje), količino vložnega dela (doseganje norm), kakovost vložnega dela (škart) in materialne stroške (plan režije).

V prodajalnah imamo za ugotavljanje uspeha skupnega dela delavcev naslednja merila:

- količina prodanega blaga (količinski promet),
- vrednost prodanega blaga (vrednostni promet),
- struktura prodanega blaga (domača — tuja obutev in drugo blago),
- doseganje plana prodaje,
- količina vložnega dela (dosežen promet povprečno na delavca),
- kakovost vložnega dela (prodaja teže prodajnih artiklov, preobrat zaloga).

Po istih merilih se da ugotavljati tudi uspeh maloprodajne mreže kot celote.

Drugače pa je z ugotavljanjem rezultata dela storitvenih (»režijskih«) enot. Njihove rezultate je gotovo možno ugotavljati, vendar doslej nismo oblikovali meril za to. Tako spremljamo v obračunskih enotah strokovnih služb in vzdrževanja le plan režijskih stroškov, ki pokaže, koliko posamezna enota porabi sredstev. Nikjer pa ne izkazujemo, kaj je naredila.

V takih pogojih je popolnoma upravičeno negodovanje delavcev v proizvodnih enotah, češ, da se v »režiji« manj dela, da je »uprava« predraga itd. Z druge strani pa imajo delavci v storitvenih enotah upravičen občutek, da njihovo delo ni dovolj cenjeno, saj vrednosti svojega dela niti ne morejo dokazati.

Povrhu vsega pa je v takih pogojih zares mogoče, da posamezniki ne prispevajo dovolj k skupnemu rezultatu ali pa, da opravljajo delo, o katerem ni dovolj koristi.

Problem vrednotenja dela storitvenih enot bo treba prej ali slej rešiti ne glede na to, kako bodo ustanovljene TOZD. Ustanavljanje TOZD pa rešitev tega vprašanja lahko pospeši.

### b) Ugotavljanje tržne vrednosti uspeha skupnega dela delavcev v delovnih celotah

Za ustanovitev TOZD ni dovolj, da delovna celota lahko ugotavlja uspeh skupnega dela delavcev, temveč se mora ta uspeh izraziti tudi kot tržna vrednost.

Tržno vrednost proizvodov, ki so rezultat skupnega dela vseh delavcev podjetja, določa trg po znanem zakonu ponudbe in povpraševanja. Za dva izdelka, ki vsebujeta popolnoma enako količino vložnega dela, dosegamo lahko zelo različno ceno. Tako je pri istem artiklu cena za

izdelek z napako (B ali C kvaliteta) občutno nižja, čeprav vanj ni vložena nič manj dela in nič manj materiala. Prav tako je pri »ponesrečenih« modelih, kjer nismo zadeli okusa, potreb ali kupne moči kupcev. Včasih nam uspe doseči visoko ceno za izdelek z razmeroma malo vložnega dela in materiala — takrat imamo dobiček. Drugič pa smo prisiljeni delati brez dobička ali celo v zgubo, ker so v času od sklenitve prodajne pogodbe (npr. za izvoz) narasli stroški proizvodnje.

Tržna vrednost uspeha skupnega dela vseh delavcev, zaposlenih v našem podjetju, se potrjuje ob prodaji naših proizvodov in se izraža kot realizacija v celotnem dohodku podjetja. Postavlja pa se vprašanje, kje potrditi tržno vrednost uspeha skupnega dela delavcev v ožjih delovnih celotah znotraj podjetja, ki se s svojimi izdelki sploh ne pojavljajo na trgu kot npr. izdelovalnice zgornjih delov ali sekalnica.

Tržna vrednost uspeha skupnega dela delavcev v TOZD se lahko potrdi tudi znotraj podjetja, torej v prometu med posameznimi TOZD.

Vendar si ni mogoče zamisliti, da bi npr. montažni obrat kupoval gornje dele od prešivalnic po vnaprej dogovorjeni »tržni« ceni, sam pa potem pobral morebitni dobiček ali trpel morebitno izgubo kot posledico muhavosti trga. V takem primeru bi bilo prav, da montaža pokrije prešivalnic za zgornje dele predvsem njene materialne stroške po dogovorjenih normativih (prihranki gredo v korist, presežki stroškov pa v škodo prešivalnice). Prav tako naj si montaža pokrije še svoje materialne stroške po dogovorjenih normativih. Ostanek prodajne cene pa naj si prešivalnica in montaža razdelita v sorazmerju s količino dela, ki je bilo po dogovorjenih normativih (delovnih normah) potrebno za končni izdelek. Če je bilo v resnici vložena manj dela, (presežek norme), gre to v korist enote, če pa je bilo dejansko vložena več dela (norme niso dosežene) pa gre to v njeno breme.

Takega notranjega »tržnega« mehanizma ne bi bilo težko vzpostaviti, saj ga v bistvu že imamo, le da ni dosledno izdelan.

Podobno razmerje naj bi se vzpostavilo tudi med proizvodnim delom podjetja (tovarno) in maloprodajno mrežo. Maloprodajna mreža mora iz dosežene tržne cene pokriti proizvodni materialne stroške po dogovorjenih normativih in svoje materialne stroške po dogovorjenih normativih. Ostanek dosežene cene pa si proizvodnja in maloprodaja razdelita v sorazmerju s količino potrebne dela po dogovorjenih normativih. To bi bilo v skladu tudi z ustavnim načelom, da proizvodnja in trgovina solidarno nosita rizik in delita dobiček.

Ostane še vprašanje, kje naj potrdijo vrednost svojega dela storitvene enote. Lah-

ko bi se odločili za enega od naslednjih sistemov:

Po prvem sistemu bi storitvena enota (npr. enota za vzdrževanje strojev ali strokovna služba) neposredno sodelovala pri delitvi celotnega dohodka po istih merilih kot proizvodnja in maloprodaja. Torej bi imela pravico do pokritja materialnih stroškov po dogovorjenih normativih, nato pa bi sodelovala pri razdelitvi ostanka tržne vrednosti proizvodov v sorazmerju s količino dela, potrebnega po dogovorjenih normativih.

Po drugem sistemu bi storitvene enote opravljale svoje storitve drugim enotam po naročilu (naročilo je lahko letno, mesečno ali pa tudi samo enkratno) proti plačilu dogovorjene tržne cene takšnih storitev, to se pravi, po cenah, ki bi jih za enake storitve zaračunala tudi kaka specializirana organizacija izven podjetja.

Po tretjem sistemu storitvene enote dobijo dogovorjen delež od dosežene tržne vrednosti proizvodov ali pa delež dohodka drugih TOZD, ne da bi ugotavljali normative materialnih izdatkov in vloženega dela niti tržno vrednost opravljenih storitev.

Za nobenega od teh sistemov ne bi mogli trditi, da je uporaben za vsako vrsto storitev.

Prvi sistem je na videz najpravičnejši, ker režijske delavce postavlja v enak položaj z delavci v proizvodnji in maloprodaji. Vendar pa je treba vedeti, da stroški režijskih enot niso v tako tesni odvisnosti od obsega opravljenega potrebnega dela kot je to v proizvodnji in maloprodaji, zato jih tudi ni mogoče zanesljivo normirati. Sama režijska enota pa se ne bo borila za znižanje stroškov, če bodo vnaprej pokriti. Po drugi strani pa bodo proizvodne in maloprodajne enote lahko pretiravale v svojih zahtevah po storitvah, saj zaradi tega same ne bodo nič prikrajšane. Skratka, prvi sistem deluje prej v smeri povečevanja kot pa v smeri omejevanja »režije«.

Drugi sistem postavlja čisto tržno pravilo: storitvene enote naj delajo tisto, kar od njih zahtevajo proizvodne in maloprodajne enote, te pa naj opravljene storitve plačajo odliko, kolikor veljajo povsod. Ta sistem je uporaben za večino storitev kot so to storitve nabave in prodaje (marža ali provizija, ki bi jo plačali trgovskemu, uvoznemu ali posredniškemu podjetju), storitve avtoprometa (tarife transportnih podjetij), storitve pravne službe (odvetniška tarifa), knjigovodstvo (tarifa SDK), storitve računalnika (tarife računalniških centrov), menze, itd. Ta sistem prisiljuje enoto k zmanjšanju stroškov in večji delovni storilnosti, ker sicer ne bo konkurenčna in jo bo treba ukiniti, vendar pa za nekatere storitve ta sistem ni uporaben (npr. za delo revizorjev, nekatere storitve kadrovske službe itd.).

Tretji sistem bi lahko imenovali »budžetski«, ker zagotavlja plačilo storitev glede na uspeh plačnika, ne pa glede na uspeh storitvene enote. Naj se nam zdi ta sistem še tako preživet (celo državna uprava ga opušta), bo za nekatere storitve (npr. delo di-

rektorjev) vendarle edini možni sistem.

Iz navedenega lahko zaključimo, da bo glede ugotavljanja tržne vrednosti dela delavcev v storitvenih enotah treba najbrž uporabiti vse tri sisteme, odvisno od narave in obsega dela vsake storitvene enote posebej.

**c) Samostojno izražanje uspeha skupnega dela delavcev**  
Videli smo, da je uspeh skupnega dela delavcev, potrjen kot vrednost na trgu ali vsaj znotraj podjetja, v bistvu tisto, kar poznamo pod nazivom »dohodek«. Enota v sestavi podjetja se lahko priglasi za TOZD, če takšen svoj dohodek lahko tudi samostojno izraža.

Za samo izražanje dohodka pa oblika ni predpisana. Tako sploh ni nujno, da bi TOZD morala sestavljati samostojne periodične in zaključne račune in jih dostavljati službi družbenega knjigovodstva, kot je to predpisano za podjetje. Dovolj je, če izkazuje svoj dohodek v internih obračunih, ki so del periodičnega računa podjetja.

Zato se npr. naša maloprodajna mreža lahko priglasi za TOZD in se hkrati odpove sedanji pravici, da samostojno sestavlja in predlaga periodične obračune in zaključne račune. Ne bi pa se mogla odpovedati razpolaganju s svojim dohodkom, čeprav je ta izkazan le z internim obračunom na ravni podjetja, kajti ta pravica spada med neodtujljive pravice TOZD.

### 3. IZHODISKA PRI OBLIKOVANJU PREDLOGOV ZA PROGLASITEV TOZD

#### a) Smotrnost

Tako kot pri uvajanju drugih sprememb naj bi tudi pri ustanavljanju TOZD prehteli, kakšne koristi lahko pričakujemo od sprememb.

Pričakovana korist je lahko neposredno materialna (večji dohodek zaradi boljše organizacije dela, zaradi znižanja poslovnih stroškov in pod.). Lahko pa se izraža tudi kot izboljšanje družbenega položaja delavcev (osvobajanje dela, večja veljava delavca pri odločanju, večja socialna varnost, boljše medloveski odnosi ipd.), ali kot humanizacija delovnih pogojev (večja varnost pri delu, manj telesnih in duševnih naporov pri delu, manjša škodljivost za zdravje itd.), kar pa posredno daje prav tako otipljiv rezultat v obliki večjega dohodka, ker delavce spodbuja k boljшему delu in poslovanju.

Od organizacijskih sprememb, ki nastanejo z izvedbo ustavnih dopolnil, naj bi pričakovali predvsem to drugo, posredno korist, ki pa je ne gre podcenjevati. Zgrešeno je misliti, da je preprosto delavec zainteresiran zgolj za svoj osebni dohodek, vse drugo pa ga ne briga. Naše delavce še kako zanima vse, kar se tiče njihovega skupnega dela. Razumljivo pa je, da vsakogar bolj zanimajo tiste zadeve, ki so v dometu njegovih neposrednih spoznanj in interesov.

Povprečen delavec nikoli ne bo imel splošne in strokovne izobrazbe, potrebne za upravljanje velikega podjetja. Pač pa je popolnoma uresničljiva zamisel ustave, naj se zadeve upravljanja spuste navzdol

tako daleč, da jih bodo lahko reševali tudi povprečno izobraženi in razgledani delavci.

S tega izhodišča bi bilo torej umestno organizirati v TOZD čim manjše delovne celote. V njih bi v največji meri prišla do izraza pobuda vseh delavcev in njihov smisel za gospodarnost.

#### b) Ekonomičnost

Reorganizacijo, ki bi povzročila povečanje stroškov, bo vsak delavec odklonil. Zato je treba pretehtati tudi to plat.

Bojazen, da bodo z ustanovitvijo TOZD porasli stroški poslovanja, je zlasti utemeljena v dveh smereh:

— koliko bo spremljanje in ugotavljanje dohodka po TOZD, ločen obračun z družbeno skupnostjo (prispevki, davki, pogodbene obveznosti) in podobno zahtevalo večji računovodski aparat,

— koliko bo reševanje zadev na zborih in na sestankih številnih organov povečalo »neproduktivni« delovni čas.

Za posamezne TOZD je obvezno ugotavljati le temeljne elemente poslovnega rezultata (celotni dohodek in njegov vo delitev ter virov sredstev) in to z internim obračunom, medtem ko je za obračun z družbeno skupnostjo in s poslovnimi partnerji dovolj samo skupni zaključni oz. periodični obračun za celotno podjetje. Takšen poenostavljen obračun pa je dovoljen le, če samoupravni sporazum zagotovi medsebojno odgovornost TOZD nasproti tretjim osebam in medsebojno kritje morebitnih izgub. Pogoj pa je tudi, da TOZD združijo del svojih sredstev na ravni podjetja.

Za celo podjetje se lahko vodi eno samo knjigovodstvo s pogojem, da se glavni podatki prikazujejo analitično za vsako TOZD.

Tudi davek iz dohodka se lahko obračunava za podjetje kot celoto in torej ni nujen obračun za vsako TOZD posebej.

V vsakem primeru bo seveda potrebna smiselna reorganizacija računovodstva. V bistvu bi morali le izpopolniti sedanji obračun po ekonomskih enotah, kar pa najbrž ne bo zahtevalo povečanja računovodskega osebja.

Bojazen, da bo zaradi sestankov več »neproduktivnega« časa, tudi ni povsem utemeljena.

Res je, da zbere delovnih ljudi sklicujemo pretežno v delovnem času, ker pri delu v izmenah drugače skoraj ni mogoče. Po drugi strani pa vemo, da je delavcem občasno treba omogočiti, da spregovore o nakopičenih problemih, sicer bodo o njih govorili med delom, kar pa tudi ne povečuje delovne storilnosti. Z drugimi besedami: izgubo delovnega časa na zborih bodo delavci nadomestili z večjo storilnostjo v preostalem delovnem času, ker bodo bolj zadovoljni, ko bodo videli, da se njihove zahteve in predlogi upoštevajo. Predvsem pa mora množična zainteresiranost privedi do boljšega gospodarjenja.

Sicer pa ni nujno, da bi morali zbere sklicovati za vsako malenkost. Ob smotrnem prenosu pooblastil na organe TOZD in na skupne organe, bi zbori sprejemali le temeljne odločitve kot so

splošni akti, samoupravni sporazumi, letni plani, globalna delitev dohodka in podobno.

Tudi ni nujno, da bi se delavski sveti TOZD sestajali pogosteje kot se sedaj sestaja delavski svet podjetja (približno enkrat mesečno). Izvršilne zadeve lahko delavci v TOZD prenesejo na enega ali več kolektivnih izvršilnih organov — ti pa so lahko sestavljeni iz manjšega števila članov. Veliko izvršilnih zadev se lahko poveri tudi individualnemu izvršilnemu organu — vodji TOZD.

Z druge strani pa bo delavski svet podjetja imel manj zasedanj in bo tudi številčno lahko dosti manjši od sedanjega. Nekateri njegovi odbori bodo lahko povsem odpadli, drugim pa se bo zmanjšal obseg dela.

Lahko torej pričakujemo, da bo res več sestankov na ravni enot, hkrati pa jih bo manj na ravni podjetja.

Vendar ni nujno, da se zaradi tega bistveno poveča izguba produktivnega časa, še posebno, če bi se ravnali tako:

— da zbori delovnih ljudi zadržijo pristojnost le glede sprejemanja temeljnih odločitev, druge pa poverijo organom TOZD in podjetja,

— da se ne pretirava s številom članov kolektivnih organov,

— da se sestanki temeljito pripravijo in razprava na sestankih obdrži v mejah dnevnega reda in pripravljenega gradiva,

— da se sestanki, kadar je to le mogoče, sklicujejo izven delovnega časa (morda bi kazalo razmisliti tudi o »sejnih«).

#### c) Enotnost podjetja

Tu in tam se sliši, da ustanavljanje TOZD vodi k razbijanju enotnosti ciljev in sredstev podjetja. Po drugi strani pa vemo, da je za poslovno učinkovitost v tržnem gospodarstvu potrebno čim širše združevanje dela in koncentracija sredstev.

V našem podjetju ima vsaka enota zgolj vlogo enega člana v verigi, ki se začne v proizvodnji gornjih delov in konča s prodajo obutve potrošniku. Torej ne more biti niti govora, da bi si katerakoli TOZD lahko po svoje določila poslovne cilje drugače, kot to narekuje skupen interes. To pa pomeni, da bodo poslovni cilji lahko le skupna zadeva vseh TOZD, in je bojazen pred razbijanjem enotnosti neumestna.

Glede načina, kako doseči skupno zastavljene poslovne cilje, pa je jasno, da mora vsaka TOZD imeti proste roke, zato pa tudi polno odgovornost do drugih TOZD.

Delavci v TOZD imajo neodtujljivo pravico, da si sami urejajo vsa medsebojna razmerja v združenem delu. To pa ne pomeni, da bo vsaka TOZD po svoje vodila kadrovske politiko, politiko nagrajevanja, politiko skupne porabe itd. Vsakodnevna medsebojna povezava in medsebojna odvisnost bosta naravni, da vse TOZD sprejmejo enotna merila za urejanje teh zadev.

Torej tudi s te strani bojazen pred razbijanjem enotnosti ni utemeljena.

Posebej pa je treba preučiti kako je s koncentracijo sredstev, ker je vsaka TOZD nosilec vseh pravic na druž-

benih sredstvih, ki jih uporablja (osnovna in obratna sredstva) oziroma ustvarja (dohodek). V podjetju sploh ne more biti sredstev, ki ne bi bila »last« ene ali več TOZD.

Vendar pa ni nikjer rečeno, da nasproti zunanemu svetu TOZD ne bi smele nastopati združeno. Zato se lahko dogovore, da bodo nasproti kupcem, dobaviteljem, upnikom, dolžnikom in kreditorjem (bankam) nastopali le skupni organi.

Ne da bi se odrekli ustavnim pravicam, se torej TOZD lahko dogovore:

— da bodo vsa denarna sredstva vodile na skupnem žiro računu v banki,

— da bodo združevale svoja sredstva za določene namene,

— da bodo vse pogodbe s poslovnimi partnerji sklepali skupni organi (direktor),

— da bodo skupni organi vodili finančno politiko (oročanje sredstev, najemanje kreditov), prodajno politiko (oblikovanje tržnih cen in splošnih prodajnih pogojev) in druge zadeve, za katere imajo TOZD skupen interes,

— da bodo skupni organi zastopali TOZD pred sodišči in državnimi organi,

— itd.

Takšen dogovor o združevanju sredstev in skupnih poslovnih zadev ni le dopusten, ampak tudi nujen za nadaljnji razvoj in za vključevanje podjetja v širše integracijske tokove.

Pravna osebnost TOZD, ki se lahko omeji na notranje odnose v podjetju, torej ne more biti ovira pri ustanavljanju TOZD. Vendar pa lahko le TOZD sama odloči, v katerih zadevah se bo odrekla pravni osebnosti v korist skupnosti TOZD oz. podjetja.

### 4. RAZCLENITEV DEJAVNOSTI

Pri organiziranju TOZD v našem podjetju moramo izhajati iz obstoječe delitve delovnega procesa v tri glavne skupine dejavnosti: proizvodnja, maloprodaja in strokovne storitve.

Kot proizvodnjo bi označili tiste faze delovnega procesa, v katerih predmet dela dobi uporabno vrednost polizdelka ali končnega proizvoda za trg. V tem smislu lahko štejemo kot proizvodne enote izdelovalnice gornjih delov, sekalnice in montažo s finišem.

Prav tako ni dvoma, da maloprodajno dejavnost opravljajo prodajalne oz. maloprodajne mreže kot enota.

Vse druge dejavnosti v podjetju opravljajo določene strokovne storitve, ki so potrebne:

— ali za neposredno pripravo oz. oskrbo procesa proizvodnje (tehnološki razvoj in tehnološka priprava dela, nabava, vzdrževanje, pomožna proizvodnja ipd.),

— ali za neposredno pripravo oz. oskrbo procesa maloprodaje (zbiranje potreb, naročanje in kakovostni prevzem blaga, likvidiranje računov, pridobivanje in vzdrževanje poslovnih prostorov, raziskava tržišča, reklama idr.),

— ali za nemoten potek delovnega procesa in čim bolj vsklajeno poslovanje obeh glavnih dejavnosti (zadeve, ki so v skupnem interesu delavcev v vseh dejavnostih),

— ali za opravljanje določenih storitev, ki jih zaradi majhnega obsega in posebnih zahtev (strokovna izobrazba, draga delovna sredstva) ne kaže organizirati v vsaki dejavnosti posebej.

Na ta način bi enote, ki posredno sodelujejo v delovnem procesu obeh osnovnih dejavnosti, lahko razvrstili v tri skupine:

- storitvene enote proizvodnje,
- storitvene enote maloprodaje,
- skupne storitvene enote.

## 5. MOŽNE KONKRETNE REŠITVE

Glede na dosedanje ugotovitve je teoretično možno neomejeno število rešitev, vendar bomo poskušali prikazati le tiste variante, ki bi bile po splošni oceni pogojev zares izvedljive v razmeroma kratkem času.

### I. varianta

Možnosti, da bi celotno podjetje bila ena sama TOZD, ne bomo niti obravnavali, saj imamo že sedaj dve obratniško samostojni enoti: tovarno in maloprodajno mrežo.

Zato je najmanj, kar lahko storimo, da ustanovimo dve TOZD glede na panogo dejavnosti: proizvodnjo in trgovino.

Ta varianta odraža glede sredstev približno takšno organizacijo podjetja kot jo imamo sedaj. Treba pa bi bilo ustanoviti organe še na ravni tovarne in oblikovati skupna sredstva, ki jih sedaj ni. Takšna rešitev bo omogočila:

— ugotavljanje in delitev dohodka po dveh glavnih dejavnostih podjetja (proizvodnja in trgovina) ob skupnem riziku za poslovni uspeh in s tem približevanje rezultatov dela delavcem,

loprodaja» (organizacijsko-tehnična vprašanja mreže kot celote, vsklajevanje poslovanja prodajalnih, oskrba s trgovskih blagom in režijskim materialom, skrb za lokale itd.). Lahko bi jo razdelili na dve službi, od katerih bi eno vključili v TOZD proizvodnje, drugo pa v TOZD maloprodaje, če s tem ne bi povečali stroškov. Sicer pa ostane kot skupna služba obeh TOZD.

**Finančna služba.** Kot je organizirana sedaj, opravlja prav za prav dve funkciji: finančno in računovodsko.

Razume se, da ima vsaka TOZD pravico organizirati svoje računovodstvo, kakor sama hoče. Lahko bi torej sedanje knjigovodstvo porazdelili med TOZD. Vendar bi to zagotovo povečalo režijske stroške, saj ni dvoma, da bodo storitve skupne računovodske službe ne le cenejše (bolje izkoriščene zmogljivosti kadrov) ampak tudi kvalitetnejše (specializacija). Nasprotno, če obstoječa cepitev na računovodstvo tovarne in računovodstvo maloprodajne mreže se bo verjetno izkazala za nekoristno.

Glede finančne funkcije (programiranje in čim racionalnejše obračanje denarnih sredstev, deviz, kreditov in podobno) pa je zadeva še bolj jasna. Eden od temeljnih razlogov, da se TOZD sploh združijo v podjetje, so prav prednosti, ki jih daje koncentracija finančnih sredstev. Sporazum med TOZD naj zagotovi enotno finančno politiko, ki jo izvaja skupna finančna služba. To službo bi lahko organizirali tudi na principu »interne banke«, v katero se stekajo vsa denarna sredstva TOZD in s katero upravlja poseben organ, sestavljen iz delegatov TOZD. Interna banka vodi sredstva TOZD na internih žiro računih,

2. skupina: službe, ki opravljajo strokovne storitve tako za proizvodno kot za trgovinsko dejavnost (prodajna, finančna in preostale službe)

Za prvo skupino je logično, naj se priključi k TOZD proizvodnje. Druga skupina, ki bi jo lahko imenovali »skupne službe«, bi se na prvi pogled lahko priključila k proizvodnji, vsaj po lokacijskem načelu. Vendar takšna »enostavna« rešitev lahko povzroči nezaželene posledice. Če namreč upoštevamo, da vsak delavec lahko uveljavlja vse svoje pravice le v okviru svoje TOZD, potem bi delavci skupnih služb delali predvsem v interesu TOZD proizvodnje, interese druge TOZD pa zapostavljali. To pa vodi k neenakopravnim odnosom med TOZD in s tem k dejanskemu razbijanju enotnosti.

Zaradi tega bi bila najprimernejša rešitev ta, da se skupne službe izločijo v posebno enoto. Ker ta enota ne bi izpolnjevala pogojev za samostojno TOZD, bi lahko imela položaj delovne skupnosti, kakršne predvideva 30. člen osnutka nove ustave SFRJ. Delavci v takšnih delovnih skupnostih imajo pravico do osebnega dohodka iz sredstev skupne porabe v skladu z načelom delitve po delu in z osnovami in merili, ki veljajo tudi v TOZD. Druge samoupravne pravice pa so odvisne od narave zadev, ki jih takšna delovna skupnost opravlja in od skupnih interesov TOZD.

Pri tem je treba poudariti, da direktor podjetja ne more biti član in še manj šef takšne enote skupnih služb. Prav tako ne more biti član nobene TOZD. Funkcija izvršilnega organa skupnega delavskega sveta daje direktorju čisto specifičen položaj, ki ga bo treba natančneje določiti v samoupravnem sporazumu o združitvi TOZD v podjetje.

Pojem »uprave«, ki je — mimogrede rečeno — že zdavnaj preživel, vendar se v praksi še zmeraj v neki meri vzdržuje pri življenju, bi s to rešitvijo končno izginil. Hkrati pa bi začeli vrednotiti dejansko vlogo strokovnih služb po načelu, da te službe prispevajo k skupnemu rezultatu s svojim delom, ki ga opravijo temeljnimi organizacijam združenega dela. Izločitev skupnih strokovnih služb v posebno enoto izven TOZD daje možnost, da bi končno potegnili mejo med »upravno-prodajno« in »obratno režijsko« s čistimi računi. Če bi hkrati uvedli ustrezen sistem vrednotenja storitev, pa bi to vodilo tako k zmanjševanju stroškov, kot tudi k izboljševanju kvalitete in delovne storilnosti. V vsakem primeru bi s to varianto poudarili, da so strokovne službe servis, ne pa »uprava« proizvodnih in prodajnih TOZD.

**Slabe strani:** TOZD »proizvodnja« bi bila še vedno precej obsežna delovna celota. Zato bi se na znotraj morala deliti na delovne enote: proizvodne obrate, vzdrževalno-pomožni obrat in strokovne službe proizvodnje (tehnična in nabavna). Vse te ožje enote bi morale imeti tudi svoje organe, saj si ni mogoče zamisljati neposrednega upravljanja na ravni tako velike TOZD (1200 delavcev v

treh krajih), ne da bi delavcem v ekonomskih enotah prepustili urejanje medsebojnih razmerij in tudi razpolaganje z določenim delom dohodka.

### II. varianta

**Položaj »maloprodajne mreže«** je tudi po tej varianti označen kot ena TOZD, ki vključuje vse prodajalne. Glede na zelo različno stopnjo opremljenosti posameznih prodajalnih, različne pogoje poslovanja in tudi različne rezultate poslovanja si namreč ni mogoče zamisliti, da bi bila vsaka prodajalna TOZD zase, vse skupaj pa morebiti skupnost TOZD. Tudi ni mogoče, da bi ene prodajalne (npr. večje) bile TOZD, druge pa ne. Še manj pa bi bilo upravičeno grupirati prodajalne v TOZD po teritorialnem načelu (npr. po republikah), saj za tako rešitev ni nobenega gospodarskega razloga.

**»Proizvodnja« iz I. variante pa bi organizirali kot skupnost, ki jo sestavlja 5 TOZD.**

V takšne skupnosti se združujejo TOZD, če imajo določene skupne interese, ki pa so ožji od skupnih interesov vseh TOZD v podjetju.

V I. varianti smo opozorili na probleme, ki jih prinaša velika TOZD, in na nujnost prenosa zadev in sredstev navzdol na delovne enote. Ta problem pa II. varianta rešuje tako, da namesto ene velike TOZD predvideva več manjših, ki se povežejo v posebno skupnost. Razlika med obema rešitvama ni toliko v obsegu kot v načinu prenašanja pooblastil. Po varianti velika TOZD prenese svoja pooblastila navzdol, po II. varianti pa je obratno: manjše TOZD prenesejo svoja pooblastila navzgor, t. j. na skupnost TOZD.

Zakaj naj bi se opredelili ravno za pet TOZD v skupnosti proizvodnje?

Predlog se opira na oceno objektivnih pogojev ter na izhodišča, ki smo jih že obdelali.

Za oblikovanje TOZD v Gorenji vasi in na Colu govorijo zlasti razlogi lokacije, zaradi katerih sta obrata v določeni meri že sedaj precej samostojna.

Za oblikovanje dveh obratov v Zireh pa govorijo predvsem dejstva, da tehnološka in ekonomska delitev že sedaj obstoja, le da je še večja kot na dve enoti. V resnici imamo sedaj 6 ekonomskih enot (2 izdelovalnici gornjih delov, sekalnico in tri oddelke v montaži). Po II. varianti bi lahko oblikovali eno TOZD za izdelavo gornjih delov (2 delovni enoti), drugo TOZD pa za podplatno izdelavo (4 delovne enote).

Povezava podplatne izdelave dejansko že obstoja, saj so vsi trakovi v istem prostoru in imajo tudi skupen svet OZD, le da nimajo skupnega vodje. Povezava obeh izdelovalnic gornjih delov prostorno sicer ne obstoja, vendar imata marsikaj skupnega (podobni delovni procesi, prelivanje delavcev, strojev).

Z gradnjo nove hale pa bi morda prišlo v poštev tudi drugačno povezovanje in sicer v TOZD težke obutve (izdelava gornjih delov in montaža). Sekalnica bi pri tem ostala nekje na sredi, ker dela za obe zvrsti obutve,

vendar bi jo kazalo vključiti v enega od obeh obratov glede na lokacijo.

Če pa se odločimo za ustanovitev več TOZD v neposredni proizvodnji, nastane vprašanje, v kateri od njih bodo storitvene enote (tehnična služba, nabava, vzdrževanje), ki delajo v enaki meri za vse proizvodne TOZD.

Možne so tri rešitve:

— ali jih vključiti v eno od TOZD (ta bo potem v ugodnejšem položaju od drugih TOZD)

— ali jih vključiti v že izločeno delovno skupnost skupnih služb podjetja (tako bo oživljena sedanja »uprava«)

— ali jih izločiti v posebno delovno skupnost (izven TOZD, enako kot skupne službe podjetja) pri skupnosti TOZD proizvodnje

Očitno bo najbolj sprejemljiva zadnja možnost, torej da »režijske« enote proizvodnje postanejo ožja delovna skupnost pri skupnosti proizvodnih TOZD.

Vendar pa II. varianta računna še z možnostjo, da bi iz sedanje tehnične službe izločili kot peto TOZD pomožne obrate glede na to:

— da imajo storitve vzdrževanja strojev, naprav in stavb svojo tržno vrednost,

— da se delavnice za vzdrževanje ukvarjajo tudi s proizvodnjo (sekalni noži, drobna orodja, členki za smučarske čevlje) in da se programira razširitev takšne proizvodnje na nove artikole (plastika),

— da sedanje delavnice opravljajo tudi investicijska dela (gradnje, adaptacije) za potrebe vseh TOZD in se predvideva povečanje obsega teh del.

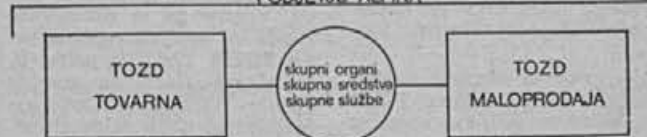
### Prednosti II. variante

Za to varianto bi lahko rekli, da je po organizacijski zamisli bolj dognana od prejšnje. TOZD, ki jih ta varianta predvideva, so v resnici zaokrožene tehnološko-organizacijske in ekonomske celote. Delavci bi imeli dejansko možnost sodelovati pri upravljanju v najpomembnejših zadevah svoje TOZD tudi neposredno (na zborih). To pa pomeni, da bi morala dati ta varianta tudi najboljše ekonomske učinke.

Vrsta zadev (in teh ni malo), ki presega okvire ene TOZD na področju proizvodnje, bi reševali organi skupnosti (STOZD). Na ravni te skupnosti bi vsakogar združevali tudi precejšen del sredstev, saj bodo npr. večje investicijske naložbe potrebne zdaj v eni zdaj v drugi TOZD, ki sama zase takih naložb ne bi zmogla. Ravno tako si ni mogoče zamisliti proizvodnje posamezne TOZD brez skupnih planov in brez nenehnega operativnega vsklajevanja proizvodnje, kar pa bi bila naloga organov skupnosti TOZD. Na ravni skupnosti bi lahko izoblikovali tudi solidarnostni sklad sredstev za osebne dohodke in za skupno porabo, da bi posamezni TOZD omogočili prebrskati trenutne težave v kateri lahko zapade. Pri skupnosti TOZD pa bi se oblikovale tudi skupne strok. službe proizvodnje.

Skupne službe podjetja bi po tej varianti predstavljale maloštevilni strokovni servis, vloga skupnih organov podjetja pa bi se omejila predvsem na vsklajevanje de-

## PODJETJE ALPINA



— oblikovanje skupnih sredstev za kritje skupnih naložb in za solidarno pomoč, namesto sedanjega nekontroliranega prelivanja sredstev.

Postavlja pa se vprašanje, kje je v takšni organizaciji mesto strokovnih služb in sploh tistih enot, ki niso niti proizvodnja niti trgovina. Zato si najprej oglejmo, za katere službe gre.

**Tehnična služba.** Opravlja svoje storitve (priprava in razvoj modelov, tehnološka priprava, programiranje in spremljanje proizvodnje) izključno za proizvodnjo in bi spadala k TOZD »proizvodnja«.

**Nabavna služba.** Opravlja svoje storitve (oskrba z reproductivnimi, pomožnimi materiali in z osnovnimi sredstvi) v glavnem za TOZD »proizvodnja« in bi torej spadala k tej TOZD. Hkrati pa v manjšem obsegu opravlja storitve tudi za TOZD »maloprodajna mreža« (uvoz obutve) in je v manjši meri tudi skupna služba za obe TOZD.

**Prodajna služba.** Opravlja svoje storitve tako za TOZD »proizvodnja« (od analize trga do odpreme gotovih izdelkov) kot tudi za TOZD »ma-

nih, nalaga pa jih pri banki na en žiro račun.

Najbrž ni treba posebej naglašati, da bi vsaka TOZD v našem podjetju zaradi sezonskih nihanj sama zase pogosto zapadla v nelikvidnost, medtem ko bo podjetje z združenimi sredstvi vseh TOZD veliko lažje prebrskalo trenutne težave. S tega gledišča bi bilo treba tudi sedaj samostojni žiro račun maloprodajne mreže ukiniti.

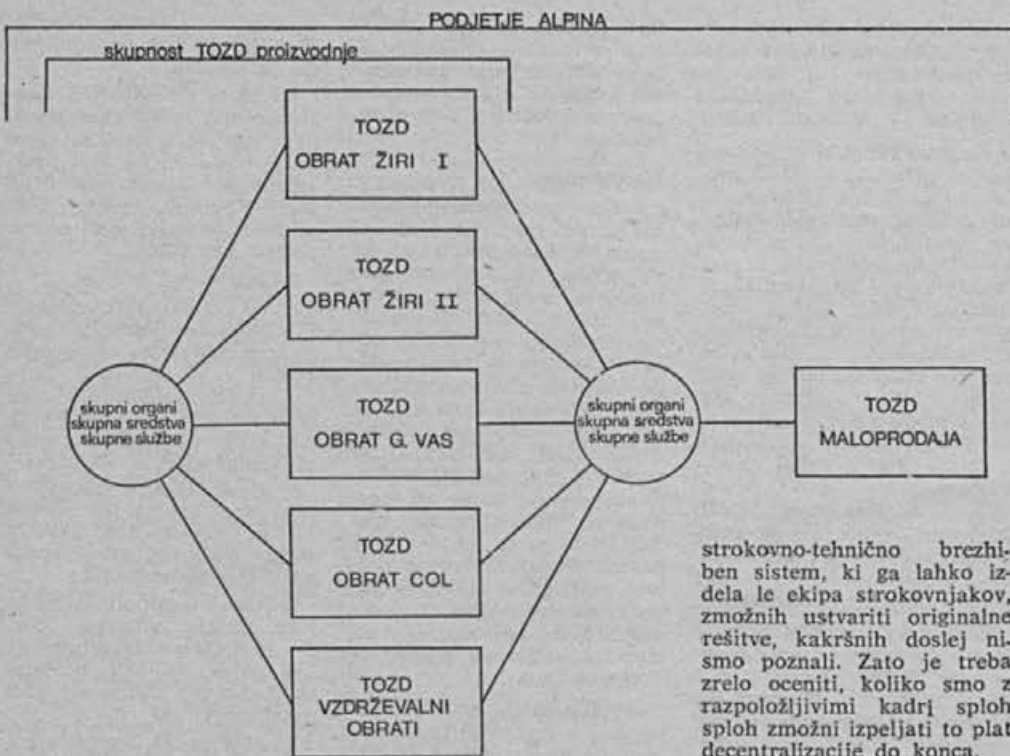
**Druge strokovne službe,** ki so že, ali pa še bodo ustanovljene:

- kadrovska,
- pravna,
- programsko-analitična,
- računalniška,
- kontrolno-revizijska,
- tajništvo podjetja z informacijsko službo

imajo lahko vlogo specializiranih servisov, ki bodo opravljali določene strokovne storitve za potrebe TOZD in skupnih organov.

Iz povedanega izhaja zaključek, da bi obstoječe strokovne službe morali grupirati v dve skupini:

1. skupina: službe, ki opravljajo strokovne storitve izključno ali pretežno za proizvodno dejavnost (tehnična in nabavna služba)



la obeh glavnih dejavnosti (globalno programiranje, poslovni odnosi itd.) in na urejanje zadev, ki so pomembne za podjetje kot celoto.

Ce pozorno pogledamo, gre prav za prav za inačico I. variante, le s to razliko, da imajo proizvodne enote vsaka zase sedaj položaj TOZD in ne le položaj ekonomskih enot. S tem odpade problem, ki smo opazili pri I. varianti, ko bi maloštevilna TOZD »maloprodaje« imela enak položaj kot vsa proizvodnja skupaj. Delavcem v proizvodnji pa bi se dohodek približal toliko, da bi ga lahko neposredno povezovali z rezultatom svojega dela.

Obseg skupnih zadev, ki jih po I. varianti TOZD »proizvodnja« ne bi prenesla na ekonomske enote, po II. varianti pa bi jih ožje TOZD odstopile skupnosti TOZD, bo bržkone enak. Vendar pa je določanje skupnih zadev po II. varianti rezultat samoupravnega sporazumevanja in zato bliže duhu ustave.

Razen tega pa II. varianta v načelu priznava vse samoupravne pravice ožjim delovnim celotam, medtem ko prejšnja varianta samo dopušča možnost decentralizacije. Od možnosti do izvedbe pa je lahko še dolga pot.

**Slabe strani II. variante**

Ceprav predvideva 6 ali vsaj 5 TOZD, ta varianta še ni popolnoma dosledna, saj se večina TOZD sestoji iz dveh ali več obračunskih enot, od katerih bi lahko vsaj nekatere bile tudi samostojne TOZD.

Največja prednost te variante je v tem, da zahteva temeljito reorganizacijo podjetja tako glede upravljanja in vodenja kot glede spremljanja in ugotavljanja rezultatov skupnega dela delavcev. Po prejšnji varianti bi sedanjo zastarelo organizacijo lahko še krpali, medtem ko II. varianta sploh ni izvedljiva brez nove organizacije. To pa zahteva veliko truda in časa, pa tudi kadrovske spremembe. Zato je pri izvedbi te variante treba računati z daleč hujšimi - ob-

jektivnimi in subjektivnimi težavami kot pri izvedbi prejšnje variante.

**6. KATERO VARIANTO IZBRATI?**

S tem da smo obdelali 2 možni varianti ni rečeno, da niso možne še druge in drugačne rešitve. Obe varianti naj bi predvsem poslužili za začetek splošne obravnave. Zato se nihče ne sme čutili vezanega, da ne bi predlagal ali zahteval ustanovitve TOZD tudi tam, kjer v predloženih variantah ni predvideno, ali pa, da bi bile TOZD drugače sestavljene.

O tem, kje in kako se ustanove TOZD, lahko odločajo le prizadeti delavci sami in jim nihče nima pravice vsiljevati odločitve.

Delavci se bodo odločili za tisto rešitev, za katero se bodo prepričali, da jim v največji meri zagotavlja uresničenje ustavnih pravic in boljše rezultate združenega dela.

**a) Pomen objektivnih pogojev**

Splošni razvoj gre v smeri razvijanja TOZD povsod, kjer so za to objektivni pogoji. Podoben razvoj (seveda z drugačno vsebino) zasledimo tudi v kapitalističnih podjetjih, ki imajo izredno visoko koncentracijo kapitala, hkrati pa je upravljanje do skrajnosti decentralizirano (vsak obrat in podružnica sta popolnoma samostojna v zadevah, ki jih lahko sama urejata). Torej je decentralizacija upravljanja tako rekoč nujnost na sedanji stopnji tehnološkega razvoja v katerem koli družbenem sistemu. Pri nas pa jo nalaga vrh tega še humanistično bistvo samoupravnega socializma.

**b) Pomen subjektivnih pogojev**

Ce že imamo objektivne pogoje za ustanovitev več TOZD pa ne smemo spregledati subjektivnih pogojev, ki so za takšno preobrazbo prav tako nujni.

Zapleteni odnosi pri večjem številu TOZD zahtevajo

strokovno-tehnično brezhiben sistem, ki ga lahko izdelata ekipa strokovnjakov, zmognih ustvariti originalne rešitve, kakršnih doslej nismo poznali. Zato je treba zrelo oceniti, koliko smo z razpoložljivimi kadri sploh zmogni izpeljati to plat decentralizacije do konca.

Drugi subjektivni pogoj je stopnja samoupravljalске zavesti pri vseh delavcih, posebej pa še pri vodilnih (od mojstrov in poslovodij navzgor) in pri delavcih v strokovnih službah. Pri tem imajo največjo vlogo družbenopolitične organizacije v podjetju.

Pri obravnavanju ustavnih amandmajev se nasploh preveč enostransko poudarjajo le pravice delavcev, pozablja pa se, da s prevzemom pravic preide na delavce tudi odgovornost, ki je druga plat iste kolajne. Delavcem, organiziranim v TOZD, res nihče ne bo smel »od zgoraj« razporejati dohodka in razpolagati z njim, niti vsiljevati kadrovske, organizacijske in drugih rešitev. Hkrati pa bodo delavci v TOZD sami neposredno nosili tudi vse dobre in slabe posledice svojih samostojnih odločitev in ne bodo mogli odgovornost za svoje napačne ukrepe valiti »navzgor«.

**c) Enakopravnost TOZD**

Ob razmišljanju o tem, kje ustanoviti TOZD ali skupnost TOZD, je treba upoštevati spremenjeno vlogo skupnih organov. Delavski svet podjetja in njegovi izvršilni organi (odbori in direktor) bodo imeli predvsem nalogo, vsklajevati skupne interese TOZD, saj interesov podjetja (t. j. takih, ki bi bili nad interese TOZD) več ne bo.

V skladu s takšno vlogo skupnih organov je tudi ustavno načelo, da morajo biti v skupnih zadevah upravljanja enakopravno zastopane vse TOZD.

Sicer ni nujno, da ima vsaka TOZD enako število članov v skupnem delavskem svetu in drugih skupnih organih, vendar je treba vedeti, da skupni delavski svet niti ne bo sprejemal pomembnejših odločitev, temveč bo imel predvsem nalogo vsklajevati interese z dogovarjanjem in oblikovati enotna stališča, ki bodo sprejemljiva za vse TOZD.

**d) Umoževanje skupnih interesov**

Omenili smo, da je sklep o ustanovitvi TOZD možno ovreči, če z njim

— kršijo pravice delovnih ljudi v drugih delih podjetja

— kršijo interese in pravice, ki izhajajo iz medsebojne odvisnosti pri delu podjetja kot celote

— enostransko spremljajo medsebojne obveznosti.

Zato se TOZD lahko konstituirata in s tem pridobi pravno sposobnost uveljavljati svoje ustavne pravice in odgovornosti šele, ko z drugimi TOZD v istem podjetju sklene samoupravni sporazum o združitvi v podjetje.

V tem samoupravnem sporazumu se torej ne odloča o sami združitvi (ali se bomo združili ali ne), saj podjetje že obstoja in so TOZD v njem že združene. Pač pa je v sporazumu treba urediti odnose med združenimi TOZD.

Sporazum mora določiti zlasti:

— katera sredstva, terjatve in obveznosti podjetja prevzame posamezna TOZD,

— katere zadeve in pravice bodo TOZD opravljale skupno,

— kako bodo TOZD vsklajevale delovni proces,

— kako bodo TOZD vsklajevale plane ter delovne in razvojne programe,

— katera in kolikšna sredstva bodo TOZD združevale in za kakšne namene,

— kakšna bo politika dohodka in osebnih dohodkov,

— skupni organi: organ upravljanja (delavski svet), kolektivni izvršilni organi (odbori DS), individualni izvršilni organ (direktor) — njihove volitve, delovno področje, način odločanja, odgovornost,

— skupne službe: katere službe, njihove naloge in položaj delavcev v njih,

— obseg in vsebina pravic in obveznosti TOZD in skupnih organov v pravnem prometu, ter kdo in v kakšnem obsegu odgovarja za obveznosti nasproti tretjim osebam,

— kako se urejajo medsebojni poslovni odnosi TOZD in kako se rešujejo spori iz teh odnosov (arbitraž),

— katere zadeve bodo urejene s statutom in s splošnimi akti podjetja

— in vsaka druga vprašanja, pomembna za skupno delo in poslovanje.

Vse te sestavine sporazuma je treba imeti pred očmi že takrat, ko sprejemamo odločitev o proglasitvi te ali one TOZD. Odločitev bo dobra le takrat, če bodo delavci točno vedeli, zakaj sprejemajo prav to in ne kako drugo možno odločitev.

**e) Notranja organizacija TOZD**

Celo po II. varianti, ki predvideva do 6 TOZD, bi skoraj vsaka zajela po dve ali več ožjih enot, ki že sedaj imajo položaj obračunskih enot in morda tudi pogoje, da se še same razvijajo v TOZD. Po prvi varianti pa TOD proizvodnje zajema še več takšnih ožjih enot.

Z ustanovitvijo TOZD se obračunske enote ne smejo ukiniti, ampak nasprotno, treba bo še pospeševati nastajanje novih, kjerkoli obstajanje novih, kjerkoli bodo za to pogoji, saj TOZD ne bo mogla poslovati ekonomično, če ne bo ekonomično posloval vsak njen del.

Vsaka TOZD naj bi poleg zborov delavcev imela praviloma popolno strukturo organov samoupravljanja:

— delavski svet

— kolektivni izvršilni organ (enega ali več)

— individualni izvršilni organ (vodja TOZD).

Vendar pa povsod ne bodo potrebni vsi ti organi. Če delavci v TOZD sklenejo, da bodo vse odločitve sprejemali na zborih, delavski svet niti ni potreben. To bi prišlo zlasti v poštev, če bi bila TOZD številčno majhna.

Prav tako ni nujno, da bi delavski svet TOZD sploh imel kolektivne izvršilne organe. Lahko ima tudi en sam tak organ (npr. upravni odbor) ali pa več (npr. odbor za gospodarske zadeve, odbor za zadeve združenega dela ipd.).

Ce se v TOZD ne ustanovi delavski svet, se lahko ustanovi tudi kolektivni izvršilni organ zbora delavcev (npr. stalno predsedstvo zbora, ki skrbi za izvrševanje sklepov).

Nasprotno pa TOZD ne more biti brez svojega individualnega izvršilnega organa. Tega — pa naj se imenuje vodja, šef, direktor ali kako drugače — voli sama TOZD, ima pa podobne naloge in odgovornosti kot direktor podjetja — seveda le v obsegu pravic, ki jih TOZD ni prenesla na skupne organe.

Končno pa delavci v TOZD volijo izmed sebe še delegate v delavski svet podjetja. Ce bi ustanovili skupnost TOZD (proizvodnje) pa bi volili tudi delegate v delavski svet skupnosti.

Skupnost TOZD proizvodnje bi prav tako morala imeti svoj delavski svet in individualni izvršilni organ (vodjo), po potrebi pa tudi kolektivne izvršilne organe (odbore delavskega sveta).

Z organiziranjem TOZD se upravljanje zadev in sredstev prenaša navzdol, bliže delavcu. Vendar pa se decentralizacija ne sme ustaviti na vrhu TOZD. Zlasti v primeru, če bi se odločili za manjše število TOZD, bodo le-te zajemale več ožjih delovnih celot, ki jim bo upravljanje na ravni TOZD še vedno zelo oddaljeno. V takem primeru bo nujno prenesti čim več zadev v pristojnost zborov ožjih delovnih celot (obratov, oddelkov, trakov, izmen, poslovnih enot ipd.) ali celo ustanoviti posebne organe upravljanja (svete) v takih ožjih enotah.

Posebno ureditev zahteva položaj delovnih skupnosti, ki bi bile izven TOZD. To so skupne službe pri podjetju in skupne službe pri STOZD proizvodnje (II. varianta). Delavci teh služb bi lahko samostojno urejali zadeve svoje delovne skupnosti, ne bi pa mogli sodelovati pri odločanju o skupnih zadevah TOZD, če niso njihovi člani.

Ustavna načela in lastni interesi nam nalagajo predvsem takšno notranjo organizacijo, ki bo vsakemu delavcu omogočila neposredno soodločanje vsaj v zadevah, ki so v njegovem najbližjem interesnem območju, kolikor je le izvedljivo, pa tudi v širšem interesnem območju. Samo ustanavljanje TOZD je drugotnega pomena, saj je le eno od sredstev za doseg glavnega cilja



# Samoupravna kronika

— junij 1973 —

## 1. 6. Odbor za sredstva skupne porabe

Obravnava prošnje za stanovanjsko posojilo, vloženih po razpisnem natečaju in pripravljen za delavski svet predlog razdelitve odobrenega zneska med prosilce. Pripravljen predlog za izdajo novozgrajenih ali izpraznjenih stanovanj v tovarniških stanovanjskih blokih.

## 6. 6. Odbor za obrambo

Za predsednika izvoljen Karel Pivk, za njegovega namestnika Ivan Capuder. Člani odbora seznanjeni z nalogami in dolžnostmi odbora ter s pomenom razvojnega načrta in z njegovo vsebino, kolikor je za člane odbora potrebno. Dana informacija o izvršeni kontroli republiških organov o pripravah na splošni ljudski odpor v podjetju. Imenovan nov štab odpora v skladu s pravilnikom o splošnem ljudskem odporu.

## DVODNEVNE TURE PO SLOVENSKI TRANSVERZALI

Po slovenski transversali se bomo najprej podali iz Tolmina na Razor planino, pohod pa bomo zaključili z ogledom bolnice Franje. Odhod bo v petek, 27. 7. popoldan. Prijave bo sprejemal vratar v Alpinu.

Avgusta predvidevamo še dve turi po slovenski transversali, verjetno 10. in 24. avgusta.

Vse ture bodo dvodnevne.

## Planinsko društvo ZIRI

## 6. 6. Gospodarski odbor

Odobreno plačilo zadnje anuitete (polovične) po licenčnih pogodbah za moško in žensko obutev s firmo Charles Jourdan in določeno, naj se takoj izterja dolg Jourdana do Alpine in o tem poroča gospodarskemu odboru.

Odobren nakup stroja za brizganje PU-elastomerov. Potrjeno poročilo o stanju investicij v maloprodajni mreži. Denar, ki je naložen za posamezne gradnje naj se čimprej dvigne, s tem, da se investicije, ki so dokončane, zaključijo. Zadevo glede odpovedi lokala za prodajalno Ljubljana II naj se skuša čimbolj ugodno rešiti.

Obravnavana informacija o zalozah gotovih izdelkov in

o prodaji ter proizvodnji in problemih, ki nastajajo v proizvodnji zaradi pomanjkajne materialov.

Odobre samoprispevek za šolo v Podlubniku in to za obrat Gorenja vas in prodajalno Skofja Loka.

## 8. 6. Svet OZD šivalnice lahke

Pregledano in obravnvano gradivo za tretje zasedanje delavskega sveta. Podani predlogi za odlikovanje nekaterih zaslužnih članov kolektiva, delavcev tega oddelka. Obravnnavani problemi, ki nastanejo v oddelku zaradi premajhnega števila naročenih parov. Podan predlog naj bi prodaja zmanjšala zaloge in dobila potnika, kot je bilo to uvedeno že pred leti.

## 8. 6. Odbor za izobraževanje

Obravnvan predlog programa izobraževanja za leto 1973 in pripravljen predlog štipendiranja za redno in izredno šolanje ter ostalo izobraževanje. Sprejet predlog svetu organizacije združenega dela strokovnih služb in pomožnih obratov, da skrajša pripravniško prakso za 2 meseca trem pripravnikom. Enemu delavcu, ki obiskuje tehniško srednjo šolo strojne stroke — izredno, odbor odobril povrnitev stroškov šolanja, enemu delavcu odobreno kritje polovice dolga Litostruju, kjer se je izobraževal, vendar je prišel v podjetje na našo željo.

## 12. 6. Svet OZD Gorenja vas

Za novega predsednika sveta izvoljen Pavel Miklavčič, za njegovega namestnika Janez Reven. Podan predlog za ureditev ženske sobe v obratu Gorenja vas. Kritizirana nediscipliniranost nekaterih mlajših delavcev tega obrata ter poudarjena nujnost kvalitetnega dela vsakega posameznika.

## 21. 6. Odbor za delovna razmerja

Za predsednika izvoljena Ivana Krvina. Obravnavane smernice dela v naslednji mandatni dobi. Potrjene vlozene odpovedi dela Milenec Kavčič (2932) in Duše Mesec.

Pregledane vlozene prošnje za delo in pozitivno rešene prošnje za delo naslednjim: Andreji Trček, Franciju Možini in Pavlu Kuncu za delo v proizvodnih oddelkih, Vlado Vukobratović in Stanko Jurca pa sta bila sprejeta za delo v oddelku za izdelavo plastičnih mas. Odbor odločil, da poskusna doba za delavce, sprejete na delo v proizvodni oddelek traja 3 mesece, za zahtevnejša delovna mesta v režiji se poskusna doba določi za vsak primer posebej, tudi v daljšem trajanju.

Odbor dokončno rešil o zaopslitvi dipl. ing. Antona Beovića, vodja oddelka plasti-

Sprejet sklep, da se prosta delovna mesta objavi interno, na oglasnih deskah v podjetju.

## 23. 6. Svet OZD obrata podplatne izdelave

Obravnvano gradivo za 4. zasedanje delavskega sveta podjetja in to predlog za razdelitev stanovanjskega posojila in predlog za povezovanje in združevanje usnjarske predelovalne industrije. Na vprašanja dana pojasnila o delu TOZD. Dane pripombe glede začasno postavljenega kontrolorja.

## 25. 6. Gospodarski odbor

Obravnvan predlog za poslovno sodelovanje, povezovanje in združevanje slovenske usnjarske predelovalne industrije ter vprašanje priključevanja manjših podjetij k APINI in ugotovljeno, da v

sedanji situaciji ni pogojev za takšne priključitve.

Obravnavana in sprejeta okvirna informacija o poslovanju podjetja v I. polletju letos.

Sklenjeno, da se vsem članom kolektiva posreduje osnutek — informacija o možnostih ustanovitve TOZD v našem podjetju, ki naj vsebuje dve varianti. Informacija se objavi v prilogi julijske številke tovarniškega glasila.

Sklenjeno, da se sproži ustavni spor v zvezi z zakonitostjo odloka, po katerem moramo izprazniti prostore prodajalne obutve v Ljubljani, v Stritarjevi ulici.

## 25. 6. Svet OZD maloprodajne mreže

Pripravljen predlog delavskemu svetu za razdelitev stanovanjskih posojil med prosilce v maloprodajni mreži. Obravnavana kršitev delovne dolžnosti prodajalca iz prodajalne Beograd I in izrečen ukrep. Obravnvani rezultati znižanja sezonske obutve.

## Iz kadrovskega oddelka

Vsako leto smo proti koncu meseca junija dobivali veliko prijav za delo v podjetju, tako deklet kot fantov, ki so končali šolsko obveznost.

V letošnjem šolskem letu je šolsko obveznost končalo 70 učencev. Od vseh sta se za delo v podjetju prijavila dva kandidata, za štipendijo na poklicnih šolah pa je podjetje prejelo 6 prošnji. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kam se je vsa mladina porazgubila.

Vemo, da našim šivalnicam manjka delavk. Vemo, da smo do sedaj sprejeli vse kandidatke, ki so vlo-

Poročili so se: VEHAR JANEZ (3142)

Čestitamo!

## PRODAJALNA TUDI V SOMBORU

14. junija smo odprli novo prodajalno v Somboru. To je spet delo naše skupine za adaptacijo in letos četrta nova prodajalna, ali 56. po vrsti.

Z vsako novo prodajalno si neposredno širimo domače tržišče in večamo zanesljivost v poslovanju. Želimo, da bi se tudi prodajalna v Somboru kar najhitreje vključila v normalno poslovanje; delavcem v prodajalni pa čimveč uspeha in dobre počutja v našem kolektivu.

žile prošnje za delo pri nas. Delo v šivalnicah je pestro, za mlada dekleta zanimivo in primerno. Res je, da se delavke nekaj let z delom spoznava, priučujejo na različnih mestih. Morda katero od mladih deklet moti, ko že prvi mesec ni razporejena na stalno delovno mesto. Kasneje, ko pa je priučena zahtevnejšim delovnim operacijam in lahko opravlja delo kjer se zahteva sposobnost kvalificirane prešivalke, prav gotovo razume upravičenost takega postopka. Poleg usposabljanja na delovnem mestu, je dekletom dana možnost obiskovati Poklicno čevljarstvo šolo za prešivalke. To so lepe ugodnosti, ki jih običajno znamo ceniti šele kasneje.

V juniju nismo imeli večjih kadrovske sprememb, lahko bi rekli, povprečno mesečno fluktuacijo. Na novo smo zaposlili 5 delavcev. Od vojakov se je vrnil na delo Kajnc Marjan, KV čevljar. V Somboru, kjer je v juniju začela s poslovanjem nova prodajalna je nastopila delo KV prodajalka Tešič Miladinka. Delo so nastopili tudi trije naši štipendisti: Mišo Čeplak, Kavčič Helena in Markelj Boris, ki so po pogodbah o štipendiranju dolžni opraviti v podjetju 1-mesečno prakso. Z delom je prenehalo 8 delavcev in sicer: Kranjc Leopold, KV čevljar, Bogataj Ivan, Nicoletti Pavel, Nagode Andrej in Trček Milan, NK delavci, ki so bili vpoklicani na sluzenje kadrovskega roka in Kavčič Milena (2932), NK delavka v težki šivalnici, ki je prenehala delo po lastni odpovedi. Ob naštetih spremembah je število vseh zaposlenih ob koncu meseca 1502 delavca.

A. F.

## 25. 6. Delavski svet

Potrjeno poročilo o delu odbora in svetov OZD. Sprejet sklep o dodelitvi novozgrajenih ali izpraznjenih stanovanj v letošnjem letu ter sklep o razdelitvi stanovanjskih posojil članom kolektiva tovarne in maloprodajne mreže. Iz rednih sredstev skupne porabe petim prosilcem odobreno izredno posojilo za rešitev stanovanjskega vprašanja.

Poročilo o povezovanju in združevanju slovenske usnjarske industrije odobreno. Sprejet predlog za uvedbo postopka za ocenitev zakonitosti odloka o spremembi namembnosti prostorov v Ljubljani v Stritarjevi ulici

## 28. 6. Odbor za varstvo pri delu

Obravnvani odškodninski zahtevki za poškodbe pri delu tov. Cilke Stanovnik, Jožeta Seljaka, Cirila Demšarja in Pavla Macuna.

## Andreju Žaklju v spomin



Andrej se je rodil 24. novembra 1906. Izučil se je za čevljarja in bil pred vojno zaposlen kot čevljar. Po vojni se je zaposlil že 1945. leta v takratni čevljarški zadrugi in ostal v našem podjetju do septembra 1963, ko je bil upokojen.

Andrej je bil dober in sposoben delavec. S sodelavci je bil med nosilci razvoja in rasti podjetja od nekdanje zadruge do moderne tovarne obutve.

Tudi po upokojitvi je rad priskočil na pomoč ter pomagal s svojim delom posameznikom, pa tudi skupnosti.

Andreja nismo poznali samo kot dobrega in vestnega delavca, poznali smo ga tudi kot skrbnega družinskega moža in očeta in takega bomo obdržali v našem spominu.



## Dela na cesti Stara vas — Račeva so se začela

V juliju bodo po predvide- njih opravljena glavna zemeljska dela na cesti Stara vas— Račeva. Opravljene so vse začetne meritve na cesti, in prva dela so stekla. Mednje sodijo: na novo zgrajen most pri »Jakobču« in popravilo mosta pri »Kamšku«. V načrtu obvoznice v Novi vasi je vključena tudi obnova mostu pri »Lipetu«. V drugi etapi so predvidena zemeljska dela na sami začrtani trasi omenjene ceste. Zaradi razširitve cestišča, ki bo široko 4,5 do 5 m, je potrebno cestišče v celotni dolžini razširiti. Težaven teren na nekaterih odsekih ceste bo zahteval vključitev težke mehanizacije za gradnjo cest. Razgovori in priprave pogodbe o tem so že v teku. Zaradi slabega ustroja ceste, ki ni na trdni podlagi, bo precej dela potrebno vložiti v izgradnjo sistema odvodnjavanja. Potrebno bo delo s stroji in pa ročna dela, katera bodo opravili občani z območja celotne relacije ceste. Pri tem delu občani računajo na pomoč posebnih mladinskih delovnih skupin, ki se bodo formirale v okviru terenskega aktivna mladine v Ziri. Mladi v Zireh so s pripravo te akcije pokazali visoko zavest in enostnost v prizadevanju za izboljšanje življenjske ravni prebivalstva našega kraja. Nemoteno tečejo tudi priprave za dovoz gramoza na cestišču, kar bo izvedeno po končanih zemeljskih delih.

Organizacija celotnih pri- prav in začetnih del nemo- teno teče pod vodstvom kra- jevne skupnosti in gradbenih odborov Nova vas in Račeva. Zaradi obsežnih pripravljanih del so vsi organizatorji silno zaposleni, kajti delajo izven delovnega časa. Težav- no pionirsko delo torej, ki pa že kaže svoje pozitivne rezul- tate.

V nadaljevanju akcije bo potrebna velika prizadevnost krajevne skupnosti in grad- benih odborov, da bodo zago-

tovili pravočasna sredstva, ki naj bi jih dale organizacije združenega dela.

Zaradi podpisanih samo- upravnih sporazumov med organizacijami združenega de- la in krajevno skupnostjo o namenski potrebi izdvojenih

sredstev organizator računa, da ne bo zastojev.

Kljub temu pa je še vedno potrebno sodelovanje vseh prebivalcev Zirov za zbiranje sredstev za izgradnjo ceste in čimprejšnje odvajanje v sklad za razvoj komunalnih dejavnosti.

Z enotno akcijo in zaintere- siranostjo vseh v krajevni skupnosti bomo lahko dose- gli uspehe pri različnih delih v kraju.

**Predsednik sveta krajevne skupnosti  
Francj PERTOVT**

Vsem članom kolektiva in njihovim  
svojcem želimo prijeten dopust.

Uredniški odbor

## Balinarji najuspešnejši

V soboto, 23. 7. 1973 je bilo v Kranju sindikalno športno tekmovanje, imenovano »usnjariada«. Sodelovale so ekipe tovarn usnjarskopredelovalne industrije. Tekmovanje je že tradicionalno in so se ga udeležili tudi športniki iz Alpine. Pokroviteljstvo nad tekmovanjem je letos prevzela tovarna obutve Planika. Sodelovalo je 15 ekip iz vseh krajev Slovenije. Med seboj so se pomerili: v šahu, ballnanju, kegljanju, streljanju, malem nogometu in namiznem tenisu.

Izmed naših vrst so se od- lično odrezali balinarji. Za-

sedli so prvo mesto in za svoj zaslužen uspeh prejeli lep pokal. Ekipo so sestavljali: Ovsenk Janez, Podobnik Vinko, Podobnik Tone in Mahnič Franc.

Sahisti so zasedli deveto mesto. Ostali naši tekmovalci pa so bili precej slabši. Si- cer pa na usnjariadi ni naj- važnejše zmagati, ampak so- delovati. Tekmovanje je na- menjeno tudi spoznavanju delovnih ljudi med seboj in razvedrilu. Organizacija ni bila najboljša, to pa je raz- umljivo ob tako številni ude- ležbi in dejstvu, da so bila športna igrišča raztresena po vsem Kranju. P. M.

Jože Podobnik

## OSLEPELI

Ne, ni mi žal, da mi oko ne  
uzre  
nikoli več prostranosti višav-  
to bajno laž, simbol prevare  
in ne, da v mrak bo skrito  
vse,  
kar kdaj sem ljubil, še sanjav,  
in čemur dajal sem srce.

Studenček, padajoč čez skale,  
kaj mar si mi Kot bobne  
nade  
ihteče hrepeneč se viješ,  
ko blazen tečeš mi v nižavje,  
kjer v blatu se nekje razliješ,  
kjer v megli najdeš domova-  
nje.

srebrnih gor srebrno lesketa-  
nje,  
naj nate mi bo žal pogleda —  
ki vzor ponosa si...? Sevedal  
Ko da ponos ni blebetanje,  
ki mu botruje prazna skleda  
in mrzel kot še, za priznanje.

Kdaj proč so vsa občudova-  
nja!  
Se v morski plani slutim  
smrti,  
zgolj bučnih viher pogublje-  
nje.  
Čemu še tožba in stremiljenje  
po sreči? In čemu sem stri,  
utrujen od prisluškovanja?

Ne tratam, vam, utripu bežne  
sreče,  
ne vetru, ki podi se čez go-  
zdove,  
Moj sluh je tam, kjer sliši  
kda stopinje  
naidražje — ki jo noč mi zib-  
lje,  
da več ne čutim rane krva-  
veče...

✍

Pesem je napisana in posve-  
čena Tebi, draga Ciganka — in  
oprosti mi, da Te ni vredna.  
Vedi: Ti si nebo,  
moje pero pa je delo člove-  
ških rok.

## Gasilci za jubilej Škofje Loke

Visoki jubilej — 1000-letni- co Škofje Loke — so počastili tudi gasilci in v organizaciji Občinske gasilske zveze Skof- ja Loka izvedli razna tekmo- vanja in proslavo.

V nedeljo, 24. junija je bilo tekmovanje gasilskih enot — članov v trodelnem napadu in polaganju cevovoda. Tega tekmovanja se je udeležila tudi enota gasilskega društva Dobračeva.

Ta dan je bilo tudi tekmo- vanje pionirjev in mladincev v trodelnem napadu in vaje z vedrovko. Pionirji so imeli tudi tekmovanje o poznavan- ju gasilstva. Iz Zirov sta na tem tekmovanju sodelovali 2 skupini.

Popoldan je bila gasilska proslava in svečana podelitev odlikovanj in priznanj. Z na- šega področja je prejelo priz- nanje za uspešno delo gasil- sko društvo Ziri, Stefan Kopač, Matija Zajc in Majda Je- senko iz Gasilskega društva Dobračeva, pa so prejeli ga- silska odlikovanja za priza- devno delo v gasilski organi- zaciji.

Parada, ki se je nato razvila po Skofji Loki, v kateri je sodelovalo preko dvajset ga- silskih društev, med njimi tudi obe iz Zirov, je bila lep

### Razmislite

Pomislite — ali se vam zdi to verjetno, da bodo alpin- ski nogometaši potrebo- vali pri svojih tekmah mrežo samo na svojem po- lu. Med odmorom pa jo bodo prenesli na drugo stran.

dokaz gasilske zavesti. Vklju- čevala je tudi prikaz oprem- ljenosti gasilskih društev ob- čine Škofje Loke. Iz dolge kolone gasilskih motornih vozil se je videlo, da smo pre- cej napredovali, za kar pa vemo, da imajo zasluge ob- čani, ki so finančno ali mate- rialno podprli gasilce.

Poveljnik sektorja Ziri  
Franci POLJANSEK

## Kej je djau?

O problemu vode, ki smo ga v tej rubriki obravnavali v prej- šnji številki se več govori, kot pa so nam bralci napisali. Pre- jeli smo le 11 odgovorov:

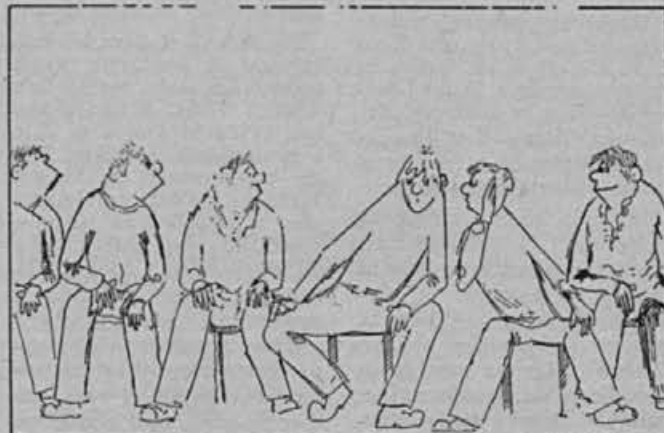
Nagrajeni so naslednji:

1. Pa samaprpekvu smrdi I. nagrada (Dlakocep)
2. Uvoz, maška-ženska vada II. nagrada (T. Mlakar, montaža)
3. Priblem vrsniške kanalizacije rišen III. nagrada (Dlakocep)

Zanimivi so tudi ostali odgovori:

- Cist pa gnajnic smrdi
- Prov fejest za vrtove zalivat
- Umival se bama pa z radensko
- Sa deitom se nemožemo kupati
- Kanalizacija prebliz vodovoda
- Bama pa še vada uvazil
- Nova tarča za navinarje
- Pa kuhat naba triba

### Novo nagradno vprašanje



Razpravljali so u uvajanju TOZD v našem podjetju. Kaj mu je šepnil sosed?

Odgovore pošljite do 30. julija 1973. Nagrade čakajo!

»DELO, ŽIVLJENJE« je glasilo tovarne obutve ALPINA ZIRI.

Ureja ga uredniški odbor:  
ANA RAMPRE  
MATEVZ PECELIN  
RUDOLF POLJANSEK  
VLADIMIR PIVK  
ALFONZ ZAJEC  
MILAN MOCNIK  
ANTON ŽAKELJ  
STOJAN PERTOVT

MAJDA JESENKO, odgo- vorni urednik

Izhaja mesečno. Naklada 1600 izvodov.

Tisk Gorenjski tisk Kranj