



## IZ VSEBINE

- \* "Po starem ne bo šlo več"
- \* Študij imamo dovolj - usmeritve moramo uresničiti
- \* Tehnološka in tržna sanacija Slovenskih železarn  
Razvojna strategija metalurških družb v Slovenskih železarnah
- \* Kadrovsko prestrukturiranje med tnalom in nakovalom
- \* Neizbežno lastninsko preoblikovanje
- \* Železarji bomo imeli svojo kolektivno pogodbo
- \* Železarske družbe v Štorah  
Kako naprej
- \* Sindikat SKEI  
Vse - do novega leta
- \* Sindikat Neodvisnost KNSS  
Delavci potrebujejo močnejši sindikat

# "PO STAREM NE BO ŠLO VEČ"

Pogovor z generalnim direktorjem Slovenskih železarn  
dr. Androm Ocvirkom

**- Katere so najpomembnejše značilnosti letošnjega devetmesečnega poslovanja v Slovenskih železarnah in kakšni so rezultati?**

"Iz poročila o devetmesečnem poslovanju velja izpostaviti 14-odstotno rast prodaje in izvoza, kar je boljše od rezultatov ostalega slovenskega gospodarstva. Izguba - za katero ne moremo reči, da je konsolidirana niti da so jo na vseh lokacijah izračunali po isti metodologiji, zaradi česar so mogoča tudi odstopanja od pravih podatkov - dosega 81 odst. izgube prvih devetih mesecev leta 1992. Če upoštevamo še 30-odstotno inflacijo v tem času, lahko rečemo, da so rezultati sanacijskega programa v prvem letu ugodni.

Zelo pomembno pa tudi je, da je imela proizvodnja od maja dovolj surovin, kar so omogočali krediti, opredeljeni v t.i. sanacijskih zakonih. Podjetja so zato

lahko izpolnjevala svoje obveznosti do kupcev in zmanjševala zaostanke ter si tako pridobivala večje ugodnosti na trgu. To pa je osnova za nadaljnji nastop vseh družb na tujem tržišču. Kljub temu, da nam vlada v zadnjem času ne odobrava kredita za nabavo surovin pravočasno, mislim, da bomo tudi ta zaplet uspešno rešili in zagotovili normalno proizvodnjo."

**- Kaj je vplivalo na počasnejšo sanacijo Slovenskih železarn?**

"Kritike vseh, ki jih je družba zadolžila za spremljanje sanacije Slovenskih železarn, letijo predvsem na rezultate, ki so slabši od predvidenih. Vzroki so gotovo subjektivni in objektivni. Med objektivnimi lahko navedem nekaj dejstev. Recesija se je v tem času v Evropi poglobila, predvsem v Italiji in Nemčiji, kamor so Slovenske železarne največ izvažale. To je zmanjševalo

naš tržni potencial. Istočasno so se cene surovin nenormalno dvignile, saj se je staro železo podražilo za 50 DEM na tono. Vzrok je bil veliko povpraševanje Kitajske po betonskem železu. Zaradi dražjih surovin so rezultati slabši, kot so bili predvideni s sanacijo. V Vzhodni Evropi pa se je del železarske industrije že konsolidiral in svoje izdelke na slovenskem trgu ponuja po izjemno nizkih cenah. Nekateri trgovci so to uspešno izrabili in nam "zrušili" prodajo na domačem trgu, predvsem to velja za t.i. masovna jekla. Ker proizvajalcem iz Vzhodne Evrope dolgoročno ne bomo mogli konkurirati, smo se v Slovenskih železarnah odločili, da se iz proizvodnje masovnih jekel usmerimo v izdelavo legiranih in visoko legiranih jekel. Cena za enoto proizvoda se tu giblje nad 900 DEM za tono. Izdelkom iz Vzhodne in Zahodne Evrope pa lahko konkuriramo zaradi svojega znanja.

Opisana dejavnika sta v največji meri vplivala na naše strateške odločitve: V prihodnje naj letna blagovna proizvodnja jekla znaša 300 tisoč ton, od tega je treba 60 odst. izvoziti.

S podpisom Višegrajskega sporazuma smo domači trg še bolj odprli konkurenci, ki bo močnejša. Študija Phare zato ugotavlja, da bomo morali naše cene znižati še za 13 odst., kar predstavlja za približno 10 milijonov DEM manj letnega prihodka za Slovenske železarne."

**- V poročilo o polletnem poslovanju Slovenskih železarn ste tudi zapisali, da ponujate odstop, če se ugotovi, da ni objektivnih vzrokov za odstopanje od predloženega sanacijskega programa. Govori se, da zapuščate Slovenske železarne? Ali jih res?**

"Odstop ponujam še vedno. Mesto generalnega direktorja Slovenskih železarn sem prevzel v dogovoru z vlado, in sicer pod enim pogojem - da se izvede sanacija Slovenskih železarn. Če pa ne bo trdne odločitve, da se sanacija nadaljuje in da se financira del proizvodnje, za kar tudi po mnenju tujih strokovnjakov obstajajo racionalni razlogi, potem je bolje, da grem, ker bom postal za okolico neprijeten.

Obstaja še en razlog. Rojen sem v Štorah. Vso krivdo za zmanjševanje števila delovnih mest v Štorah mediji pripisujejo le meni. Ne vem, zakaj bi moral ta bremena - predvsem moralna - nositi samo jaz. Vzroki za tako veliko zmanjševanje števila zaposlenih so posledica neustreznih poslovnih odločitev v 80. letih. Edino, kar lahko naredim, je, da proizvodnji, ki je ekonomsko upravičena, zagotovim nemoteno delo, in drugič, da z vlado dosežem dogovor o





uresničevanju socialnega programa ter pridobim sredstva za zagotavljanje novih delovnih mest."

**- Kateri so glavni podarki iz analize, ki jo je od vodstva Slovenskih železarn zahtevala Vlada RS o oceni smiselnosti sanacije posameznih družb koncerna glede na nove razmere, oziroma iz naj-novejšega programa sanacije, ki ga ponujate vladi oziroma parlamentu?**

"Ko je vlada obravnavala polletne rezultate, je nastal vik in krik, da so le-ti preslabi. Dejstvo pa je, da smo šele aprila začeli uresničevati sanacijski program. Aprila in maja je proizvodnja stala po 15 dni, ker ni bilo obratnih sredstev; vse vire in bonitete, ki so jih železarne imele, pa smo izrabili že prej, zato ni bilo sredstev za financiranje proizvodnje.

Zgolj na podlagi trimesečne sanacije ni mogoče odločati, kako naprej. V javnosti smo začeli razlagati, da poslovanje ni tako slabo. Vlada je nato od posloводства zahtevala, da pripravi dolgoročne usmeritve razvoja Slovenskih železarn, ki v prvotnem sanacijskem programu niso bile izrecno navedene.

V dolgoročne usmeritve smo zapisali (neodvisno od študije Phare), da je treba v Sloveniji metalurško proizvodnjo omejiti na 300 000 ton - razen če se odprejo

novi trgi. Tolikšno blagovno proizvodnjo namreč omogočajo energetski in surovinski viri v neposredni okolici Slovenije.

Odločili smo se za proizvodnjo legiranih in visoko legiranih jekel, pri kateri lahko uporabimo znanje, ki so si ga ljudje pridobili v stoletni tradiciji te dejavnosti v Sloveniji.

Pogoj pa so investicije, kajti brez njih (predvideli smo jih že v prvotnem sanacijskem programu) in modernizacije ter odprave ozkih grl ni možnosti za razvoj izvoznega trga. Vrednost predvidenih investicij je 50 milijonov DEM, potrdil pa jih je tudi Phareov program.

Ključno je tudi, da oblikujemo dva programa - program pločevine (ploščati program) in program profilov (dolgi program). Oba morata optimalno izrabiti zmogljivosti, skupaj nastopati na trgu in biti pod skupnim vodstvom, kar so predlagali tudi tuji strokovnjaki, ki so analizirali naše proizvodne in tržne možnosti. Ob tem je nastal spor (ki izvira iz strahu pred ukinitvijo delovnih mest) o tem, katera proizvodnja bo ostala na posameznih lokacijah. To bo odvisno od tehnološke ravni, rezultatov poslovanja in tudi tehnoloških možnosti za nadaljnje racionalno izrabljanje sedanjih zmogljivosti. Ne smemo zanemariti niti kadrovskega potenciala, ki je za razvoj dejavnosti bistven. Pred nami je težka naloga, kako načrtovano iz-

peljati (teoretično je to veliko lažje kot praktično), da bi zaradi sinergije izboljšali rezultate. Ljudi moramo prepričati, da naš cilj ni ukinitje delovnih mest, ampak ohranitev le-teh, in sicer tam, kjer lahko prispevajo k dobremu poslovanju."

**- Enotnosti v koncernu ni več. Pojavljajo se očitki, da poteka sanacija ene lokacije na račun druge ipd. Pojasnite, prosim, razmere v Štorah.**

"Ko govorimo o t.i. vprašanju lokacije Štore oziroma Jekla Štore, je treba najprej povzeti mnenje strokovnjakov Phare, da je proizvodnja nizko legiranih in ogljičnih jekel racionalna le v Štorah, medtem ko je smotno visoko legirana jekla izdelovati na Ravnah. Koncept prihodnjega razvoja sledi tem ugotovitvam, strokovnjaki Phare pa so v Štorah predlagali tudi gradnjo ponovne peči in znižanje stroškov, s čimer bi bilo lahko ta proizvodnja na slovenskem trgu postala konkurenčna proizvajalcem iz Vzhodne Evrope. Letos smo precej konkurenčnih programov na Ravnah oziroma v Štorah že odpravili, če pa bo vodstvo eno, konkurence ne bo, oziroma bodo delali tam, kjer bodo stroški proizvodnje najnižji. O tem, da je treba Valjarno 1 zapreti, smo pisali že v prvotnem sanacijskem programu. Zaradi velikih socialnih pritiskov tega v Štorah

še niso naredili. Zadnja investicija - valjarna reverzibilna duo - je veljala 40 milijonov DEM, danes pa nihče ne zna njenih zmogljivosti prodati po takšni ceni, ki je za proizvodnjo še sprejemljiva. Omenjena objekta sta za Jeklo breme. Perspektivni sta jeklarna, ki izdeluje nizko legirana C jekla, in valjarna 2 - ob zmanjšanem obsegu proizvodnje lahko preživita okrog 600 zaposlenih. Takšna so potrjena izhodišča, ki niso nič novega. Problematično bo njihovo uresničevanje, saj sredstev, potrebnih za zagotavljanje socialnega programa in novih delovnih mest, še ni. Dobili naj bi jih iz novega vladnega programa.

V Štorah je problem nastal tudi v Livarni. Skušal sem jo rešiti tako, kot se to dela na Zahodu, v razvitih tržnih razmerah. Nekateri so to preprečili, sedaj se z njo ukvarja sodišče. Ko se razve, da je podjetje v stečaju, se zaupanje poslovnega sveta manjša, povpraševanje pade, ni več pogojev za proizvodnjo. Žal se to sedaj tudi dogaja."

**- Ali bosta, po vašem mnenju, vlada in parlament program posloводства sprejela? Kaj se bo zgodilo, če ga zavrneta?**

"Od vlade bomo zahtevali, da ključne točke programa sprejme. Te so:

- zagotavljanje socialnega programa
- pokrivanje izgube
- garancija za nujne investicije, brez katerih ni možnosti za nastopanje na zahtevnih evropskih trgih.

Če vlada oziroma parlament programa ne bosta potrdila, bo sledil scenarij: reši se, kdor se more... (V koncernu Slovenske železarne je sedaj 18 družb - nekatere imajo boljše, druge slabše možnosti za pridobivanje sredstev za proizvodnjo.) Nadaljnji dogodki bi se odvijali v skladu z zakonodajo, kar pomeni stečaje ipd. Vendar pri takem razpletu ne bom sodeloval, ker mislim, da ni pameten. Menim, da lahko s sanacijo dosežemo dovolj nizke stroške proizvodnje,

(Nadaljevanje na naslednji strani)

# ŠTUDIJ IMAMO DOVOLJ - USMERITVE MORAMO URESNIČITI

Pogovor s predsednikom Upravnega odbora Slovenskih železarn  
Jožetom Hujšom

- G. predsednik, pričakovali smo "usodne" sklepe zadnje seje Upravnega odbora, ali so bili res taki? Kateri so najpomembnejši poudarki?

"Predvsem so sklepi zadnje seje Upravnega odbora Slovenskih železarn prelomni v tem smislu, da smo vsi - tako vodstvo koncerna kot UO - ugotovili, da imamo študij dovolj in da je bil skrajni čas njihove ugotovitve upoštevati in vgraditi v sanacijske programe. Iz teh izhajajo

spremembe samega sanacijskega programa ter nekatere organizacijske spremembe, ki so hkrati tudi nujna posledica naših spoznanj v tem času.

V določeni meri pa velja tudi ocena "usodno": imamo zadnjo priložnost, da našo dejavnost spravimo vsebinsko in finančno v okviru, ki jih je država še sposobna in pripravljena podpirati."

**- Na mesto predsednika Upravnega odbora vas je določila država kot lastnik Slovenskih železarn. Kako**

**ste v tem obdobju uspeli "voziti" med interesi koncerna na eni strani in zahtevami vlade oz. države na drugi strani?**

"Razlike med pravimi interesi države in koncerna v bistvu ni. Če pa mislite na posamične in lokalistične interese, se včasih prav dramatično razhajajo z interesi vlade. Vendar sem mnenja, da smo v večini primerov znali najti odgovore na odprta vprašanja, ki ustrezajo vsaj interesom stroke in dejavnosti, če že

ne lokalnim."

**- Tako radikalnih sprememb, kot se pripravljajo za železarstvo zdaj, še nismo doživeli, vendar so nujna posledica sedanjega stanja in razvojnih usmeritev. Ali vi osebno verjamete vanje?**

"Nedvomno se zanje ne bi zavzemal, če ne bi imel zaupanja v take odločitve. Tveganja, povezana s sanacijo slovenskega železarstva, pa so nedvomno večja kot za slovensko

(Nadaljevanje s prejšnje strani)

da bomo konkurenčni na Zahodnem trgu. Seveda ne čez noč - v Nemčiji so sanacije potekale tri do štiri leta."

**- Kako sodelujeta poslovodstvo in upravni odbor Slovenskih železarn?**

"Pogosti so bili očitki, da v poslovodstvu prevladujejo regionalni pogledi oziroma da le-to podpira rešitve, ki so predvsem regionalno obarvane. Podobno naj bi veljalo tudi za upravni odbor.

Zaradi tega sem na nekaterih sestankih upravnega odbora od poslovodstva sodeloval le jaz, kar pa je v skladu s statutom. Prav tako je bila na sestankih upravnega odbora sporna tudi prisotnost sindikatov. Čakamo, da nova zakonodaja uredi tudi ta razmerja. Najpogosteje pa so direktorji na sestankih upravnega odbora prisotni - tudi zaradi poročanja o dogajanjih na vseh področjih."

**- Konec novembra je potekel rok za prijavo na razpis za nakup podjetij C. Ali bo vodstvo Slovenskih železarn uspelo do konca leta izpeljati lastninsko preoblikovanje, kot mu je naložil upravni odbor?**

"Gotovo nam to ne bo uspelo do konca leta. Sedaj imamo ponudbe, ki so prispale na razpis. Ugotoviti moramo, za nakup katerih t.i. podjetij C je največ interesa, in pa začrtati prednostne naloge. Ovrrediti moramo premoženje in izdelati otvoritvene bilance. Ocenjujem, da bo ta proces tekkel kar nekaj časa; v vodstvu pa bomo določili, katera podjetja je treba privatizirati najprej.

Nesporno je, da storitvena podjetja ne sodijo v državno firmo. Oblikovati se morajo kot zasebna podjetja, ki bodo posle pridobivala tudi zunaj železarskih družb in bodo lahko zaposlila - poleg sedanjih - tudi nove delavce. Strah, da se bo število zaposlenih po privatizaciji zmanjšalo, je razumljiv. Mogoče se bo to res zgodilo na

začetku, vendar - če se bodo poslov lotili pravi ljudje, bo rastle tudi zaposlovanje."

**- V Slovenskih železarnah smo letos nekajkrat spreminjali delovni čas. Sedaj večina uslužbencev dela od 7. do 15. ure.**

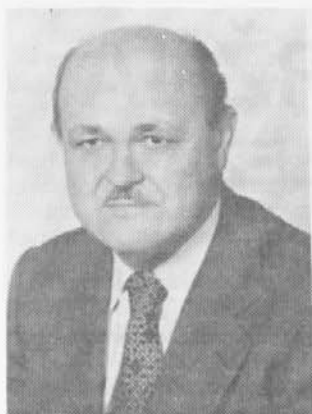
"O tem, kateri delovni čas je najboljši, ne maram razmišljati. Če ima razviti Zahod evropski delavnik, verjamem, da je to najboljši način izrabljanja delovnega časa. Tudi mi pravimo, da imamo tržno ekonomijo, zato zame dileme o drugačnem delovnem času ni. Vendar pa se vsi obnašamo še po starem, samoupravnem načinu. Zato nima smisla izgubljati energije in časa, da bi ljudi prepričevali o nasprotnem. Mogoče bi bili rezultati poslovanja boljši, če bi delali po drugačnem delovnem režimu; seveda pa je to težko vrednotiti."

**- Kako ocenjujete letošnje leto in kakšne so vaše napovedi za leto 1994?**

"Leto 1993 je bilo za koncern Slovenske železarne poslovno ugodno, saj smo imeli zagotovljene vire za proizvodnjo. Tudi v prihodnje si želimo takšnih dogovorov z vlado, ki bodo omogočali naše nemoteno poslovanje, saj je to pogoj za uspešno sanacijo. Ne trdim, da smo storili vse. Kadra imamo dovolj, da bi lahko proizvodne stroške še znižali in na svetovnem trgu prodali še več izdelkov. Ta naloga nam ostaja za prihodnje leto.

Izpeljati bomo morali tudi privatizacijo ali prodajo nekaterih podjetij. Postopek ne bo lahek, ker poleg ekonomskih vsebuje še socialne in sociološke kategorije. Slediti moramo usmeritvam in storitvene dejavnosti izročiti privatnemu kapitalu. Čeprav bi mnogi želeli, da vse ostane po starem, to ni več mogoče."

Mag. Andreja Čibron-Kodrin, vodja oddelka Informiranje Železarne Ravne



gospodarstvo v celoti. Ob vsem spoštovanju metalurškega znanja in tradicije manjka namreč primerno usposobljenih izkušenih kadrov na področju marketinga in obvladovanja zahtevnih trgov ter managementa nasploh, kar bo limitirajoči dejavnik pri uresničevanju in uspehu sanacije."

**- Katere družbe imajo glede na tržne možnosti po vašem mnenju najboljše možnosti za preživetje?**

"Študija Phare je potrdila pravilnost naše odločitve, da obdržimo dolgi in ploščati program, ki imata oba približno enake možnosti obstoja in razvoja. Res pa je, da so na dolgem programu nujne radikalne spremembe - že sama razprava o tem je zbudila v javnosti prave viharje - ki jih moramo uresničiti, seveda ob upoštevanju legitimnih lokalnih interesov. Nikakor pa s tem ni bila mišljena likvidacija lokacije Štore, pač pa je dana večja možnost preživetja in nadaljnega delovanja obeh lokacij - Raven in Štor."

**- Kakšne so po vašem mnenju možnosti za dobro prodajo podjetij C? Generalni direktor je izjavil, da jih bomo prodali po vsaki ceni - ste tudi vi takšnega mnenja?**

"Možnosti za dobro prodajo podjetij C je malo. UO je res sklenil, da je prodaja potrebna, vendar bo tudi ocenil, kje je ponujena cena še sprejemljiva, v katerih primerih pa bomo počakali boljših časov za morebitno zadostitev potreb

v gospodarstvu z zmogljivostmi, ki jih na tem področju imamo. Če bo medtem zakon zahteval stečajni postopek, se temu ne bomo mogli izogniti."

**- Kakšne so po vašem mnenju stvarne možnosti za prestrukturiranje železarstva na posameznih lokacijah?**

"Dokler je uspeh jeklarstva po vsem svetu v recesiji, je težko napovedati prestrukturiranje pri nas. Jasno pa je že zdaj, da lahko obdržimo v metalurgiji le tiste kvalitetne programe, ki jih tudi v svetu delajo v majhnih količinah. Zato je nujno izobraževanje o tem, kako ustreči specifičnim zahtevnim kupcem. Jeseniški program s svojimi

moje znanje in izkušnje na managerskem področju pa je odločilnega pomena 11-letno delo v Ameriki, Švici in Turčiji pri ustanavljanju in vodenju Iskrinih firm, kar mi omogoča lažje vklapljanje v tržno ekonomijo kot način delovanja našega gospodarstva v prihodnosti."

**- Kako ste se ujeli pri svojem delu z generalnim direktorjem dr. Ocvirkom?**

"G. Ocvirk je izkušen gospodarstvenik, kar je le v prid sodelovanju, in v tem pogledu nisem imel nikakršnih težav. Kadar imajo ljudje enake ali podobne poglede, to ni težko. Moje vodilo pri tem je, da vedno lahko konstruktivno, usvarjalno, prijetno sodeluješ s človekom, ki zna

"Spremenjeni sanacijski program in z njim povezane finančne zahteve bosta v kratkem obravnavala vlada in parlament. Bistveni poudarki so: nadomestiti kapital, ki je bil z izgubami izgubljen, dobiti možnost za dodatno investiranje za prestrukturiranje in zagotoviti sredstva za socialni program delavcem, ki bodo postali tehnološki presežki. Ta vidik je izjemno pomemben, kajti le z ljudmi, ki se ne bodo čutili ogrožene, je možno izvesti te zahtevne operacije.

Pristojna ministrstva se zavedajo, da se tudi pri nas ne moremo izogniti temu, kar dela ves svet - namreč podpori vlade generalnemu prestrukturiranju železarstva in zagotavljanju sredstev za

## UPRAVNI ODBOR SLOVENSКИH ŽELEZARN

Predsednik UO Slovenskih železarn:  
**- Jože Hujs**

Člani:

- **Andrej Mate**, državni sekretar v Ministrstvu za delo
- **Boris Pesjak**, Faktor
- **dr. Rudi Rozman**, Ekonomska fakulteta
- **mag. Srečko Kokalj**, Ministrstvo za gospodarske dejavnosti - energetika
- **Jakob Piskernik**, Merkur Kranj
- **Franc Slak**, Krekova banka
- **dr. Rado Faleskini**, Inštitut za ekonomske raziskave

količinami je tako še sprejemljiv, manjšim količinam pa se bo treba prilagoditi z investicijami in kadri na Ravnah in v Štorah."

**- Čeprav vas poznam kot dolgoletnega generalnega direktorja Iskre, pa bi vas prosila za morda še kakšne poudarke iz vaše dosedanje nedvomno bogate delovne kariere.**

"Delati sem začel takoj po maturi in naprej študiral ob delu. Kariero sem začel na finančnem področju, 1959. leta pa sem prijel v Iskro, kjer sem delal predvsem na področju investicij, prodaje in na koncu kot direktor. Za

prenašati in sprejeti tvoje napake in ti njegove."

**- Ste opazili, da morda strankarska pripadnost v koncernu SŽ zavira hitrejšo uresničevanje sanacijskih prizadevanj ali je to popolnoma potisnjeno v drugi plan?**

"Odkritih znakov za to, da bi bilo kakršnokoli strankarsko delovanje ali pripadnost osnova za delo ali celo pritisk, v Slovenskih železarnah nisem opazil, vsaj v negativnem smislu ne."

**- Na katerih področjih pričakujete v prihodnjem letu še finančno podporo vlade koncernu?**

sanacijo."

**- Bi želeli še sami kaj dodati?**

"Vsem delavcem bi želel zdravo in uspešno novo leto 1994, v katerem nikomur ne bo lahko. Potrebovali bomo veliko potrpljenja in voljo, da vse, kar delamo, delamo z enim samim ciljem - da se iz te krize čim prej izvlečemo."

**- Gospod predsednik, najlepša hvala za pogovor.**

Albina Tušar,  
vodja razvoja  
kadrov v SŽ

# TEHNOLOŠKA IN TRŽNA SANACIJA SLOVENSКИH ŽELEZARN

## Povzetki in najpomembnejši sklepi študije

Študijo "Tehnološka in tržna sanacija Slovenskih železarn" so izdelali v okviru projekta PHARE po naročilu Vlade Republike Slovenije - Ministrstva za gospodarske dejavnosti. Sredstva so v celoti zagotovili v EGS.

Francosko družbo SOFRES-CONSEIL smo izbrali po javnem razpisu, z delom so pričeli avgusta 1993 in prvi del študije (Tehnološka in finančna analiza Slovenskih železarn) dokončali novembra 1993. Drugi del študije s poudarkom na trženju in ustreznih tržnih nišah pa bo predstavljen v tretjem tednu januarja 1994.

V študiji analizirajo poslovanje treh družb koncerna Slovenske železarne, ki izdelujejo tekoče jeklo - to so Slovenske železarne - Acroni Jesenice, Slovenske železarne - Jeklo Štore in Slovenske železarne - Metal Ravne (brez analize kovaškega programa te družbe). Študija tudi ne obravnava problematike treh jeklovlekov v Slovenskih železarnah (od katerih sta dva v Metalu Ravne in Jeklu Štore).

### Študija obsega pet področij, in sicer:

1. Sedanja organizacijsko-ekonomska situacija v slovenskem jeklarstvu
2. Analiza prodaje jekla iz Slovenskih železarn
3. Tehnološko stanje v posameznih metalurških družbah
4. Stroškovna analiza celotnega tehnološkega procesa
5. Povzetek priporočil.

### Organizacijsko-ekonomska situacija v slovenskem jeklarstvu

Slovenske železarne so v zadnjih dveh letih pravilno in uspešno pričele s sanacijo, ki se kaže v zapiranju najstarejših in najmanj ekonomičnih naprav, drastičnem zmanjševanju proizvodnih zmogljivosti, zmanjšanju števila odvečnih zaposlenih in preoblikovanju prejšnjih "kombinatov" v številne manjše samostojne družbe ali profitne centre s specializiranimi funkcijami. Kar je bilo storjeno do sedaj, še ni dovolj, bilo pa je za preživetje nujno potrebno.

Posamezne družbe morajo imeti vse poslovne funkcije, zato se morata prodaja in trženje iz koncerna prenesti nazaj v družbe.

Usmeritev v ploščati in dolgi program je pravilna, vendar lahko v vsakem programu obstaja samo po ena družba. Pri ploščatem programu je to Acroni Jesenice, družbi Metal Ravne in Jeklo Štore pa se morata združiti in delovati pod enim vodstvom in z enim upravnim odborom. Prednosti so naslednje:

- izognemo se konkurenci med dvema družbama
- izognemo se podvajanju investicij

- omogočimo sinergijo in najboljšo uporabo opreme v obeh družbah za enotno kompleksno proizvodnjo.

Finančno stanje družb v Slovenskih železarnah je izjemno kritično. Čeprav praktično celotna metalurgija v Evropi posluje z rdečimi številkami, so izgube v Slovenskih železarnah nenormalno visoke. Vzroki:

- vse tri družbe so žrtve zelo visokih obrestnih mer
- nekaterih zgrešenih investicij v 80. letih
- dolgov iz preteklosti predstavljajo ogromno finančno breme
- materialni stroški v višini 80-90 odst. prodaje so previsoki.

### Analiza prodaje jekla iz Slovenskih železarn

Slovensko jeklo predstavlja minimalen delež v evropski (in svetovni) proizvodnji jekla. Zato ni bojazni, da bi na naših tradicionalnih trgih v Zahodni Evropi ne našli dovolj kupcev - seveda po tržni ceni in s primerno kvaliteto. Svoj tržni delež si je treba izboriti z aktivno marketinško politiko in z dolgoročnim razvijanjem ustreznih tržnih akcij.

Načrtovano prodajo v letih 1994 in 1995 je za posamezne družbe možno zagotoviti, pri tem bo treba upoštevati naslednje:

**ACRONI Jesenice** - predvideno je precejšnje povečanje prodaje toplo in hladno valjane nerjavne pločevine, predvsem za nove trge zunaj Evrope; povečanje prodaje dinamno pločevin za 5 do 10 odst. bo zahtevalo posebne tržne napore in izboljšanje kakovosti.

**JEKLO Štore** - prodajo je treba usmeriti predvsem na domače trge (zaradi visokega deleža prevoznih stroškov) in s primerno distribucijsko politiko pokrivati večino potreb Slovenije po nekaterih vrstah masovnih jekel. Proizvodnjo specialnih jekel je treba usklajevati s proizvodnjo in dodelavo v Metalu Ravne, za vzmetna jekla obdržati sedanje kupce in poskušati osvojiti proizvodnjo avtomatnih jekel.

**METAL Ravne** - usmeritev na visokokvalitetna jekla, kjer so možnosti predvsem pri orodnih jeklih. Z intenzivnim trženjem potrditi sloves specialnih izdelkov in zagotoviti prodajo čim več izdelkov z visoko dodano vrednostjo znanim končnim uporabnikom.

### Tehnološko stanje v posameznih metalurških družbah

Zaradi specifične situacije med možnostjo prodaje kvalitetnega slovenskega jekla v Sloveniji in porabo v Sloveniji je osnovna usmeritev Slovenskih železarn, da morajo izvoziti več kot polovico svoje proizvodnje.

#### ACRONI Jesenice

Pravilna je usmeritev v kvalitetne pločevine za dinamno jekla, nerjavna jekla, mikrolegirana in nizkolegirana jekla ter manjše količine ogljikovega programa.

**Oprema:**

- zelo moderna jeklarna
- topla valjarna (Bloomig-Steckel) - zelo zastarela in jo je treba takoj modernizirati, da zagotovimo bistveno boljše izplete in ustrezno kvaliteto površine
- hladna valjarna, ki dela za več kot 90 odst. zmožljivosti - predvidena je še ena proga z ustrezno opremo, da se loči hladno valjanje nerjavnega in dinamo programa
- treba je izboljšati kakovost izdelkov in zagotoviti ustrezno merilno opremo.

**METAL Ravne**

Izdeloval naj bi valjane in vlečene izdelke ter odkovke iz visokokvalitetnih - nelegiranih, legiranih in visokolegiranih jekel. Proizvodni program iz prvega polletja 1993 z deležem najbolj zahtevnih jekel od 35 do 45 odst. je pravilen. Zaradi takšne usmeritve se je proizvodnja v primerjavi s prejšnjimi leti drastično zmanjšala.

**Oprema:**

- moderna 40-tonska peč in starejša 10/15-tonska peč z ustrezno ponovno metalurgijo zagotavljata izdelavo različno velikih naročil tudi najbolj zahtevnih kupcev
- zaradi klasičnega načina litja so stroški izdelave gredice večji za približno 110 DEM od jeklarn s kontinuirnim načinom odlivanja, vendar so količine izdelanega jekla mnogo premajhne za upravičenost take investicije
- blooming in valjarna gredic sta v dobrem stanju, oprema za toplotno obdelavo pa omogoča izdelavo jekel z zahtevnimi mehanskimi lastnostmi
- oprema kot celota ustreza proizvodnemu programu in na voljo je znanje za izdelavo visokokvalitetnih jekel.

**JEKLO Štore**

Oprema omogoča izdelavo predvsem nizkolegiranih jekel, vzmetnih jekel in masovnih jekel za gradbeništvo, vendar je na splošno rečeno ta jeklarna v bistvu hibrid - ker ni optimalno opremljena niti za izdelavo masovnih niti kvalitetnih jekel.

**Oprema:**

- E-peč s slabim transformatorjem in brez ponovne peči
  - moderna naprava za kontinuirno litje
  - valjarna 1 za specialne profile, ki jo je treba zaradi visokih stroškov takoj zapreti
  - dokaj stara valjarna 2 za valjanje gredic, ki dela uspešno
  - praktično nova reverzibilna valjarna, ki pa jo je zaradi pomanjkanja ustreznih naročil treba takoj zapreti in prodati.
- Proizvodnjo je treba koncentrirati predvsem za potrebe slovenskega trga (upoštevati tudi predvideno gradnjo avtocest in rekonstrukcijo železniškega prometa) in nadaljevati z do sedaj zelo uspešnim zniževanjem proizvodnih stroškov.

## Stroškovna analiza tehnološkega procesa

**ACRONI Jesenice**

V družbi uvajajo nov sistem kontrole proizvodnih stroškov glede na različne vrste jekel. Postopek je nujno potreben in se nadaljuje. Podobno kot za vse tri jeklarne predstavljajo velik delež fiksni stroški, kar je povezano z nizko produktivnostjo glede na opremo. Da bi zmanjšali ta vpliv in zagotovili večjo konkurenčnost podjetja, je treba:

- kar se da zmanjšati fiksne stroške
- sestavo proizvodnega programa čim bolj dvigniti proti visokim kvaliteta, večjim cenam in večji dodani vrednosti in s tem zmanjšati relativni delež fiksnih stroškov v izdelkih
- čim bolj povečati produktivnost podjetja z organizacijskimi ukrepi.

**METAL Ravne**

Tudi v Metalu Ravne uvajajo nov način kontrole stroškov proizvodnje po izdelkih in vrstah jekla.

Začeto delo je treba nadaljevati in pospešiti:

- obvladovanje in kontrola stroškov sta slabi kot v družbah

**Jeklo in Acroni**

- fiksni stroški so previsoki, zato so potrebni nujni ukrepi za njihovo zmanjšanje, da se izboljša konkurenčnost
- zaradi specifičnosti proizvodnje visokokvalitetnih jekel (ki zahteva precejšnje stroške za toplotno obdelavo) in zagotavljanja ustrezne kakovosti za najzahtevnejše evropske kupce ter po drugi strani zaradi previsokih stroškov različnih služb in servisov so ti stroški v Metalu Ravne za do 120 DEM/tono večji kot v Jeklu Štore. Hkrati pa kontinuirno litje v Jeklu Štore po tehnološki plati omogoča 40 do 60 DEM/t cenejšo proizvodnjo. Pri tem pa je treba poudariti, da za večino izdelkov med Metalom in Jeklom ni možna direktna stroškovna primerjava, ker gre večinoma za dva različna nivoja dodanega dela in garantirane kakovosti.

**JEKLO Štore**

V Štorah že tretje leto (po razdružitvi železarne na posamezne družbe) intenzivno zmanjšujejo proizvodne stroške. Treba je:

- nadaljevati z delom in takoj zapreti valjarno 1 in reverzibilno valjarno
- z upoštevanjem reorganizacije vzdrževanja bo dosežen že tudi po evropskih merilih razumen nivo stroškov
- z obvladovanjem stroškov in ustreznim tržnim nastopom, ki bo omogočil tudi dvig produktivnosti, bo možno zagotavljati ekonomsko upravičeno proizvodnjo.

## Povzetek priporočil

**Organizacija**

- združiti METAL Ravne in JEKLO Štore pod enim vodstvom, kar bo omogočilo optimizacijo izdelave trženja dolgega programa.

**Marketing**

- službe prodaje in nabave vrniti iz koncerna v družbe
- določiti jasnejšo vlogo predstavništva v tujini
- kadrovska okrepitev in takojšnje šolanje timov za marketing in prodajo
- doseči ustrezne aranžmaje pri razgovorih z Evropsko unijo.

**Splošne pripombe**

- povečanje stroškov dela za 20 odst. (v DEM) od 1992 na 1993 ni opravičljivo in je previsoko.

**Nujno potrebne investicije**

Za zmanjšanje stroškov ter zagotavljanje kakovosti so potrebne naslednje takojšnje najnujnejše investicije:

**ACRONI Jesenice v višini 18 do 22 mio DEM**

- ponovna peč, merilne in kontrolne naprave v jeklarni, modernizacija tople valjarne

**METAL Ravne 4 mio DEM** (brez kovaškega programa)

- modernizacija litja, kontrolna linija v Valjarni

**JEKLO Štore 2,5 mio DEM** (brez transformatorja)

- ponovna peč in nov transformator (ok. 1,5 mio DEM - vendar v študiji ni podatka).

Prof. dr. Vasilij Prešern,  
direktor Razvoja  
Slovenskih železarn

# RAZVOJNA STRATEGIJA METALURŠKIH DRUŽB V SLOVENSKIH ŽELEZARNAH

Na zahtevo vlade Republike Slovenije in upravnega odbora SŽ smo pripravili dopolnjeno strategijo razvojnih možnosti jeklarstva v Sloveniji do leta 2000. Temelji na novih tržnih razmerah in upošteva prve ugotovitve oziroma smernice posebne študije "Tehnološka in tržna sanacija SŽ", ki jo za Ministrstvo za industrijo izdeluje francoska firma SOFRES - CONSEIL v okviru projekta PHARE.

V tehnološkem smislu pomeni zato dopolnitev sanacije vizijo strategije razvoja jeklarstva v Sloveniji, ki bi ob potrebnih investicijah, povezovanju s tujimi partnerji in ustreznem tržnem nastopu omogočala rezultate poslovanja, ki ne smejo bistveno odstopati od jeklarn s podobnimi programi v Zahodni Evropi.

Osnovni pristop k dopolnilu tehnološkega dela sanacije temelji na temeljiti analizi sedanje tehnološke usposobljenosti in rezultatov. Ob potrebnih investicijah ter dovolj verjetnih tržnih možnostih prodaje naših izdelkov po svetovnih cenah bi ob dovolj majhnih stroških morale Slovenske železarne začeti poslovati brez izgub (v prehodnem obdobju 2 let pa vsaj pokrivati stroške surovin in dela).

Strategijo razvoja slovenskega jeklarstva do konca tega tisočletja smo poskušali opredeliti s **ciljem in potjo** do takega cilja. Osnovne odločitve pri tem smo tudi mi (podobno kot pri sanaciji železarn VOEST, DOFASCO, USINOR SACINOR ...) opredelili s sedmimi osnovnimi odločitvami:

- strateška določitev osnovnega proizvodnega programa
  - selektivna opredelitev trgov z možnostjo prodaje naših izdelkov s čim večjo dodajno vrednostjo ob čim večji uporabi možnosti in moči, ki so na razpolago
  - racionalizirati in modernizirati zmogljivosti
  - optimizirati stroške in uskladiti končne možnosti glede količin in tržnih zahtev po kakovosti
  - takojšnja prodaja nestrateških osnovnih sredstev
  - dokapitalizacija (po možnosti z "joint venture")
  - kontinuirno izobraževanje zaposlenih
- Za določitev ustreznega **cilja** in zagotovitev

potrebne **poti** smo definirali naslednje parametre in postavke:

## CILJ

- pozitivno poslovanje
- kvaliteten program oz. sestava programa
- količina
- raven kakovosti

## POT

- nove investicije
- dezinvesticije
- število zaposlenih in njihova struktura
- časovna opredelitev

Po obsežnih analizah tehnološke opreme, tržnih možnosti in prognoz za daljše obdobje je osnovna strategija slovenskih jeklarn nadaljevati proizvodnjo tako v

**PLOŠČATEM** kot v **DOLGEM** programu.

Programa se med seboj v celoti izključujeta, nimata praktično nobene medsebojne sinergije, zato je za vsakega treba določiti svoje cilje in ustrezne poti.

Najvažnejša ugotovitev za oba programa pa je, da bomo s sedanjo specifično tehnološko opremo le težko konkurirali proizvajalcem iz Vzhodne Evrope pri poceni masovnih jeklih. Zaradi meddržavnih sporazumov z nekaterimi državami Vzhodne Evrope bo na našem trgu prisotno poceni jeklo iz teh držav brez carinskih zaščit. Naš razvoj zato lahko usmerimo samo v kvalitetna jekla z ustrezno kakovostjo.

## Kaj smo iz sanacijskega programa že storili?

- zaprli Jeklarno 1 na Jesenicah decembra 1992 (ok. 300 del. mest)
- zaprli valjarno žice v Fipromu na Jesenicah avgusta 1993 (ok. 130 del. mest)
- ustavili valjarno debele pločevine na Javorniku (Acroni) v letu 1992 (ok. 30 del. mest)



- ustavili 1 E-peč v Jeklu Štore
- konzervirali specialno jeklaro na Ravnah
- izboljšali proizvodni program in opustili proizvodnjo cenejših jekel, kar se odraža v manjši količini izdelanega jekla.

## Ploščati program

Dopolnitev sanacije ploščatega programa, ki zajema proizvodnjo firme SŽ Acroni Jesnice, d.o.o. je mišljena v dveh fazah, in sicer: v I. fazi kot program preživetja in v II. fazi kot strategija po letu 1995:

- osnovna usmeritev ostaja ista, in to v proizvodnjo visokovrednih izdelkov (dinamo pločevine, nerjavne pločevine...)
- v letih 1994/95 povečati proizvodnjo in prodajo nerjavečih, elektro in mikrolegiranih jekel oz. izdelkov
- izboljšati kakovost izdelkov po ISO 9000 in zanesljivost izdelave.

### I. FAZA (program preživetja 1994 in 1995)

CILJI: leto 1994 - 225.000 t ulitega jekla  
leto 1995 - 238.000 t ulitega jekla

#### Proizvodni program 1994

- elektro jekla	73.000 t
- nerjavna jekla	35.000 t
- mikroleg. jekla	21.000 t
- C- in nizkoleg. jekla	96.000 t

Skupna prodaja 1994 do 178.500 ton.

#### Proizvodni program 1995

- elektro jekla	82.000 t
- nerjavna jekla	45.000 t
- mikroleg. jekla	28.000 t
- C- in nizkoleg. jekla	83.000 t

Skupna prodaja 1995 bo 191.000 ton.

## POTI DO CILJA

V družbi uvajajo nov sistem kontrole proizvodnih stroškov glede na različne vrste jekel. Postopek je nujno potreben in se nadaljuje. Podobno kot za vse tri jeklarne predstavljajo velik delež fiksni stroški, kar je povezano z nizko produktivnostjo glede na opremo. Da bi zmanjšali ta vpliv in zagotovili večjo konkurenčnost podjetja, je treba:

- kar se da zmanjšati fiksne stroške
- proizvodni program usmeriti k visokim kvaliteta - večjim cenam in večji dodani vrednosti in s tem zmanjšati sorazmerni delež fiksnih stroškov v izdelkih
- z organizacijskimi ukrepi povečati produktivnost podjetja
- izboljšave tehnologije brez investicij
- izločitev valjarne HVJ (v Steel center)
- izboljšave tehnologije in opreme z investicijami v višini 35 mio DEM

- ohranjanje zaposlenosti na višini 1600 ljudi z ukrepi finalizacije.

## ČASOVNA OPREDELITEV

- ukrepi brez investicij že potekajo
- vse predvidene investicije lahko končamo v enem letu (predvidoma decembra 1994).

V primerjavi s sanacijskim programom ne predvidevamo dokupa večjih količin polizdelkov iz Vzhodne Evrope in glede na predvideno kvaliteto sestavo proizvodnja tekočega jekla v SŽ Acroni Jesenice ne bo večja od 250.000 ton.

### II. FAZA - USMERITEV V VISOKOKVALITETNI PROGRAM (do leta 2000)

CILJI: Program ulitega jekla letno - 288.000 t

- elektro jekla	131.000 t
- nerjavna jekla	75.000 t
- mikrolegirana jekla	32.000 t
- C- in nizkoleg. jek.	50.000 t

Program hladno valjanih trakov predstavlja skupno 160.000 t letno. Skupna prodaja po končanih investicijah do 240.000 ton letno.

## POTI DO CILJA

Z zaokrožitvijo proizvodnega programa SŽ Acroni Jesenice na 160.000 ton proizvodnje hladno valjanih izdelkov je v celoti zaključena in optimalna tehnološka pot od izdelave tekočega jekla, prek toplega do hladnega valjanja. Potrebne investicije so predvsem v hladni valjarni:

- valjavsko ogrodje sendzimir
- dodatna linija za razogljčenje dinamo jekel
- linija za svetlo žarjenje nerjavnih trakov.

Izkoriščenost zmogljivosti posameznih obratov glede na visokolegirani nerjavni program in elektro jekla bi bila potem v jeklarni več kot 90-odst., v bloomingu in stecklu več kot 70-odst. in več kot 90-odst. v obeh hladnih valjarnah.

Z II. fazo bi pričeli v letu 1995 in jo dokončali v dveh letih.

## Dolgi program (profilni izdelki)

### CILJI

- izdelava kvalitetnih jekel z večjo dodano vrednostjo in visoko kakovostjo
- selekcioniranje proizvodnje nelegiranih (masovnih) jekel zaradi konkurence vzhodnega jekla, proizvodnjo takega programa pa obdržati predvsem za potrebe domačega trga in kupcev v krogu do 500 km
- doseči čim večjo porabo našega jekla v Sloveniji.

Tehnološka oprema na Ravnah omogoča usmeritev predvsem v kvalitetna in visokolegirana jekla visokega cenovnega razreda, oprema v Štorah pa proizvodnjo kvalitetnih jekel spodnjega cenovnega razreda.

Da bi zagotovili potrebno sinergijo in optimalno izkoriščanje tehnoloških naprav, pa se morata družbi Metal

Ravne in Jeklo Štore združiti in delovati pod enim vodstvom in z enim upravnim odborom.

Ker pa se cenovna programska usmeritev obeh jeklarn bistveno razlikuje, bomo razvojne možnosti obravnavali za vsako posebej.

## SŽ METAL Ravne

### Kvalitetna sestava programa

- konstrukc. legirana jekla	34 %
- konstrukc. nelegirana jekla (avtomatna in za avtomobil. ind.)	20 %
- orodna nelegirana in nizko leg. jekla	7 %
- orodna visoko legirana in nerjavna jekla	33 %
- hitroreznna jekla	5 %
- specialne zlitine (storitve)	1 %

### Količinska sestava programa

- proizvodnja tekočega jekla ok. 150.000 t
- prodaja ok. 110.000 t izdelkov

### Način doseganja ciljev

Tudi v Metalu Ravne uvajajo nov način kontrole stroškov proizvodnje po izdelkih in vrstah jekla. Začeto delo je treba nadaljevati in pospešiti, ker so fiksni stroški previsoki, zato so nujni ukrepi za njihovo zmanjšanje, da se izboljša konkurenčnost.

## INVESTICIJSKA VLAGANJA

**1. faza:** nujna vlaganja za zagotavljanje kakovosti in znižanje proizvodnih stroškov v višini 12 mio DEM - takoj:

- ekologija
- kontrolno merilna oprema
- posodobitev proizvodnih sredstev (investicijsko vzdrževanje)
- razširitev proizvodnega asortimenta z višjo dodano vrednostjo.

S tem bi dosegli zmanjšanje stroškov v jeklarni in valjarni za 34 DEM/t in v kovačnici za 24 DEM/t.

**2. faza:** nujna vlaganja za doseganje prodajnega - količinsko in strukturno ustreznega programa v višini 17 mio DEM v letu 1995:

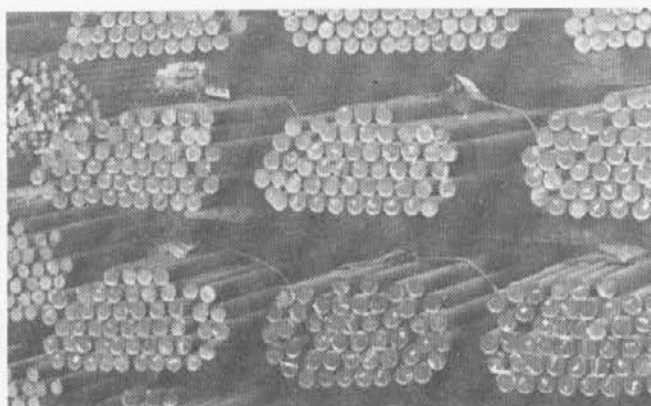
- posodobitev proizvodnje težkih odkovkov
- oprema za končno obdelavo izdelkov z višjo dodano vrednostjo.

S tem bi dosegli zmanjšanje stroškov v jeklarni in valjarni za dodatnih 10 DEM/t in v kovačnici za dodatnih 100 DEM/t.

## SŽ JEKLO Štore

### Kvalitetna sestava programa

Za leti 1994 in 1995 smo pripravili program z naslednjo sestavo:



- jekla za gradbeništvo	40.000 t
- ogljikova jekla	18.000 t
- kvalitetna in plemenita jekla	26.000 t
- vzmetna jekla	24.000 t

-----  
Skupaj (1994) 108.000 t

Skupna prodaja ok. 92.000 ton letno.

### Način doseganja ciljev

V Jeklu Štore že tretje leto (po razdružitvi železarne na posamezne družbe) intenzivno zmanjšujejo proizvodne stroške. Treba je:

- nadaljevati z delom in takoj zapreti valjarno 1 in reverzibilno valjarno
- z upoštevanjem reorganizacije vzdrževanja doseči tudi po evropskih merilih razumen nivo stroškov
- z obvladovanjem stroškov in ustreznim tržnim nastopom, ki bo omogočil tudi dvig produktivnosti, zagotavljati ekonomsko upravičeno proizvodnjo.

## INVESTICIJSKA VLAGANJA

### 1. faza:

11,5 mio DEM v jeklarno, valjarno in jeklovlek - kar omogoča zmanjšanje proizvodnih stroškov za ok. 50 DEM/t. RO Valjarna se konzervira, število zaposlenih se zmanjša na 630.

Z uvedbo ponovčne metalurgije bo v Štorah mogoče konkurenčno izdelovati vrsto novih kvalitet jekel in povpraševanje na trgu kaže, da bi lahko prodali npr. tudi do 10.000 ton avtomatnih jekel letno.

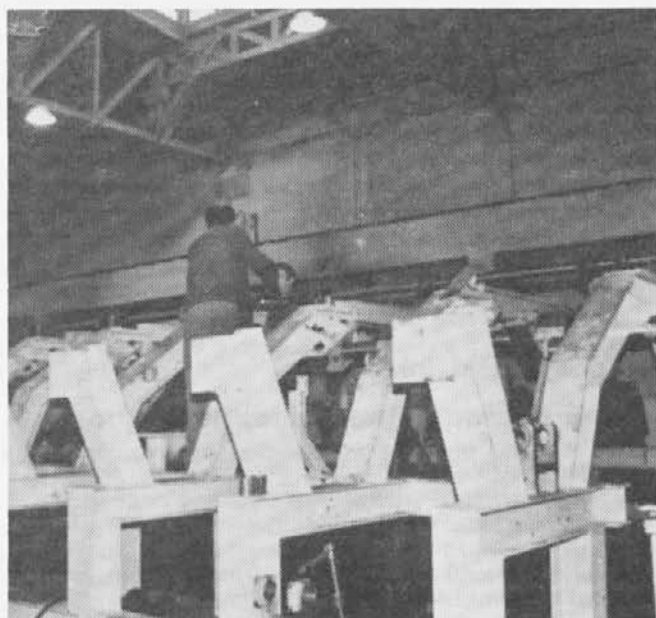
Nove možnosti za dolgi program pa se odpirajo s sinergijo naprav v Štorah in na Ravnah. Omogočena bo predvsem cenejša izdelava številnih vrst kvalitetnih nelegiranih in nizkolegiranih jekel nižjega in srednjega cenovnega razreda, kar bo omogočilo tudi izdelavo nekaterih vrst jekel, ki jih danes zaradi previsokih stroškov ne izdelujemo. Z boljšo izrabo naprav bomo zmanjšali fiksne stroške, z enotnim sistemom zagotavljanja kakovosti pa bomo dosegli tudi ustrezno evropsko raven kakovosti naših izdelkov.

Prof. dr. Vasilij Prešern,  
direktor Razvoja Slovenskih železarn

# KADROVSKO PRESTRUKTURIRANJE MED TNALOM IN NAKOVALOM

Letošnjo jesen smo lahko v medijih zasledili veliko različnih mnenj o (ne)pomembnosti in nujnosti sanacije sistema Slovenske železarne. Pojavil se je tudi naslov "Sanacija uspela, ljudje ostali brez dela". Komentar v omenjenem članku je bil veliko korektniji od naslova, pa kljub temu bi ga vzel za iztočnico svojega razmišljanja.

Proces kadrovskega prestrukturiranja, kot mu učeno rečemo, je seveda boleč proces za vse, ki se iz takih ali drugačnih razlogov znajdejo v njem. Posamezna bolečina in problem, ki nastane v družini, kjer zakonec izgubi delo, se kar prepogosto izgubi v gozdu podobnih problemov, ki jih nemalokrat presojava kar z državnega vidika, kjer smo prišli



že tako daleč, da 500 novih brezposelnih predstavlja le še 0,4 odstotka. To pa je že skoraj zanemarljivo malo - čeprav na drugi strani predstavlja to 500 družinskih problemov, ki lahko prizadenejo vse družbeno in družinsko življenje.

Od leta 1989 teče znotraj sistema Slovenske železarne proces zmanjševanja števila zaposlenih. Pred letom dni sem v svojem referatu na srečanju kadrovskega delavcev v Portorožu dejal, da tega procesa ne bo nikoli konec. Ali se je temu mogoče izogniti? Ali je mogoče izpeljati sanacijo brez tega koraka? PRAKSA INDUSTRIJSKEGA RAZVOJA in podjetniške življenjske krivulje kaže, DA NE. Tudi sam pojem sanacija skriva v svoji slikoviti razlagi boleče poteze. Ni sanacije brez korenitega posega v stroške poslovanja in njihove prilagoditve ustvarjeni realizaciji. Kljub kapitalni intenzivnosti, kljub relativno nizkim neto plačam (kar ni mogoče več trditvi za bruto plače), ni sanacije brez posega v stroške dela. Tu se mi zdi, da kar prehitro preskočimo dilemo o povezavi višine plače in števila zaposlenih. Pa pri tem seveda ne mislim samo na državni nivo pogajanj med vlado in sindikati, ampak bolj na mikro nivo, kjer bi v posameznih primerih lahko s primernimi instrumenti uporabili to formulo.

Ocenjujem, da smo majhen korak v naši zavesti kljub temu naredili, saj smo še pred letom - dvema iskali krivce za to, da prihaja do sanacijskih ukrepov. Svetovna kriza, o kateri

poročajo mediji vsak dan (stavke v Nemčiji, Belgiji, Franciji, odpuščanja v jeklarstvu, avtomobilski industriji, kemiji...), odpira oči tudi pri nas. Le te niso povzročili posamezniki, do nje prihaja zaradi strukturnih neskladij, ki jih v celoti le ni mogoče dokončno predvideti. Naloga menedžmenta, IN TO VSAKEGA, je, da se na spremenjene razmere odziva. Hitrejši in natančnejši je odziv, več se lahko reši.

Eden izmed načinov reakcije je prilagoditev stroškov. Tudi stroškov dela. Na tem področju je reakcija lahko hitrejša kot pri pridobivanju novih trgov. Zato je kratkoročno neizbežna. Tu pa bi preskočil na pristop oz. način reagiranja, ki je najmanj toliko pomemben kot čas reagiranja. Marsikdaj pa sta tako povezana, da se čas sploh ne začne iztekati prej, dokler ni jasen način.

Mislím, da smo v vseh teh letih reševali problematiko z občutkom. Zato tudi ni bilo večjih nerešenih problemov. Res je, da imamo v tem trenutku največ delovnih presežkov v Štorah, a program, ki smo ga začrtali, in ekipa, ki ga je pripravljena izpeljati, jamčita za uspeh. Preden spregovorim o vsebinskem načrtu za leto 1994, pa bom komentiral tabelo, ki kaže določene učinke v prvih devetih mesecih letošnjega leta:

Tabela 1:  
Število zaposlenih v sistemu SŽ  
in struktura odhodov

ST.	LOKACIJA DRUŽB	1. 1. 1993	30. 9. 1993	RAZ- LIKA	NAČINI RAZREŠEVANJA V %			PLAN 31. 12. 1993
					AKTIV. SOC. VARNOST	PASIV. SOC. VARNOST	PASIV. ODPRTO	
1	JESENICE	3780	3497	- 270	74.5	12.9	12.6	3280
2	RAVNE	4621	4351	- 283	40.9	12.5	46.5	4179
3	STORE	2126	1952	- 174	34.6	11.5	53.8	1768
4	VERIGA	868	728	- 140	78.4	4.3	17.3	745
5	PLAHEN	372	339	- 33	69.2	10.3	20.5	270
6	TOVIL	163	137	- 26	50.0	3.6	46.4	70
7	ZIČNA	287	228	- 59	83.6	6.6	9.8	230
8	KONCERN	35	160	+ 125				
	SLOVENSKE ŽELEZARNE	12252	11392	- 860				10542

- aktiv. soc. varnost (sporazumne prekinitev, samozaposlitve, zaposleni pri drugih delodajalcih, odhodi v vojsko)
- pasiv. soc. varnost (starostna upokojitve, invalidska upokojitve, predčasna upokojitve, umri)
- pasiv. odprto (prenehanje delovnega razmerja za določen čas, disciplinski odpusti, trajni presežki - prijava na zavod za zaposlovanje)

Iz tabele je razvidno, da se je skupno število zaposlenih zmanjšalo za 860, od tega je 66 odstotkov rešenih z aktivno socialno varnostjo. V tem trenutku ima 817 delavcev vročene pravnomočne sklepe o prenehanju delovnega razmerja. Do januarja 1994 se izteče odpovedni rok 331 zaposlenim in do konca marca 1994 še 480 zaposlenim. Z aktivnimi oblikami zaposlovanja bomo do konca leta 1993 rešili še 200 zaposlenih. Tako ocenjujem, da bomo leto 1993 zaključili z 10800 zaposlenimi. Socialni program bo dosežen s trimesečnim zamikom zaradi podaljšanja odpovednega roka na podlagi pritožbenih postopkov.

## NAČRTI ZA PRIHODNJE LETO

Na podlagi letošnjih izkušenj in stroškov sem z ekipo pripravil predlog kadrovskega prestrukturiranja za leto 1994, ki je bil sestavni del sanacijskega načrta za prihodnje leto. O njem bosta razpravljala vlada in parlament. V nadaljevanju bom predstavil samo izhodišča in področja dela s cilji za prihodnje leto.

### Vsebinska izhodišča:

- ohranitev ploščatega programa na Jesenicah
- ohranitev dolgega programa na Ravnah
- ohranitev programa za 630 delovnih mest v Štorah
- uspešno lastninjenje dela podjetij C in stečajni neolastninjenih podjetij C ter bistveno znižanje števila zaposlenih v teh podjetjih.

### Izhodišča za socialni program:

- petletno zmanjševanje števila zaposlenih je izčrpalo vse možnosti upokojevanj, prekvalifikacij in samozaposlovanj brez materialnih spodbud
  - NUJNO je izpolniti naslednje:
    - a) reorganizacija podjetij B v mešane družbe, ki prevzamejo vlogo regionalnih inkubatorjev (lastniki: koncern, rep. zavod za zaposlovanje, menedžment podjetij B)
    - b) 12-mesečni rok reševanja delavcev, ki bodo ostali brez dela
    - c) materialna spodbuda (nepovratne subvencije + subvencija za ceno denarja) za alternativno podjetništvo v regijah
    - d) zagotovitev materialnih pravic v okviru zakonskih predpisov
    - e) zagotovitev virov financiranja podjetij B.

## PODROČJA DELOVANJA PODJETIJ B IN CILJI

Zaradi specifičnosti posameznih problemskih sklopov predlagam, da se v namenska podjetja premestijo tudi presežki iz žičnega programa (vsak najbližji lokaciji). Kompleksnost problematike in letošnje izkušnje kažejo na to, da je treba vzpostaviti v podjetjih B optimalno organizacijo, opredeliti vire za stroške teh podjetij in se tesneje povezati z regionalnimi zavodi za zaposlovanje (možnost javnih del, koncesij, izobraževanj, inkubatorstva...), da bi na ta način postala pravi centri za kadrovske prestrukturiranje.

### a) POSREDOVANJE DELA IN ZAPOSLITVE, JAVNA DELA

- koordiniranje zaposlovanja med podjetji na lokaciji
- sodelovanje z Zavodom pri iskanju kandidatov za potrebe po zaposlitvi
- iskanje potreb po zaposlitvi na terenu
- svetovanje iskalcem zaposlitve
- zbiranje idej in vodenje projektov javnih del

### b) PODJETNIŠKI INKUBATOR

- spodbujanje podjetniških pobud
- identificiranje podjetnikov
- svetovanje in priprava podjetniških načrtov
- organiziranje postopka osamosvojitve malih podjetij

### c) ZAPOSLOVANJE INVALIDOV IN INVALIDSKA PODJETJA

- oblikovanje predlogov delovnih mest, rezerviranih za invalide v matičnih podjetjih
- ustanavljanje invalidskih podjetij
- zbiranje idej in organiziranje projektov javnih del za invalide

### d) IZOBRAŽEVANJE

- obdelava podatkov o usposobljenosti iskalcev zaposlitve v podjetjih B in priprava izobraževalnih programov
- organiziranje izobraževanj za potrebe podjetij na lokaciji in podjetniškega inkubatorja

## CILJI

### a) posredovanje dela in zaposlitve, javna dela

- posredovanje dela 20 odst. delovnih ur zaposlenih
- posredovanje zaposlitve 300 delavcem
- javna dela - 8 projektov za 30 zaposlenih po 3 mesece

### b) podjetniški inkubator

- organiziranje 10 podjetij za zaposlitev 80 do 100 delavcev
- organiziranje 250 samozaposlitev

### c) invalidska podjetja

- oblikovanje 10 do 15 delovnih mest, rezerviranih za zaposlovanje invalidov v matičnih podjetjih
- organiziranje 3 do 4 invalidskih podjetij za zaposlitev 30 invalidov

### d) izobraževanje

- povprečno 30 ur usposabljanja na delavca v podjetjih B
- povprečno 60 ur usposabljanja za prekvalifikacije na delavca v podjetjih B

**Program je uresničljiv, vendar je treba bistveno pojačati infrastrukturo. Stroški te infrastrukture so nižji od enodnevnih opozorilne stavke in se povrnejo v enem letu. Na podlagi vseh izkušenj, ki jih imam, računam, da bo program podprt. S tem bodo omogočeni koraki na področju, kjer bodo delali tisti, ki bodo delo obdržali. Teh je več, zato ne dajemo povoda za naslove: Sanacija uspela, ljudje ostali brez dela.**

Brane Žerdoner,  
direktor za kadre in pravne zadeve  
Slovenskih železarn

# NEIZBEŽNO LASTNINSKO PREOBLIKOVANJE

V začetku leta 1993 so se družbe v sistemu Slovenske železarn reorganizirale. Takrat so nastale koncernske družbe - torej tiste, ki so neposredno podrejene koncernu SŽ, in odvisne družbe - tiste, ki so jih ustanovile koncernske družbe. Pri tej reorganizaciji smo zasledovali dva cilja: izločitev dejavnosti, ki niso v neposredni povezavi z dejavnostjo koncernskih družb, in istočasno preštetje zaposlenih v teh družbah. Osnovni cilj, ki so ga te družbe imele, je bil ustvariti več kot polovico realizacije izven koncernskih družb.

Drugi moment je želja države, lastnika Slovenskih železarn, da se čim prej dezinvestira (prenese, proda lastništvo).

Pregled bilančnih rezultatov in števila zaposlenih je v devetih mesecih leta 1993 pokazal, da se odvisne družbe - tako imenovana podjetja C - preživljajo v 90 odst. na trgu koncernskih družb, in to pri istem obsegu zaposlenih kot na začetku leta. Nedvoumno je postalo jasno, da cilja, ki jim je bil postavljen, ne bodo dosegle niti se mu ne bodo približale.

Nespremenjena lastniška struktura v podjetjih C pa po drugi strani zahteva ohranitev celotne skrbi za razvojno in socialno usodo teh podjetij, čemur smo se z reorganizacijo v osnovi želeli izogniti.

**Na podlagi teh dejstev so bili sprejeti sklepi, katerih namen je doseči naslednje cilje:**

- ponovno preučiti smiselnost izločitve določene dejavnosti kot pravne osebe; v primeru tesne povezave oz. opravljanja poslovne funkcije, ki bi jo morala imeti vsaka koncernska družba, se prenese dejavnost v družbo A

- poiskati tržni interes v domačem in tujem okolju za dejavnosti, ki so za opravljanje osnovne dejavnosti



**stranskega pomena; pri tem imata prednost program in ohranitev čim večjega števila zaposlenih**

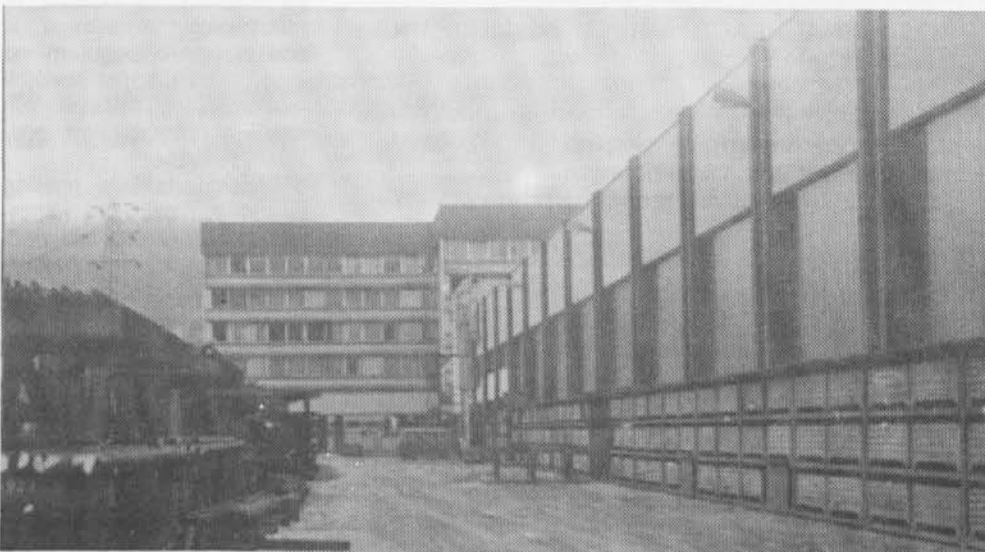
- s kupnino za takšne dele prispevati lastne vire za investicijski del sanacijskega programa Slovenskih železarn.

V času pisanja besedila še niso znani podatki o tržnem interesu za naše storitvene dejavnosti. Na podlagi povpraševanj za pripravo ponudb pa lahko mirno trdimo naslednje. V tistih družbah, kjer gre za pravo stransko dejavnost (turizem, prehrana), tržni interes je, v družbah, kjer gre za obrtne dejavnosti, prav tako. Veliko je bilo interesa med zaposlenimi, kar je v fazi zbiranja ponudb na osnovi svežega denarja razveseljivo. Nedvoumno je tudi res, da je razpis za zbiranje ponudb dokončno razkrinal še zelo prisotno filozofijo: "Čim dlje v rokah države; če se prodaja, potem v čim manjšem obsegu". Takšna miselnost je v nasprotju s pričakovani slovenskih politikov, ki si ravno od lastninskega prestrukturiranja obetajo nove vzvode gospodarske rasti. Ne polemiziram z njimi, nasprotno, na podlagi pogovorov s potencialnimi kupci je razvidno, da prinašajo nove ideje. A stran, ki se prodaja, se brani z vsemi štirimi. V takšni mešanici pa ni možnosti za optimalen razvoj. Usoda delovnega mesta in zaposlitve se pretesno povezuje z lastnino in bistveno premalo z razvojnim programom in uspešnostjo menedžmenta. Te velike želje po statusu državnega uslužbenca si ni mogoče razložiti drugače kot s prepričanjem

o veliki socialni varnosti pod okriljem države. To pa so v bistvu kratkoročne želje, ki ne spodbujajo notranjega in vsakršnega podjetništva.

**Zato bi bilo seveda zelo dobrodošlo, če bi predstavili hitrost razmišljanja iz vzvratne prestave v prvo, prevzeli določeno pobudo, mogoče celo sami postali potencialni kupci državne lastnine in s tem pospešili neizbežen proces lastninskega prestrukturiranja.**

Brane Žerdoner,  
direktor za kadre  
in pravne zadeve  
Slovenskih železarn



# ŽELEZARJI BOMO IMELI SVOJO KOLEKTIVNO POGODBO



Po izkušnjah prvih treh let obstajanja kolektivnih pogodb v Sloveniji je nastala potreba in ideja, da zaposleni v Slovenskih železarnah dobimo svojo kolektivno pogodbo. Kolektivna pogodba naj bi bila odraz življenja v določenem okolju in naj bi se čim bolj približala potrebam in možnostim določenega okolja oziroma naj bi postavila aspiracije in cilje nekoliko nad življenjem in tako postala izziv za vse njene podpisnike. Slovenske železarne so dovolj zaključeno in specifično okolje, da lahko razmišljamo o pogodbi, ki bo odraz njihovih možnosti in ambicij.

Prvi predlog Kolektivne pogodbe Slovenskih železarn so dobili njeni podpisniki konec letošnjega oktobra. Predlagatelj pogodbe je zasledoval dva cilja:

1. V pogodbi predlagati pogoje, ki so realni, ki zagotavljajo uresničevanje in teh možnosti ne izključujejo že vnaprej. Predvsem v tarifnem delu želi preseči prakso zadnjih dveh let, da so cilji postavljeni tako visoko, da jih ni mogoče doseči in pri obeh partnerjih povzročajo frustracije in jemljejo voljo.

2. Pogodbo oblikovati tako, da jo bo mogoče uporabljati kot samostojen akt. V njej naj bi bila zapisana vsa pravila vedenja, od tistih, ki so določena še v nekdanjih zveznih predpisih, do tistih v Zakonu o delovnih razmerjih, v Splošni kolektivni pogodbi in v pravilih, ki so bila dogovorjena že v prejšnji pogodbi in praksi. Vsakdo, ki bo uporabljal Kolektivno pogodbo SŽ, naj bi našel vse dogovorjeno na enem

mestu, ne da bi mu bilo treba brskati po vseh naštetih dokumentih.

Vsebinsko je pogodba razdeljena v dvajset zaokroženih poglavij z okoli trisotimi člani. V poglavjih so podrobno opredeljeni postopki sklepanja delovnega razmerja, razporejanja in prenehanja delovnega razmerja, razporejanje delovnega časa, odmori, počitki, dopust in druge odsotnosti z dela, varstvo pri delu, možnosti izobraževanja, inventivna dejavnost, obveščanje delavcev in pogoji za delo sindikata. Dokaj podrobno predlog

ciplinske odgovornosti.

Bistveno odstopa od prejšnje prakse in od že podpisanih kolektivnih pogodb predlog XV. poglavja Plača, osebni prejemki in povračila stroškov v zvezi z delom. Za razliko od Splošne kolektivne pogodbe, ki vse delavce enotno razporeja v devet tarifnih razredov, predlagatelj te

Zaposleni se glede na naravo dela razporejajo med:

- **proizvodne delavce** - vsi zaposleni v neposredni proizvodnji in
- **nameščence** - vsi zaposleni administrativni, strokovni in vodstveni delavci.

**PROIZVODNI DELAVCI** so razporejeni v **7 plačilnih skupin**. Za vsako skupino je določena urna postavka v SIT/uro.

**OSNOVNA PLAČA = urna postavka x število ur dela**

**NAMEŠČENCI** so razporejeni v **9 plačilnih skupin**. Za vsako skupino je določena mesečna postavka v SIT/mesec.

**OSNOVNA PLAČA = mesečna postavka**

K osnovni plači se prištejejo **DODATKI** za nadpovprečno delovno uspešnost, posebne pogoje dela, delovno dobo in izmensko delo.

razčlenjuje odgovornost za delovne obveznosti - disciplinsko odgovornost in postopek ugotavljanja dis-

pogodbe razporeja zaposlene v dve vrsti plačilnih skupin, proizvodne delavce in nameščence. Za prve

predlaga sedem skupin, osnova za plačilo naj bi bila urna postavka, izražena v tolarjih na uro. Nameščence razporeja v devet plačilnih skupin, osnova za plačilo pa je mesečna postavka, izražena v tolarjih na mesec.

Izhodiščne plače so postavljene na nivo, ki danes v železarnah dejansko je. To pomeni, da plačo, ki jo danes prejemajo zaposleni v Slovenskih železarnah oziroma v njenih družbah, jemlje kot dejstvo. Dejstvo, ki je optimalno in realno. Izhodišče, ki je predlagano, je pa obenem tudi obveza za delodajalca, to je nivo, ki pod nobenim pogojem ne sme biti nižji, lahko je višji v primeru rasti življenjskih stroškov ali boljšega poslovanja družbe.

Načelno takšen predlog pogodbe oziroma sprememb sprejemajo vse podpisnice pogodbe. Pogajanja pa se bodo začela šele v začetku decembra. Konec leta bomo videli, kakšni bodo rezultati. Leto 1994 naj bi začeli z novimi, bolj realnimi cilji.

Eleonora Gladež,  
vodja razvoja kadrov v SŽ

## ŽELEZARSKÉ DRUŽBE V ŠTORAH

## KAKO NAPREJ?

Sanacija Slovenskih železarn ne bo uspela, če ob prestrukturiranju podjetij ne bomo odpravljali tudi vzrokov za nastali položaj in njihovih posledic.

V primeru družb na lokaciji Štore so, bolj kot drugje, prisotne posledice podkapitaliziranosti zaradi le delne dokapitalizacije. To se nanaša na zagotavljanje likvidnih sredstev za oskrbo in plače. Kljub temu, da v poročilih in informacijah za koncern, za upravni odbor Slovenskih železarn in za vladne predstavnike, ki sodelujejo pri saniranju naših podjetij, vztrajno navajamo vzroke, tega ne upoštevajo. V prid tej trditvi govorijo: doslej opravljena finančna sanacija, ki kot kriterij za dokapitalizacijo ni dovolj upoštevala različnosti vzrokov za podkapitaliziranost in blagovni kredit, kjer bi kot kriterij za dodeljevanje lahko upoštevali tudi napovedane učinke in uspešnost in ne le zahtevali pokrivanje variabilnih in fiksnih stroškov v sedanjih kriznih razmerah, kar v drugih poslovnih krogih ni normalno.

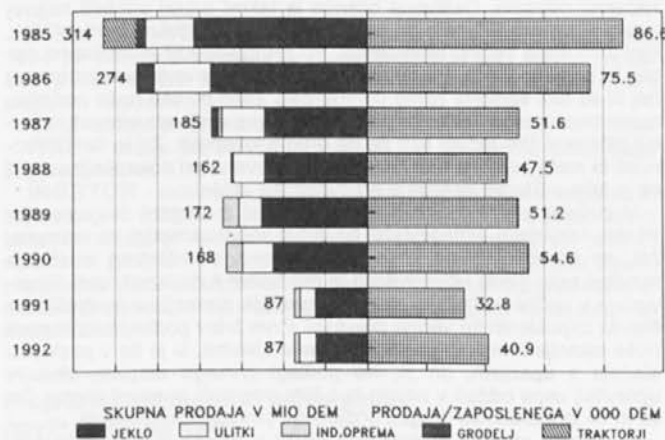
Poleg vseh razlogov, ki jih sicer v Slovenskih železarnah v dokumentih navajamo kot vzrok za sedanje stanje, moramo o Štorah povedati še naslednje. V letih do 1990, ko je za našo panogo še vladala konjunktura, smo v Štorah imeli vrsto izrednih dogodkov, ki so povzročili dodatno občutno poslabševanje bilance sredstev in uspeha, poleg tega pa se je pri nas že leta 1987 močno zmanjšala proizvodnja jekla in ulitkov. Krizo, ki je drugod nastala šele po letu 1989, smo v Štorah tako dočakali v bistveno težji situaciji kot v drugih podjetjih Slovenskih železarn.

V letu 1987 smo imeli težko nesrečo v Jeklarni, v letu 1988 sta bila v okvari oba pečna transformatorja in leta 1989 smo sanirali halo v Jeklarni. Z neustreznimi finančnimi viri oz. z obratnimi sredstvi smo prav v teh letih zaključili večjo investicijo v Valjarni in tudi dezinvesticije: Tovarna traktorjev, Elektro plavž, postopoma pa tudi Valjarna I, elektrooblačna peč I in konti I.

## ŽELEZARNA ŠTORE JE BILA NAJVEČJI ZAPOSILITVENI CENTER V REGIJI

Dogajanje in ukrepanje prikazujeta grafa 1 in 2 - prodaja in število zaposlenih v Železarni Štore v letih 1984 oz. 1985 do 1992. Svojim ukrepom smo prilagajali tudi organizacijo programov na lokaciji Štore, ki smo jo uskladili tudi s koncernsko organiziranostjo - shema 3.

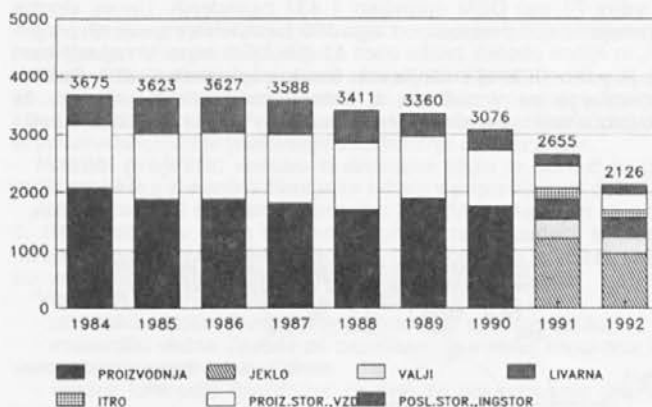
PRODAJA ŽELEZARNE ŠTORE 1985 - 1992 GRAF ST.1



1985 - DOSEŽENA NAJVIŠJA PRODAJA

ŽNIZEVANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH V ŽELEZARNI ŠTORE 1984 - 1992

GRAF ST.2



OB REORGANIZACIJI '91 JE CCA 40% STORITEV V PROIZVODNIH PODJETJIH

HEMA ST.3

## TRANSFORMACIJA ENOVITEGA PODJETJA

1990

PROIZVODNE STORITVE		POSLOVNE STORITVE	
PTE JEKLO	PTE VALJI	PTE LIVARNA	PTE ITRO
988	313	308	161

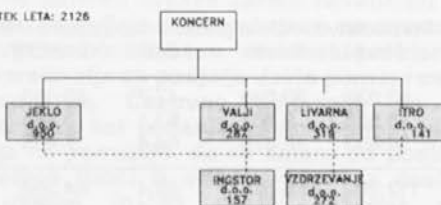
1991

ZAPOSLENI KONEC LETA: 2655



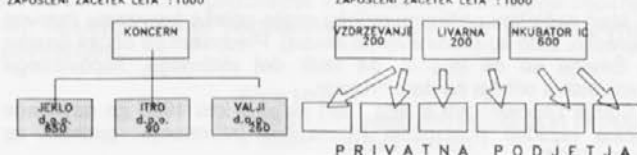
1993

ZAPOSLENI ZAČETEK LETA: 2126



1994

ZAPOSLENI ZAČETEK LETA: 1000

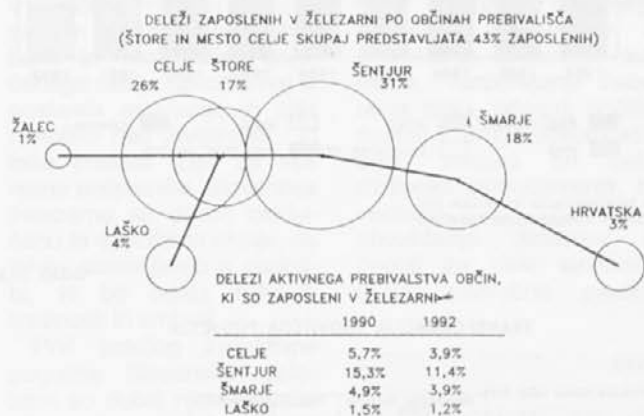


Enako kot stroški ob izrednih dogodkih, so tudi stroški kadrovskega programa in zmanjševanje števila zaposlenih že po letu 1988 in še posebej po letu 1990 bremenili naše poslovanje in vplivali na bilance sredstev v naših podjetjih. Ta imamo v Štorah decentralizirana že od 7. januarja 1991 dalje in imamo to prednost, da je njihovo poslovanje pregledno in bilance očistene. Zaradi njihovega medsebojnega poslovanja in finančnih stroškov, ki pri tem nastajajo, pa so izgube, ustrezno organiziranosti, večje kot na drugih lokacijah, saj jih ne prikazujemo konsolidirano.

Ob shemi 3, ki prikazuje preoblikovanje Železarn Štore, naj povemo še to. Še leta 1987 je bilo v Štorah 3 600 zaposlenih, v začetku leta 1990 še 3 360, danes pa je od števila 2 000 približno 400 delavcev že opredeljenih kot trajni presežek ali pa so razporejeni v Izobraževalni center.

Za ilustracijo naj navedem še podatke, ki se nanašajo na stroške in število zaposlenih v proizvodno-poslovnih storitvah na lokaciji Štore. Ko je realizacija znašala še 315 mio DEM (graf 1), je storitve v višini 73 mio DEM opravljalo 1 433 zaposlenih. Danes storitve opravlja še 400 delavcev, od tega 100 zaposlenih v zasebnih podjetjih, in njihov strošek znaša okoli 13 mio DEM letno. V največji meri se je v Štorah torej zmanjševalo število zaposlenih v režiji. Celotno zmanjšanje pa v občinah, iz katerih naši delavci prihajajo, že povzroča veliko povečanje brezposelnosti - shema 4 in tabeli 5 in 6.

SHEMA ST.4



Zaposlitvena območja železarn so oblikovana na podlagi delovanja železarn kot najpomembnejšega zaposlitvenega centra na določenem območju; ta je deloval tudi kot največji štipendist za poklice v proizvodnji od osnovne šole naprej.

Na Jesenicah in Ravnah je vpliv zaposlitvenega centra koncentriran v občinskem območju, v Štorah pa je težišče bolj v vzhodnem delu celjske regije. To je razumljivo, saj je ta del eden najrevnejših v Sloveniji, Železarna Štore pa je nudila zaposlitev polkmečkemu, nevalificiranemu prebivalstvu, ki mu kmetijstvo ni prinašalo dovolj dohodkov za preživetje ter financiranje šolanja in kasnejšo zaposlitev njihovih otrok.

Podatki o zaposlenosti in brezposelnosti v občinah, ki so zaposlitvena območja železarn, so za leto 1991 (Statistični letopis RS 1992):

Občine	Prebivalstvo število	Aktivno prebivalstvo število	Zaposleni delež v občini	Brezposelni v občini
Celje	63.030	30.038	47,7	33.198
Šentjur	18.586	9.867	53,1	3.665
Šmarje	30.653	16.670	54,4	7.405
Skupaj	112.269	56.575	50,4	44.268
Jesenice	31.166	14.437	46,6	11.950
Ravne	26.800	12.590	47,0	11.230

Tabela št.5

Med naštetimi občinami celjske regije poteka intenzivna delovna migracija, zato so predstavljene skupaj. Predvsem za občini Šentjur in Šmarje se da oceniti, da velik del aktivnega, zaposlenega prebivalstva odhaja na delo drugam.

Stanje zaposlenosti iz leta 1991 se je v letu 1993 za navedene občine razliko poslabšalo (Statistične informacije, podatek za marec 1993):

Občine	Zaposleni število	Index III 93/91	Brezposelni število	Index III 93/91
Celje	28.502	85,85	4.17	217,55
Šentjur	3.045	83,08	1.174	233,86
Šmarje	7.448	100,58	1.802	219,22
Skupaj	38.995	88,09	7.153	220,50
Jesenice	10.305	86,23	1.509	153,09
Ravne	9.933	88,45	991	149,92

V tem obdobju se je brezposelnost v Sloveniji povečala z indexom 142,33.

Tabela št. 6

## UKINJANJE KONCERNSKIH DRUŽB?

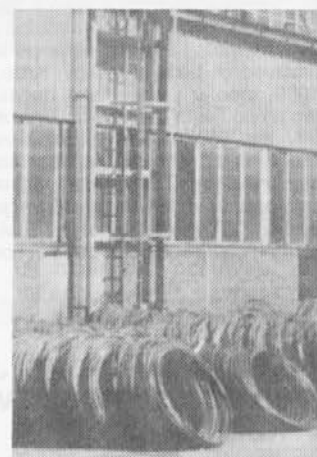
Pred obravnavo predlogov za sanacijo Slovenskih železarn v vladi in v državnem zboru Republike Slovenije so družbe v Štorah (izraz "lokacija Štore" je zamenjava za Železarno Štore) tudi zaradi izjemno kritičnih razmer zelo aktualna tema. Ker bi naj bile možnosti Republike Slovenije, predvsem finančne, omejene, so mnenja in napovedi o ukinitvi lokacije Štore ne le verjetne, ampak glede na ostale razloge, tudi možne. Kaj bi to za Štore pomenilo, vemo, koliko pa bi bilo s tem pomagano drugim lokacijam, oziroma prihranjeno državi, lahko le domnevamo.

Kolkor bi do ukinitve res prišlo, bi imeli nazadnje prav tisti, ki v dosežanih statusnih, organizacijskih in lastninskih postopkih vidijo le pripravo za ukinitve družb koncerna Slovenske železarn v Štorah. Na tako sklepanje navaja tudi stanje organiziranosti, ki je v Štorah izpeljano v celoti, že brez "vmesnega holdinga", medtem ko so drugje določeno obliko vodenja "lokacije" še ohranili.

Poslovanje z izgubami in stalno poslabševanje bilance sredstev, ki se je v Štorah pojavilo prej in bolj kot v drugih delih Slovenskih železarn, tudi zaradi prej navedenih razlogov, sta bila torej temeljna razloga, da smo v Štorah že po letu 1989, v takrat enoviti delovni organizaciji, videli v statusnem, organizacijskem in lastninskem preoblikovanju pogoj za preživetje in možnost sanacije in prestrukturiranja. Podobni ukrepi so bili kasneje sprejeti kot del sanacijskega programa v koncernu in predvsem v obeh drugih železarnah. Prav izvajanje teh ukrepov pa je Štoram omogočilo, da smo sploh lahko dočakali sprejetje zakonov za sanacijo Slovenskih železarn. Do organiziranja v družbe z omejeno odgovornostjo, 7. januarja 1991, se je do takrat enovito podjetje Železarna Štore uspelo že štirikrat izogniti stečaju. Ta nevarnost je potem, zaradi uvedbe moratorija na stečaje, vsaj začasno odpadla. Delitvene bilance je takrat moral odobriti najprej poslovni sistem SŽ, nato pa še SDK in tudi LB Splošna banka Celje, kjer smo imeli večino obveznosti. Po reorganizaciji je blokirano ostalo le podjetje Jeklo. Po takrat predlaganem sanacijskem programu naj bi se tudi sanirala samo metalurgija. Tako so vsa naša podjetja, razen blokiranega Jekla, še poravnala vse svoje obveznosti, ko so bili blokirani žiro računi tudi že na drugih lokacijah. Za ta del obveznosti ta naša podjetja tudi niso bila upoštevana pri dokapitalizaciji, ki se je tako v Štorah nanašala predvsem na Jeklo.

V svojem prispevku se ne bom ukvarjal z drugimi deli sanacije: tržnim, razvojnim, tehnološkim itd. Kljub vsem ukrepom se razmere, žal, ne spreminjajo na bolje in tako pri nas večinoma izostajajo rezultati tako glede učinkovitosti in predvsem tudi uspešnosti. Proizvodnja v večini podjetij je prenizka, prodaja premajhna in stroški ter število zaposlenih še vedno preveliki. Prva žrtev podkapitaliziranosti naše lokacije in njenih posledic je naša Livarna, ki je že v postopku stečaja z upanjem, da jo, na podlagi javnega razpisa, stečajni upravitelj uspe oddati v najem in s tem omogoči ponovni zagon. Da se to ne bi zgodilo še drugim podjetjem, poskušamo ukrepati.

Dosežena stopnja samostojnih družb v Štorah in v nadaljevanju opisani predlogi in postopki so osnova za trditev, da v Štorah ne moremo več govoriti o "lokaciji". Metalurgija, ki jo predstavlja SŽ-

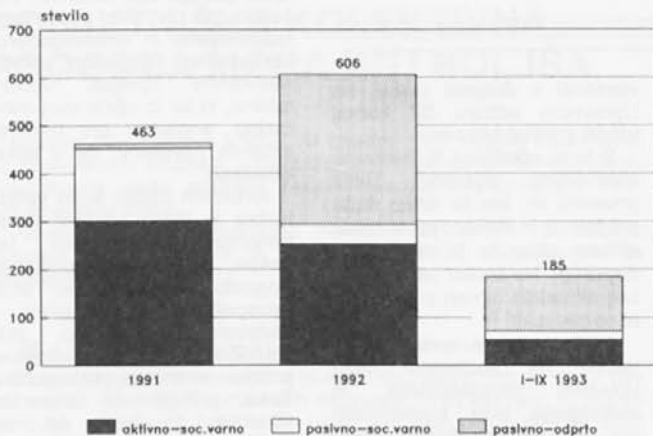




Jeklo, d.o.o., vrsta drugih dejavnosti, programov in nastajajočih podjetij pa se postopoma iz koncerna že izdvaja, kar bi lahko veljalo tudi za livarski program. Ohranjanje "sistema" praktično ni več niti možno, čeprav bi v sedanjih okoliščinah morda od tega imeli korist. Navsezadnje pa bomo o pravičnosti odločitev lahko sodili po rezultatih, seveda le, če bomo predvideni program lahko izpeljali.

V tem času v Štorah nadaljujemo z ukrepi.

NAČINI RAZREŠEVANJA PRESEŽNIH DELAVCEV V OBDOBJU 1991 DO IX.1993 GRAF ST.7



po evidenci odhodov zaposlenih

## SEDANJE STANJE IN NAČRT PREOBlikOVANJA

Pred spremembo zaposlujejo podjetja v Štorah nekaj manj kot 2000 delavcev. Podjetja so v lasti države, in sicer 4 odvisne koncernske družbe, ki svoje izdelke prodajajo na trgu, in 3 neodvisne družbe, ki opravljajo storitve, pretežno za odvisne družbe v Štorah.

Iz analize podatkov o zmanjšanju števila zaposlenih v obdobju 1991 do septembra 1993 je razvidno, da se dosedanj aktivni načini iz leta v leto manjšajo. Teh je bilo v letu 1991 63,6 odst. vseh odhodov, v letu 1992 41,6 odst. in v letu 1993 samo 29,2 odst. (graf št. 7).

Novi pristopi, ki jih omogoča notranje podjetniško in lastniško preoblikovanje, so edini način, da ohranimo določeno raven gospodarske dejavnosti.

Investiranje v zagon in inkubacijska zaščita že delujočih gospodarskih struktur sta veliko cenejša kot ustvarjanje enakega števila delovnih mest na novo.

Načrt preoblikovanja predvideva statusno, organizacijsko in lastniško preoblikovanje v dveh sklopih:

- koncernska podjetja v lasti države s skupno nekaj več kot 1000 zaposlenimi v 3 (oz. 4) podjetjih
- projekti za ohranitev in ustvarjanje novih delovnih mest za nekaj manj kot 1 000 zaposlenih (shema 3 - leto 1994).

### Koncernska podjetja v lasti države

**Jeklo** - zaposli 25 delavcev Vzdrževanja v novembru 1993, v letu 1994 pa postopno zmanjša (v mesecih april in julij) število zaposlenih z 850 na 650. 200 presežnih delavcev sprejme IC, ki v okviru projektov zaposlovanja išče rešitve.

**Valji** - ostaja pri številu zaposlenih 260.

**ITRP** - ostaja pri številu zaposlenih 90 ob pogoju ponovnega zagona Livarne.

**INGSTOR** - storitveno podjetje, ki združuje storitve energetike in laboratorijev, izvzete iz prodaje oz. lastninjenja. Te storitve lahko koncern združi v skupno podjetje vseh treh lokacij ali priključi enemu od proizvodnih podjetij. V mesecu novembru 1993 se število zaposlenih od 112 zniža na 80. Presežni delavci so predvsem iz enote Informatika, ki se v okviru IC vključi v program novih delovnih mest.

### Projekt za ohranitev in ustvarjanje novih delovnih mest

**Livarna** - podjetje je v stečaju, delavci pa na IC. V novembru

1993 smo s prodajo hidravlike zaposlili 10 ljudi. S ponovnim zagonom proizvodnje Livarne prek drugega podjetja je možno zaposliti 200 ljudi po 6-mesečnem zagonskem času. V tem času IC posreduje delo ljudi podjetju, ki bi prevzel projekt.

**Vzdrževanje** - po oblikovanju samostojnih vzdrževalnih enot v koncernskih družbah ostane v podjetju 180 zaposlenih. Podjetje prične s podporo notranjega podjetništva, ki bi organiziralo delo na strojnem področju v enem ali več podjetjih za 95 ljudi ter v podjetju s 15 ljudmi na področju elektronike, meritev, regulacije in avtomatizacije. Podjetniki ali skupine zaposlenih sodelujejo v natečaju prodaje podjetja s certifikati in listinami.

Po notranjem lastninjenju se izvedejo statusne spremembe razdelitve podjetja v več manjših, ostanki podjetja (lastništvo koncerna) se likvidirajo, 70 zaposlenih pa prestavi v IC.

**UO Vzdrževanje je že sprejel sklepe, ki pričenjajo izvedbo načrta:**

- z razporeditvijo dela zaposlenih v družbe in dela zaposlenih na IC

- s pripravo projekta preoblikovanja z notranjim podjetništvom in predloga za notranji odkup podjetja.

Sklepi UO Slovenskih železarn, sprejeti 28. 10. 1993, omogočajo sodelovanje zaposlenih Vzdrževanja pri razpisu za prodajo podjetja, ki je izšel 27. 10. 1993. Pripravljeni sta finančna konstrukcija projekta in subvencioniranje poslovanja Vzdrževanja do konca leta.

**Nosilci projekta:** vodstvo in strokovna ekipa za pomoč pri izvedbi projekta z zunanjimi člani je že pričela s pripravljalnimi deli.

**Izobraževalni center** - pripravljen je načrt, po katerem se s 1. 1. 1994 oblikuje v enem delu kot inkubator novih podjetij in uredničuje programi za presežne delavce ob pogoju, da je vložek koncerna v obliki 30 odst. nepremičnin, namenjenih za prodajo.

**Vlada in vladne institucije naj bi poskrbele za:**

- zakonsko ureditev financiranja programa in stroškov centra
- solastniški vložek Zavoda za zaposlovanje v obliki know-how in usposabljanje svetovalcev Centra
- uradno koncesijo ministrstva za delo za posredovanje dela in zaposlitev
- sodelovanje ministrstva za delo in prioriteto pri ustanavljanju invalidskih podjetij.

**Načrtovani cilji za leto 1994 so poleg sodelovanja v projektih Livarne in Vzdrževanja naslednji:**

### I. sklop: POSREDOVANJE DELA IN ZAPOSILITEV, JAVNA DELA

- posredovanje dela za 20 odst. delovnih ur zaposlenih
- posredovanje zaposlitev za 200 delavcev
- javna dela 6-projektov za 30 zaposlenih po 3 mesece

### II. sklop: PODJETNIŠKI INKUBATOR

- organiziranje 6 podjetij za zaposlitev 50 delavcev
- organiziranje 100 individualnih samozaposlitev

### III. sklop: INVALIDSKA PODJETJA

- oblikovanje 5 delovnih mest, rezerviranih za zaposlovanje invalidov v matičnih podjetjih, zaposlitev 10 delavcev
- organiziranje 2 invalidskih podjetij za zaposlitev 15 invalidov
- skupni projekt z zasebnim podjetjem za zaposlitev 10 invalidov

### IV. sklop: IZOBRAŽEVANJE

- podjetniško usposabljanje
- priprave na spremembo poklica
- prekvalifikacije
- dopolnilno usposabljanje.

Smisel in cilj prestrukturiranja lokacije Štore je v ohranitvi gospodarske dejavnosti v obsegu, ki lahko preživi v tržnih razmerah, in v obsegu, ki ga je pripravljena sanirati država zaradi navedenih učinkov. Ob tem se pojavljajo tudi nekatere nevarnosti zaradi usklajevanja vsebine in časa. Vsebinski problem se kaže v tem, da preživetje za podjetje Jeklo pomeni saniranje v tržnih razmerah. Časovno dimenzijo pa moramo upoštevati zato, ker sedanja organiziranost in razmere poslovanja ne pomenijo, da se katero od podjetij lahko povsem samo izloči iz odgovornosti za doslej že izvedene ukrepe in za doslej veljavne poslovne aranžmaje, ki izhajajo iz prehodne, holdinške organiziranosti.

Neusklajenost delovanja in ukrepanja pa bi nujno povzročila velike probleme in dodatne poslovne motnje ter nesodelovanje zaposlenih, sindikatov in poslovnih partnerjev.

Boris Marolt,  
direktor Programa strojegradske in livarstva  
v Slovenskih železarnah

SINDIKAT KOVINSKE IN ELEKTROINDUSTRIJE  
V SLOVENSКИH ŽELEZARNAH

## VSE - DO NOVEGA LETA

Delovanje Sindikata kovinske in elektroindustrije v organizacijah Slovenskih železarn na treh lokacijah in v samostojnih podjetjih poslovnega sistema bi si zaslužilo širšo predstavitev in sprotnejše poročanje, če bi bil koncept tega in drugih glasil drugačen, za zdaj pa to ni možno. Zato tu govorimo le o nekaterih skupnih, enakih ali podobnih problemih, o problematiki, s katero se skupno srečujemo, gledano skozi spekter Sveta sindikata SŽ. Ta opravlja koordinacijsko in posvetovalno vlogo, in druge zaenkrat zaradi statusne organiziranosti in neprestanih reorganizacij poslovnega sistema tudi ne želi in ne more imeti. Skupne naloge so določene s funkcijo koncerna, ki se spreminja, smo si jo pa pred časom vsak po svoje predstavljali. Tako je npr. že spomladi postalo vsem jasno, da to ni nekdanji SOZD in da se na tem nivoju ni mogoče pogajati, niti ne smotno pogovarjati, direktno o plačah za posamezne družbe ali lokacije. Atomizacija lokacij je naredila svoje na vseh področjih. Za večino več škodljivega kot dobrega, čeprav tudi dobrih strani ne gre zanikati. Gre pač za načelo divide et impera (deli in vladaj), ki se ga sindikalisti - pa tudi drugi - prepočasi zavedajo. Sicer pa enako velja za višje nivoje sindikalne organiziranosti, ki preveč caplja za hitro politično pragmatiko. Zato smo tudi mnogo manj uspešni, kot bi v danih razmerah lahko bili. To pa ne pomeni, da hočemo za vsako ceno spremeniti tok družbenih sprememb. Hoteli bi le, da njihovo breme ne bi bilo stoodstotno na ramenih delavcev.

V začetku leta smo v promocijski številki zapisali nekatera izhodišča in naloge. Mislili smo, da bomo v kratkem času dorekli in spravili na skupni imenovalec plačilni sistem skozi kolektivno pogodbo poslovnega sistema. Osnutek podjetniške pogodbe, ki je trenutno pred nami, pa nam nudi nekatere spremembe v plačilnem delu, ki jih bo težko uskladiti s hierarhičnimi pogodbami. Tem temam se na žalost še ne moremo odreči. Tudi ni možno soglasno pristajanje na

vrednosti izhodiščnih plač na ravni avgusta 1993, ko je prenehal veljati zakon. In končno je tu še naravnost prepisan normativni delovnopravni del, katerega bistvena vsebinska sprememba je, da poskuša pristojnosti sindikata prenesti na svete delavcev.

Sprašujemo se, ali gre za navadno zavajanje s ciljem onemogočanja sindikata ali pa za popolno neznanje avtorjev - o čemer pa dvomimo. Ugotavljamo namreč, da se v treh železarnah doslej še nič ni zgodilo slučajno. So pa različni interesi in različni pristopi. Pod firmo prava so pač še vedno krojili politiko. Na takih izhodiščih konstruktiven dialog in kooperativnost seveda nista možna.

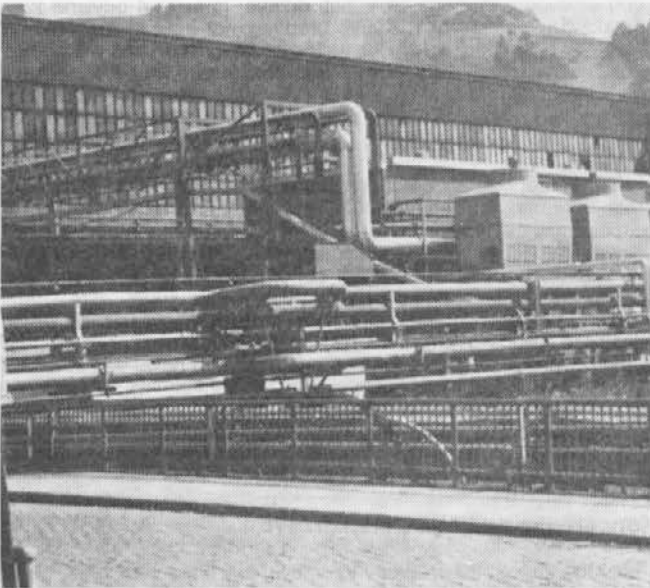
Na problem kooperativnosti, ki bi moral biti in ki je v nekaterih deželah temeljno vodilo urejanja odnosov med vodstvi oz. lastniki in sindikati, smo opozorili že v predstavljivi številki tega glasila. Ni slučajno, da je bil naslov takratnega prispevka: "Za sodelovanje z vodstvom, vendar ne v škodo delavcev". Pogoj za sodelovanje pa je priznanje statusa partnerja v praksi, čeprav se podrejene vloge realno zavedamo. V končni posledici je krivda seveda na naši strani, ker nismo bili bolj radikalni in bolj napadalni, minirani pa smo bili tudi s strani drugega sindikata in je vodstvo sklepalo po zamorski logiki: Če je dober in nenapadalen, se nas boji; zato zamorci najprej požrejo misijonarja. In nekaj podobnega se dogaja tudi vsem drugim sindikatom, vendar to ni opravičilo. Skupna spoznanja o bolj korektnem dialogu bi vodila k izogibanju večjim konfliktom.

Ključno vprašanje, s katerim smo se in se še ukvarjamo, je slejkoprej sanacija. Na skupni in na lokalnih ravneh nas nenehno prepričujejo, da moramo gledati skozi gospodarska očala, mi pa se socialnih ne moremo znebiti. Imamo občutek, da je sanacija SŽ kopija projekta "Sanacija starega mestnega jedra na Ravnah", katerega bistvo je bilo, da bi vse staro mestno jedro podri, potem pa zgradili nekaj novega, kar bi, z aviona gledano, bilo staremu celo malo podobno. Socialni deli sanacijskega programa so bili

vseskozi v drugem planu, na Upravnem odboru SŽ komaj vredni kakšne besede.

S temi splošnimi in čustveno obarvanimi izjavami želim povedati to, kar bi lahko širše predstavil in dokazoval v uradniškem stilu, če bi mi prostor dopuščal. Na kratko pa bi o najbolj aktualnih temah in sindikalni politiki rekli:

1. Osnovna usmeritev bo še vedno na socialnem delu vprašanj reorganizacije in lastninjenja tako koncernskih kot neodvisnih družb, eden glavnih problemov v tem trenutku nedorečene sanacije pa je perspektiva delavcev v namenskih podjetjih B, ki so jih med drugim "odpisale" tudi družbe A; ne vemo, kakšna bo



perspektiva čez 500 invalidov oz. drugih zaščitene kategorij delavcev.

2. Sodelovali bomo v postopkih prodaj, dokapitalizacij, stečajev in sanacij in drugih oblik "sanacij"; zadnji nekateri primeri kažejo, da gredo postopki privatizacije prav po mesarsko, pri čemer so evidentni neposredni interesi nekaterih struktur vodilnih delavcev.

3. Zakonitost reševanja socialnih in delovnopравниh zadev nasploj je v nekaterih delih železarn pod vsakim

nivojem stroke in poštenja.

4. Zakon o soupravljanju bomo uveljavili, vendar tako, kot menimo, da je prav, ne pa na forsiran način, ki ima za ključni cilj onemogočiti delovanje sindikata po organizacijski, vsebinski in kadrovske liniji.

5. Sindikalno organiziranost bomo oblikovali projektno, ne pa tako, da bi se nekaj šli na ravni poslovnega sistema, vse ostalo pa bi bilo popolnoma razdrobljeno in onemogočeno. Podjetniško pogodbo bomo nedvomno sprejeli, vendar takšno, ki bo izražala vsaj minimalno soglasje pri urejanju skupnih interesov, če ti sploh obstajajo.

Aktualnih zadev je še veliko. Koliko je lahko sindikat v teh nenormalnih razmerah uspešen, je seveda vprašanje. Pogosto nam članstvo očita neuspešnost, in to ravno o zadevah, kjer smo zelo nemočni, saj so v pristojnosti politike, strank in parlamentov. Tako prihaja do absurdne situacije, da želijo od nas socialno družbo, na drugi strani pa podpirajo vse mogoče stranke, ki so na popolnoma drugačnih pozicijah. Ne glede na to pa ostaja sindikat zaenkrat še edina organizacija, ki poskuša pomagati in reševati,

kar se rešiti da. Tako na tej kot na drugih ravneh pa načrtujemo spremembo organiziranosti in funkcij in ob tem določeno kadrovske prenovi, ki je nujna. Slejkoprej to velja tudi za vse sindikalne organizacije v celotnem poslovnem sistemu.

Leto gre h koncu in v navadi je bilo, da si zaželim srečno novo leto. Podpisani vam želim le nekoliko bolj srečno, kot je letošnje.

Janko Dežman,  
predsednik Sveta  
sindikata SŽ

## SINDIKAT NEODVISNOST KNSS

DELAVCI POTREBUJEJO  
MOČNEJŠI SINDIKATPODJETNIŠKA KOLEKTIVNA  
POGODBA MORA BITI BOLJŠA

Sindikata Neodvisnost KNSS je predlog PKP najprej obravnaval po posameznih družbah, v začetku novembra pa so na seji Koordinacijskega sveta pripravili skupen predlog za izboljšavo PKP Slovenskih železarn.

Predsednik sveta Sindikata Neodvisnost KNSS Slovenskih železarn Miroslav Garb je v zvezi s PKP, lastninjenjem in soupravljanjem povedal:

### ■ O plačah direktorjev

"Želja posameznih struktur v Slovenskih železarnah je, da bi bilo kar največ vodilnih in vodstvenih delavcev zunaj okvirjev, ki veljajo za druge zaposlene. Tako bi jim omogočili višje plače. Naš sindikat je o tem izdal posebno informacijo in pozval direktorje družb v Slovenskih železarnah, naj se vzdržijo sprejemanja odločitev, ki bi lahko povzročile konflikte z delavci. Predlagamo, naj se tudi te plače uredijo s PKP, s čimer bo zagotovljen nadzor podpisnikov. Mnenje, da naš predlog ni sprejemljiv, ker da so te plače določene z individualnimi pogodbami, zavračamo. Dopuščamo različne variante, toda izhodišča teh plač morajo biti določena s PKP, kar je v skladu z dogovorom z GZS o direktorskih plačah.

Trenutno je razmerje plač v okviru kolektivne pogodbe 1:6, razmerje med najnižjimi in direktorskimi plačami (izven PKP) pa je enkrat večje. V Štorah in na Jesenicah je precejšnje število ljudi izven KP, na Ravnah smo z zadnjo stavko dosegli, da jih je na takem seznamu od 25 ostalo le 5. Naš sindikat zanima predvsem vsebina delovanja ljudi, ki naj ne bi bili plačani po PKP."

### ■ O sklepanju delovnih razmerij

"8. člen PKP navaja primere, ko lahko delavec sklene delovno razmerje brez oglasa. Menimo, da je mogoče tako skleniti delovno razmerje le izjemoma in še to le s pristankom sindikata. V nobenem primeru pa se ne strinjamo, da bi lahko sklenil delovno razmerje brez oglasa nekdo, ki je v podjetje vložil svoja sredstva. To bi pomenilo kupovanje delovnih mest, kar ni v skladu z mednarodno konvencijo o poklicih. Vsekakor bi morali temu členu dodati določilo, da imajo pri zaposlitvi v določeni družbi prednost že prej zaposleni delavci, ki so ob prestrukturiranju delo izgubili, ter avtohtoni prebivalci Slovenije in slovenski državljani."

### ■ O konkurenčni klavzuli

"Doslje konkurenčno klavzulo mnogi izigravajo, kar škodi podjetjem, od koder kadri odhajajo. Zato je treba 21. člen PKP dopolniti z določilom, da je dolžnost direktorja ukrepati v vseh primerih, ko kdo krši konkurenčno klavzulo, pri čemer mora izrabiti vse zakonske možnosti. Ukrepati mora tudi na pobudo sindikata. Če tega ne stori, pomeni to hujšo kršitev delovnih obveznosti oziroma izgubo delovnega razmerja."

### ■ O prenehanju delovnega razmerja

"Sindikata se ne strinja s predlogom, da je možno delavca premestiti v drug kraj brez njegovega pristanka. Za ugotavljanje znanja, zmožnosti in pričakovanih delovnih rezultatov je treba imenovati posebno strokovno komisijo, katere izobrazbena raven je enaka ali višja od izobrazbe delavca, ki ga ocenjuje. Direktor sprejme ali zavrne predlog te komisije, nikakor pa ne more biti sam ocenjevalec. Če delavcu ni moč očitati malomarnosti, ga ne sme vreči na cesto, ampak ga mora reševati znotraj namenskega podjetja.

O prenehanju potreb po delavcih mora biti sindikat obveščen 90 dni pred prenehanjem.

Doslje smo v našem sindikatu zagovarjali mnenje, da se morajo vsi izločitveni kriteriji pri ugotavljanju presežnih delavcev seštevati. Da ne bi delali škode ne podjetju ne delavcem, smo pristali na to, da se kriteriji delijo na dva dela: temeljni kriteriji so delovna uspešnost, strokovnost, izkušnje in delovna doba, izločilna kriterija pa sta 1. zdravstveno in 2. socialno stanje."

### ■ O delovnem času

"Ker smo imeli veliko težav zaradi delovnega časa, predlagamo, da se letni plan izrabe delovnega časa in delovni koledar sprejmeta vsaj 15 dni pred novim letom.

Dnevni delovni čas organizira direktor, vendar mora pridobiti soglasje (ne le mnenje!) sindikata.

Če se delovni čas skrajša na 36 ur na teden, mora biti za to zagotovljeno nadomestilo (predlog PKP tega ne predvideva).

Ker je veliko brezposelnih, se mora sindikat strinjati tudi z delom nad polnim delovnim časom; nikakor ne dopušča več kot 4 nadure na dan, invalidom pa nadurno delo ni dovoljeno."

### ■ O letnem dopustu

"Naš sindikat predlaga, naj bi imel delavec možnost po lastni želji izrabiti 5 dni dopusta (ne le 3, kot je v predlogu PKP), s tem, da nadrejenega obvesti 24 ur prej, ostale dneve mora izrabiti v dogovoru z nadrejenim.

Predlog PKP daje možnost izjemnega dopusta, ki ga dodeli direktor. To je oblika motivacije in jo sindikat podpira, želi pa vedeti, kdo dobi tak dopust in zakaj."

### ■ O plačah zaposlenih

"Namesto delitve delavcev na proizvodne delavce in nameščence predlagamo, da to poglavje PKP prevzame termine in določila iz Panožne kolektivne pogodbe, po kateri so vsi zaposleni plačani po enakem sistemu (urna postavka) in ne tako, kot po tem predlogu, kjer naj bi za ene veljala urna, za druge pa mesečna postavka. Menimo tudi, da morajo izhodiščne plače po pogodbi za 5 odst. presežati sedanje stanje, saj življenjski stroški naraščajo bolj, kot jim sledimo s plačami v Slovenskih železarnah.

V tem poglavju naj bi bile ustrezno določene tudi solidarnostne pomoči delavcem ob smrti svojca ali ob daljši bolezni ali invalidnosti, primerno nadomestilo pa mora biti tudi za izmensko delo (za 4. izmeno 70 odst.) in za pogoje dela.

V zvezi s tem bomo še posebej obravnavali pravilnik o nagrajevanju kakovosti dela, ki so ga pripravili v ravnskem Metalu."

## DELEŽ DELAVCEV PRI LASTNINJENJU

"Na Jesenicah so stanovanja ostala v lasti družb železarne, na Ravnah upravlja z njimi Stanovanjsko podjetje. Po našem mnenju bi delavcem morali omogočiti, da bi pri lastninjenju stanovanj uporabili državljanske certifikate in listine o manj izplačanih delih plač. Ker so delavci v različnih železarnah dajali za stanovanjsko gradnjo različna sredstva, bi morala biti tudi politika pri lastninjenju temu ustrežna. Večina delavcev misli, da so stanovanja njihova, zakon pa določa drugače.

Zakon o lastninjenju za delavce Slovenskih železarn ne velja, ker je tu lastnik že znan. Pri prodaji podjetij C bi moral biti za delavce odmerjen višji delež - ne le 20 odst. - toda kaže, da bodo tu delavci potegnili krajši konec. Sindikati so si izposlovali vsaj to, da sodelujejo pri odpiranju kuvert s ponudbami kupcev."

## ZAKON O SOUPRAVLJANJU JE DVOREZEN

"Po Zakonu o soupravljanju naj bi od 1.1.1994 interese delavcev zagovarjali sveti delavcev. Z njihovo pomočjo naj bi bili delavci obveščeni o poslovanju, imeli pa bi tudi možnost soodločanja, vendar menim, da le v manj pomembnih stvareh. Za sindikat pomeni svet delavcev vzporedno strukturo, ki delavskega vpliva v podjetju ne bo krepila, ampak ga bo zmanjševala. V našem sindikatu se še nismo odločili, ali bomo pri morebitnih volitvah v svete delavcev aktivno sodelovali, ali pa bomo pasivni ali celo v opoziciji. Po našem mnenju je bolje, da se okrepi vloga sindikata, ne pa, da se vpliv delavcev cepi na dve vzporedni strukturi."

"Vsem zaposlenim v podjetjih Slovenskih železarn želim v imenu Sindikata Neodvisnost KNSS srečno novo leto 1994."

Mojca Potočnik, novinarka v oddelku Informiranje Železarne Ravne

## BRALCI O GLASILU

Prva številka skupnega glasila slovenskih železarjev je izšla marca letos. V njej smo želeli predstaviti sistem Slovenske železarne. Druga in letošnja zadnja številka je prav tako tematska - predstavlja potek sanacije in razvojne usmeritve jeklarske industrije v Sloveniji.

Na Ravnah smo spomladi izvedli anketo o informiranju. V njej je sodelovalo 254 anketirancev ali 5,6 odst. vseh zaposlenih iz vseh železarskih podjetij. Iz ankete povzemam le tisti del, ki obravnava obveščanje na ravni koncerna.

Na vprašanje "Kako vam je bila všeč marčevska številka časopisa, v kateri so bile informacije o vseh družbah, ki sestavljajo SZ?" je skoraj štiri desetine vprašanih odgovorilo, da jim je bila všeč, saj jih zanima, kaj se dogaja drugod. Nekaj več (43,3 odst.) jih je menilo, da so članki preveč splošni in ne govorijo o konkretni problematiki. Slaba desetina jih je za poskusno številko rekla, da jim ni ugajala, saj jih dogajanje v drugih železarskih družbah ne zanima. Samo vsak 17. vprašani pa je priznal, da glasila ni prebral.

Anketirance smo povprašali tudi o tem, ali si želijo informacije iz vseh koncernskih družb, npr. v obliki glasila. Samo 8 odst. respondentov je zavrnilo širši koncept informiranja, ker jih zanima le dogajanje na Ravnah. Manj kot polovica (41,3 odst.) jih je podprla ponujeno idejo, medtem ko je večina, lahko bi rekli, za kompromisno rešitev: bodisi da zagovarjajo občasno obveščanje o dogajanju na vseh "lokacijah" (nekaj števil letno) ali pa menijo, da morajo biti vzrok za tovrstno informiranje izjemni dogodki.

Spoštovani bralci, vabimo vas, da nam v uredništvo posredujete mnenja o koncernskem glasilu, ki je pred vami. Veseli bomo tudi vaših predlogov o vsebini in obliki pisanja v prihodnje.

Urednica

## PREBRAL

VP 261/1993 b

070.489(497.4 Ravne na Koroškem)



3001150

COBISS o

## KAKO PRENOVITI

Prvi korak, ki ga mora narediti podjetje pri svoji prenovi, je opredelitev poslovanja. Najprej opredelimo skupino morebitnih kupcev, saj moramo določiti, za koga bomo sploh delali, proizvajali svoje izdelke. Nato ugotovimo, za kaj in kako bo ta kupec uporabljal naš izdelek, na tretji stopnji pa se odločimo, kako bomo ta izdelek naredili, iz kakšnega materiala.

Drugi, tretji in četrti korak so večinoma povezani z delom na terenu in lahko potekajo hkrati. Tako nam tržna analiza (to je drugi korak) skuša pomagati poiskati tiste trge, kamor bi lahko prodajali svoje izdelke. Tretji korak je primerjava ali benchmarking, ki nas ponavadi postavi na realna tla, saj moramo svoje podjetje primerjati s svetovno konkurenco. S četrtim korakom, t.i. analizo virov, pa skušamo s podrobno analizo vsakega člana verige vrednosti cene zmanjšati njegov vpliv na končno vrednost.

Peti in šesti korak sta vrh celotnega projekta prenove podjetja. Določiti je namreč treba strateški načrt, ki bo, upoštevajoč rezultate dosedanjih analiz, položaja na trgu in zmožnosti, določil način zmanjševanja vrednosti stroškovne verige. In povsem na koncu nam ostane še šesti korak, ki pa je morda najtežji. Vse te ugotovitve in sprejet strateški načrt je namreč treba tudi uresničiti.

(Vir: R. Peklaj: Šest korakov do uspeha; v: Manager, št. 3, 1993, str. 44)

## NAČRTOVANJE KARIERE

Načrtovanje kariere pomeni, da veste, KDO ste, KAJ želite in KJE lahko to dosežete. Zveni čisto preprosto, kajne? Vendar ljudje še prepogosto vidijo ovire, ki jih sploh ni. Sprememba ni lahek proces, zato veliko ljudi raje ostaja neproduktivnih, z dolgočasenih in s frustriranih. Sprememba prinaša tudi tveganje. Za tveganje pa je potreben pogum.

Srečni ljudje so boljši delavci. Kadar je delo, kaj, kar hočete opraviti, in ne nekaj, kar morate, se v življenju uspehi kar vrstijo. Kako se povzpnete do te ravni funkcioniranja? Vzemite si čas. Vendar začnite raziskovati: Prvič: vedeti morate, kaj hočete.

(Vir: V. Kilner - Tepina: Najti službo, ki jo res hočem; v: Manager, št. 4, 1993, str. 53)

## TEDENSKI BIORITEM

Ponedeljek velja za najbolj romantičen dan v tednu.

Torek je dan, namenjen podjetnosti in agresivnosti.

Sreda je dan ustvarjalnosti.

Četrtek je dan uspešnežev.

Petek je dokaj občutljiv in kočljiv dan za poslovne podvige.

Sobota je dan za sprostitve.

Nedelja je dan za zabavo, veselje in proslave.

(Vir: Nina Mazi: Četrtek za uspešne, sreda za ustvarjalne; v: Manager, št. 3, 1993, str. 46-49)



Drugo številko glasila Slovenske železarne v letu 1993 je izdal koncern Slovenske železarne, d.o.o., Ljubljana, in sicer namesto 12. številke Informativnega fužinarja, glasila ravnanskih železarjev. Uredniški odbor: Brane Žerdoner, Albina Tušar in mag. Andreja Čibron - Kodrin. Uredništvo: glavna in odgovorna urednica mag. Andreja Čibron - Kodrin, novinarka in lektorica Mojca Potočnik, novinarka Irena Nagernik, tehnična urednica Jelka Jamšek. Telefon: 0602 21 - 131, urednica int. 6305. Fotografije je prispevalo uredništvo. Tisk: Grafika & Gergek, Prevalje. Glasilo se po mnenju Ministrstva za informiranje (št. 23/128-92) šteje med izdelke, za katere se plačuje 5-odstotni prometni davek.