

# Iskra



## Poreč 85

Posebno prilogo v tej številki smo posvetili našemu tradicionalnemu srečanju, ki je bilo to pot ponovno v Poreču. Kakih tristo Iskrašev, predstavnikov samoupravnih organov, družbenopolitičnih organizacij in poslovnih organov SOZD Iskra se je zbralo na dvodnevno posvetovanje, da bi pregledalo in kritično osvetlilo našo dosedanjo pot, uspehe pa tudi neuspehe na njej, predvsem pa, da bi se zagledali v bližnjo in daljno prihodnost.

Posvetovanje je jasno pokazalo, da naša dosedanja, deset let stara sozdovska organiziranost marsikod ne ustreza več sedanjemu, še bolj pa prihodnjemu času. Tu ne gre samo za premagovanje sedanjega težkega gospodarskega trenutka, ki ga doživljamo vsi, temveč gre za mnogo več: gre za to, kako se bomo znali hitro in učinkovito prilagoditi gospodarskim in razvojnim razmeram v svetu, za katere sta značilna dinamičnost in izreden, vsakodneven napredek znanosti in tehnologije. Za premagovanje naše zaostalosti pa ni potrebna samo učinkovita reorganizacija sistema Iskre, temveč in predvsem posvetitev vse pozornosti kadrom, nosilcem znanja, ki je postalo danes odločilna proizvodjalna sila. Danes gospodarskega napredka ne štejemo več v tonah, številu izdelkov in podobnem, temveč v količini znanja, racionalizaciji materiala in energije, uspešnosti in cenenosti proizvodov, ki imajo visoke kvalitete odlike. S tem v zvezi pa je tudi najtesneje povezana socialna varnost vseh Iskrašev.

In na ta in še številna druga vprašanja je skušalo odgovoriti naše tradicionalno posvetovanje v Poreču.

D. Ž.



## Zaskrbljujoč izvoz v prvih treh mesecih

V prvih letošnjih treh mesecih je Iskra izvozila na tuje za 49 milijonov dolarjev ter tako letni plan uresničila le z 18%.

Od načrtovanih 268 milijonov dolarjev izvoza v tem letu je Iskra v prvem četrtletju izvozila za približno 49 milijonov dolarjev, s čimer je uresničila manj kot petino načrta, točneje za 18%. V primerjavi z enakim obdobjem lani je ta izvozna vsota bolj uspešna, saj je kar za 26% višja od lanske.

Po posameznih območjih je v tem obdobju Iskra izvažala takole: na razviti zahod je izv-

ozila za 19 milijonov dolarjev, celotni konvertibilni izvoz pa je znašal 34 milijonov dolarjev.

Od letnega načrta je to le 19%, v primerjavi z izvozom v lanskem primerjalnem obdobju pa se je konvertibilni izvoz povečal samo za . Mnogo bolj ugoden pa je bil izvoz na klirinško tržišče: medtem, ko smo izvozili v dežele SEV v prvih lanskih treh mesecih le za 6,5

milijonov dolarjev pa se je v letošnjem obdobju januar-marec povzpел že na 15 milijonov dolarjev. Povečanje v odstotkih znaša 233, kljub temu pa predstavlja teh 15 milijonov dolarjev le 17% letnega načrta.

»Preuranjeno je še, da bi dali ocene o možnostih za realizacijo letošnjega izvoznega načrta po tako slabem štartu,« poudarja pomočnik direktorja zunanje-trgovinske temeljne organizacijev Iskri Commerce Peter Cuderman. Bolj bo to jasno ob polletju. Glede na-

ročil smo na približno enaki stopnji kot lani, vendar so naročila na klirinškem tržišču spet ugodnejša kot na konvertibilnem.

V uvozni dejavnosti Iskre Commerce pa smo izvedeli podatke o uvozu v prvem četrtletju. Skupno je Iskra v tem obdobju uvozila za 26,2 milijona dolarjev. Prednjačila je delovna organizacija Široka potrošnja s 6,1 milijona dolarjev, sledi Telematika s 4,2, Kibernetika z 2,9 in IEZE z 2,6 milijona dolarjev, itd.

Lado Drobež

## Izobraževalni seminar **Pripravnik v Iskri**

Pretekli torek se je v Ljubljani pričel dvodnevni izobraževalni program z naslovom »Pripravnik v SOZD Iskra«. Namenjen je bil predvsem pripravnikom z višjo in visoko izobrazbo. Programa, v katerem so poleg predstavitve Iskre, proizvodnega programa in razvojnih usmeritev v Iskri, upravljanja in organizacije, delovanja DPO organizacij in samoupravnih organizacij SOZD Iskra, politike trženja v Iskri, prek seznanjanja udeležencev z Iskrinimi poslovnimi enotami v tujini, informacijskim sistemom, kadrovske politiko, obravnavali še ekonomski položaj Iskre in razvojne težnje do leta 2000 ter vizuelno predstavitev Iskre, se je udeležilo nekaj prek 70 pripravnikov. Program je pripravil Izobraževalni center SOZD Iskra, kot predavatelji pa so sodelovali vodilni delavci SOZD in delovnih organizacij Iskre.

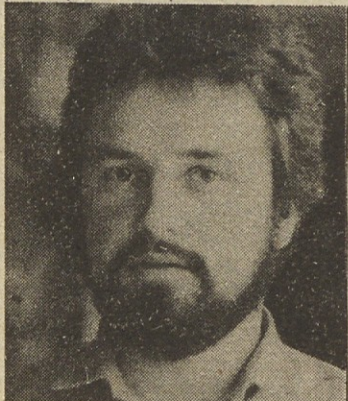
Ditka Bagon, strokovna sodelavka področja za kadrovske dejavnosti SOZD Iskra, ki je pripravila izobraževalni program, nam je o programu povedala:

»Ugotavljamo, da je v Iskri nujno potrebno urediti problem pripravnštva. Pri tem, seveda, ne mislimo pripravništva le z vidika SOZD, temveč na celotno pripravništvo v Iskrinih organizacijah. Vsekakor bo potrebno pripravništvo izboljšati, če bomo hoteli, biti zadovoljni z uspehi.

Prvi meseci zaposlitve namreč pomenijo prvi stik z delom, ki delavca formira tudi glede vzpostavitve stika s celotno SOZD.

**Kaj pomeni udeležba na tem seminarju?**

Na tem dvodnevem seminarju ne mislimo Iskre predstaviti le v lepi, ampak tudi v problemski luči. S



Boris Rahonc

tem želimo udeležencem razširiti pregled nad širšo delovno sredino, ki presega meje TOZD. Ob tem mislim da je prav, da pripravniki vidijo probleme, s katerimi se srečujejo v TOZD; vpete tudi v širši, delovno okolje sistema Iskre.

Ugotavljamo, da prav slabo pripravništvo povzroči veliko fluktuacijo v prvih dveh letih. Fluktuacija kadrov z visoko in višjo izobrazbo pa je vsekakor draga zadeva, zato to področje moramo urediti.

Prav zato je kadrovski svet, ki deluje v okviru kadrovskega področja SOZD Iskra, izdelal izobraževalni program, ki naj bi zajel bistvene punkte, ki opredeljujejo Iskro, tako proizvodno, organizacijsko, informacijsko, kot tudi tržno in kadrovske, hkrati pa naj bi ta seminar posredoval tudi nekatera znanja, ki jih bodo pripravniki pri svojem delu pogosto potrebovali.

Seveda smo šele v prvi fazi priprave tega seminarja, poskušali pa ga bomo dopolniti, saj bo seminar postal reden, ki ga bomo izvajali dvakrat letno. Vsekakor naj bi se ga udeležilo 60 — 70 ljudi, potekal pa naj bi v maju in v enem izmed jesenskih mesecev. Tako, računamo, bi v ta seminar zajeli vse pripravnike.

**Slišal so tudi o celotni podobi SOZD Iskra?**

Prav je, da pripravniki izvedo, da ima Iskra neke zakonitosti, tako pri nastopu, kot tudi pri načinu njene delovanja na vseh področjih.

**In kaj ta seminar pomeni za pripravnike?**

Poleg tega, da so poslušali predavanja o posameznih temah, bodo dobili tudi potrebna gradiva, ki jim bodo služila, da jim bo pripravniški preizkus v delovnih organizacijah lažji. Hkrati pa sodi ta seminar med kadrovske ukrepe, s katerimi nameravamo bolje dosegati cilje kadrovske politike, kot smo to uspevali doslej.

**In kaj o seminarju mislijo udeleženci — pripravniki?**

Boris Rahonc, I. stopnja ekonomske fakultete, pripravnik v DO Telematika, DSSS: »Ta dvodnevni seminar je pomemben. Pomemben tudi zato, ker ima pogosto pripravnik v novem okolju svojih delovnih sredin le redko možnost ogledati si tudi širše okolje in spoznavati procese, tako dela, kot poslovanja. To pa je vsekakor za njegovo normalno delo nujno potrebno. Resni-



Simona Rodež

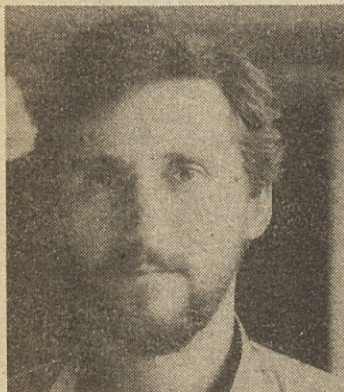
ca, žal, temu pogosto ustreza, saj pripravniki ostajajo vse preveč izolirani in brez pravega dela. Običajno jih porivajo sem in tja, dokler pač ta uvajalni čas ne mine. Zase lahko rečem, da sem imel srečo. Meni so pač namenili delo, za katero sem se izobraževal. Sicer, pa naj se vrnem k seminarju: informacije, ki sem jih dobil na tem seminarju, so pomembne tudi zato, ker so kompleksne in zajemajo vsa področja. Mislim, da bomo s tem seminarjem res razširili svoj pregled in pogled po Iskri.

**Simona Rodež, dipl. ing. živilske tehnologije — Iskra Delta:**

»Nekatere teme so bile predstavljene res zanimivo, nekatere zadovoljivo, druge bistveno slabše. Informacije smo dobili o organiziranosti v okviru DO, o proizvodnih



sistemih, o informacijskem sistemu. Morda je bil program prenatrpan in bi nekatera zares suhoparna predavanja (čeprav s tem ne trdim, da tudi ne kakovostna) sprejemali bistveno bolje, če bi bila predavanja razporejena na več dni. Koncentracija bi tako lahko ostala boljše tudi pri slabše podajanih predavanjih. Sicer pa — veseli me, da je SOZD s tem začela.



Slavko Šolar

Slavko Šolar — II. stopnja elektro fakultete, DO Kibernetika, TOZD Instrumenti:

Pravzaprav je pripravništvo že za menoj. Toda, četudi sem izpit že opravil, sem zelo zadovoljen, da sem bil na ta seminar povabljen. Mislim, da pri delu potreujemo sistematičnost, ki jo, seveda, lahko vpnemo v širši sistem le, če ga poznamo. Doslej sem videl, da pripravnik o poteku svoje pripravniške dobe pretežno ve več, kot o tem razmišlja mentor. Pogosto se glede pripravništva prav slabo znajdejo delavci kadrovskega področja. Menim, da bi morali biti mentorji neprimerno bolj odgovorni — morda bi morali biti za to tudi posebno stimulirani tako, da bi bili morda bolj zainteresirani, da mlademu pripravniku organizirajo ustrezno delo in ga o potrebnem tudi poučijo.

Program pripravništva doslej v glavnem sploh ni imel pravega namena. Namesto, da bi se pripravnik pol pripravniškega staža učil in privajal na novo delovno okolje, drugo polovico tega staža pa poskušal znanje in poznavanje že organizirano posredovati (tudi na izpitu), smo pripravniki pogosto »viseli« pač po delih, ki so zgolj rutinska in ne zahtevajo posebne izobrazbe.

Vsekakor bo k izboljšanju pripravništva ta seminar prispeval, vendar sam seminar gotovo ni dovolj. Nujno potrebno je zbrati informacije o tem, kako v posameznih delovnih sredinah pripravništvo poteka in prav v zvezi s tem sprejeti tudi potrebne ukrepe. Tako bi mnogo prihranili, saj pripravnik pride v novo delovno okolje poln elana in dobre volje, ki pa jo seveda v letu, ki ga preživi v prazno, mine. Da škoda ni le materialna, ampak tudi moralna, je jasno.

Iskra na razstavi Učila 85

## Letos v znamenju računalništva

Osma mednarodna razstava učil in šolske opreme, ki je bila do 12. aprila odprta na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani, je bila v znamenju računalništva.

Na razstavi je bilo letos 57 razstavljalcev iz Jugoslavije in 7 iz drugih držav. Iskrino ime se je pojavilo na več mestih. Sodelovale so Iskra Kibernetika, Iskra Merilna elektronika iz Horjula, IEZE, Avtomatika, Iskra Delta in Iskra Široka potrošnja. Delta je v sodelovanju z Gorenjem prikazala računalniško učilnico z računalniki Partner 1 F ter Dialog 20 P, medtem ko je Široka potrošnja razstavila računalnike HR in novo izvedenko. Avtomatika je prikazala spajkalnike, konektorje in diskete za računalnik.

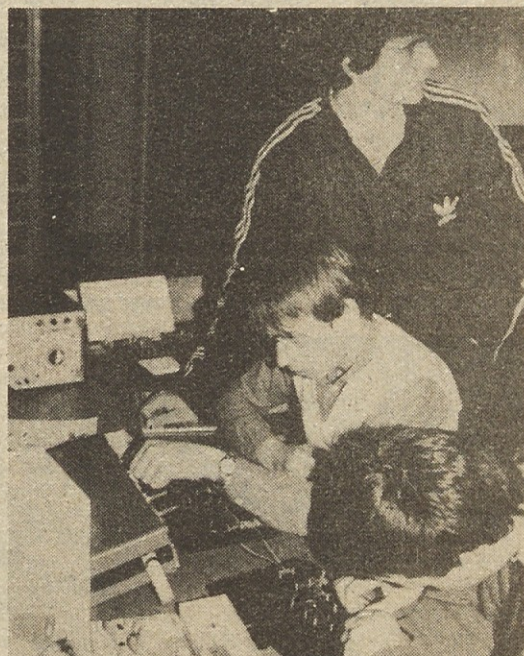
Kibernetika je predstavila pester program Stikal, Instrumentov, Merilnih naprav, Vege, Mehanizmov. Hkrati je bila v naravoslovni učilnici predstavljena nova zbirka za elektroniko, ki jo izdeluje Iskra v Kostanjevici na Krki. V učilnici so vsak dan potekale demonstracije. Učence so vodili učitelji elektronike iz raznih šol, med drugim tudi iz Iskrine srednje šole.

Iskra se je pojavila še na dveh mestih: v t. im. pedagoškem delu razstave, ki ga je organiziral Zavod za šolstvo, je predstavila zbirko Dobro jutro elektronika, v paviljonu Jurček pa je bil prikaz novega programa digitalne elektronike — elementov računalnika.

Zanimanje obiskovalcev za naše programe je bilo veliko, tako da je bil Iskrin nastop tudi po tej plati uspešen. Opravili so številne konkretne dogovore tako glede prodaje prek trgovske mreže kot tudi za opremljanje šol in učilnic, kar izvaja inženiring v Kibernetiki.

Na razstavo smo povabili šole in šolske institucije iz vse države ter predstavnike trgovske mreže, s katero tesno sodelujemo. Zato je bil odziv dober, nekoliko slabši je bil obisk iz sosednjih republik, kar kaže, da imajo ponekod manj denarja za izobraževanje.

A. Boc



Prikaz uporabe zbirke za elektroniko, ki jo proizvaja Industrija za elektroniko iz Kostanjevice (foto: A. Boc)



Mak

Iskrino ime se je na razstavi Učila 85 pojavilo na večjih mestih

# Vlagati v znanje in programe, ki bodo

Tovarna števecov v Kranju je ena izmed največjih temeljnih organizacij v sestavljeni organizaciji Iskra. Poznana je po vsem svetu, saj svoje izdelke izvaža kar v 35 držav. Obseg njene proizvodnje je že zdavnaj presegel potrebe domačega tržišča, zato tovarna že nekaj let izvaža skoraj polovico proizvodnje. Uresničevanje izvoznih načrtov povzroča Tovarni števecov veliko problemov, ki jih v sedanjih razmerah premagujejo samo z izrednim prizadevanjem in naporu celotnega kolektiva. V rezultatih dela Tovarne števecov so skriti tudi napori drugih temeljnih organizacij skupnega pomena, saj 30 do 40% sestavnih delov prispevajo drugi dobavitelji. V Števcih se zavedajo nujnosti prestrukturiranja proizvodnje, ki ga prinaša tehnični napredek. Kako zagotoviti socialno varnost za tako številni kolektiv?

Čeprav je elektronicizacija številnih elektromehanskih izdelkov zadnjih letih v velikem

socialno varnost. To je tudi cilj celotne delovne organizacije. Povečanje izvoza bo možno le

z novimi izdelki. Tovarna števecov v zvezi s tem pripravlja nekaj projektov, ki pa jih zara-

di materialnih, organizacijskih in kadrovskih težav prepočasi zaključujejo.

Pomembne rezultate so Števcvi dosegli s prenosi tehnologije. Po naši licenci izdelujejo števecve v Španiji, Tuniziji in Turčiji. Predvidevajo sklenitev še novih poslov v tujini. Za prodajo tehnologij v tujino imajo Števcvi dosti tehnično-tehnoloških izkušenj, praznine pa se kažejo v marketingu. Tuji partnerji imajo svoje posebnosti in zahteve, zato se projekti precej razlikujejo in zahtevajo skupinsko delo. Ne glede na že dosežene rezultate doma in v tujini bo treba znotraj Iskre Kibernetike in v SOZD Iskra narediti korenite premike za bolj učinkovito trženje, ker bo konkurenčni boj vse bolj neizprosni.

## Kronično pomanjkanje dobrih kadrov

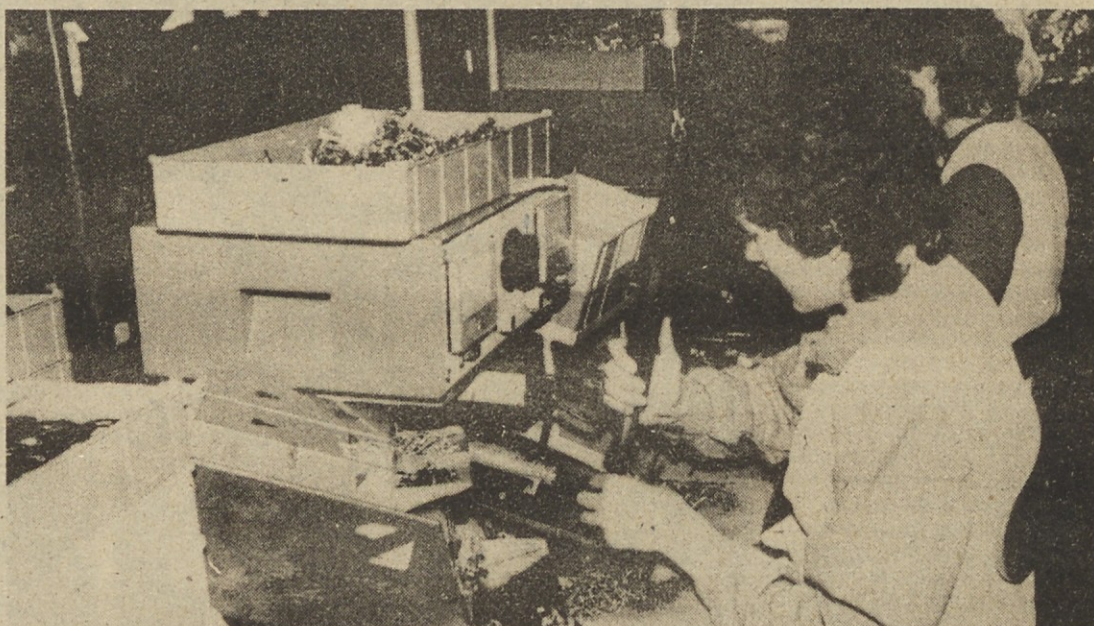
V vseh načrtih ugotavljamo, da za hitrejši razvoj nimamo dovolj kadra. Prestrukturiranje programa bo tudi v Tovarni števecov terjalo drugačne delavce. Izobraževanje na našem šolskem centru je bilo dolga leta zapostavljeno. Pričakujemo, da se bo stanje počasi le izboljšalo po izgradnji nove šole, ki bo odprta jeseni na Zlatem



Gostje iz SOZD Iskra so se seznanili z načrti največje temeljne organizacije v DO Iskra Kibernetika. Sestanka se je udeležil tudi glavni direktor ing. Peter Kobal in predstavil program perspektivnega razvoja delovne organizacije. Poudaril je, da moramo zagotoviti dolgoročno stabilnost Iskre Kibernetike. — Foto: A. B.

razmahu, se indukcijski števeci za merjenje električne energije temu še uspešno upirajo. Brez dvoma pa bo nadaljnji razvoj mikroelektronike omogočil, da bodo statični (elektronski) števeci cenejši in bolj zanesljivi. Zato bodo po daljšem obdobju verjetno izpodrinili indukcijske števecve, saj bodo omogočali tudi združevanje meritev in optimalnejšo distribucijo raznih vrst energij. Elektronski števeci so tudi bolj prilagodljivi za uvažanje raznih tarif in za prenos merjenih podatkov.

Z uvedbo omenjene tehnologije se bodo skrajšali izdelovalni časi, zlasti v finalizaciji teh izdelkov. Delavce in vodstvo skrbi kriza zaposlitve, katero bo mogoče preprečiti le z vlaganjem v znanje in sodobne programe, ki bodo Števcem zagotavljali bogatejši jutri, delavcem pa delo in s tem



Mlade delavce je treba nenehno usposabljanje za odgovorne naloge, ki jih bodo prevzemali na delovnem, samoupravnem in političnem področju. Poseben pomen ima tudi interno izobraževanje in študij ob delu. Delavke se za to manj zanimajo.

# zagotovili bogatejši in varnejši jutri

polju v Kranju. Tudi sistematično delo pri internem izobraževanju ne bo odveč. Ljudi je treba motivirati za izobraževanje, saj s tem, ko odpremo učilnico z nekaj Spectrumi za računalniško opismenjevanje, še nismo rešili problema. Na vseh področjih dela je treba skrbeti za kontinuirano dograjevanje znanja, sicer nas bo čas povozil. V Števcih so s kadri sicer še kar zadovoljni, saj imajo vrsto dobrih strokovnjakov. Z uvajanjem sodobnih tehnologij pa se kmalu pokaže, da bo treba za kadre več sočasnih akcij, na vseh ravneh. V Iskri Kibernetiki smo pred pomembnimi odločitvami. Ena izmed takih je predvideno osvajanje proizvodnje diskovnih enot, ki poraja vrsto odprtih vprašanj in dilem. Novi razvojni programi Kibernetike naj bi pritegnili mlade Gorenjce, da se bodo rajši odločali za naše štipendije, sicer pri nas ne

bodo videli perspektiv za svoje napredovanje. Razvoj celotne Iskre Kibernetike gotovo gre v to smer, vendar morda malce negotovo in prepočasno.

## Vloga DPO in samoupravnih organov v nestabilnih razmerah

Družbenopolitične organizacije in samoupravni organi v tako velikem kolektivu, kot je Tovarna števec, imajo zelo težke in odgovorne naloge. Tovarna ima 1.350 zaposlenih in je pretežno ženski kolektiv. Nestabilne razmere, v katerih osebni dohodki ne dohitejajo podražitev in inflacije, so slaba osnova za dobre samoupravno-politične razmere v kolektivu. V Števcih te razmere niso kritične,



Problemov v proizvodnji števecov ni malo, prav je, da jih vsaj malo poznajo tudi odgovorni delavci SOZD.

vendar se ponekod že kaže določena apatičnost delavcev in kroničen oportunistem. To je prišlo do izraza ob neuspešnih referendumih, pri odločanju o načinu delitve dohodka in o drugih ukrepih, sprejetih na ravni poslovnega kolegija. Delavci poslušajo napovedi o prestrukturiranju programa Števec in se ne najdejo v teh načrtih. Verjetno večkrat šepa informiranje — tako vodilni, kot vodstveni delavci in člani DPO ter delegati bi morali znati delavcem pojasniti te probleme in skupaj iskati zadovoljive rešitve. Poleg periodičnega obveščanja prek glasil in Obvestil imajo odločujoč pomen osebni stiki z delavci. Tega pa se vodilni in družbenopolitični delavci največkrat ne zavedajo.

Priljubljenost se na volitve in se že naprej bojimo, da delavci ne bodo sprejeli raznih funkcij, je povedal predsednik sindikata Števec. Nekaj zaupanja si je sindikat že pridobil, vendar bo treba še veliko delati z ljudmi, da bi ga utrdil.

Šele potem bodo delavci svoje probleme reševali prek zveze sindikatov.

V Tovarni števec je le 48 članov Zveze komunistov, kar je glede na število zaposlenih premalo. Poseben problem je nezanimanje mladih za vstop v ZK. Mladinska organizacija in OO ZK morata najti pot za boljše idejnopolitično usposabljanje mladih delavcev. Kratek stik nastane že v šolah, ki mlade ne navajajo na politično delovanje. Ko pa se zaposlijo, kmalu izgubijo zanimanje za delo v DPO in drugih organih. Tako OO ZK kot ZSM imata nekaj prekaljenih aktivistov, zato ni strahu, da sedanjih slabosti ne bi premagali.

Sodelovanje DPO in samoupravnih organov z vodstvom temeljne organizacije je dobro, nekoliko slabša je povezava z organi v SOZD Iskra.

## Problemov ni malo

V proizvodnji števecov dela okrog 1.000 delavcev. Precejšnje težave jim povzročajo visoke cene reprodukcijskega materiala ter zastoji v proizvodnji zaradi slabega reprodukcijskega materiala.

Proizvodne načrte dosegajo z maksimalnimi naporami, prilagajajo se zahtevam tržišč in delajo v več izmenah, da bi lahko zdržali na zahtevnem tujem trgu. S tem, ko izvažajo v 35 držav, je Tovarna števec dosti bolj stabilna in se lahko hitreje prilagaja spremembam na tržiščih. To je tesno povezano z izpolnjevanjem dogovorjenih rokov in z zahtevano kakovostjo števecov in ostale opreme.

Na domačem trgu je Tovarna števec edini proizvajalec te opreme. Določene pretrese bi lahko povzročila hitra sprememba tarifne politike elektrogospodarstva, kar bi se odrazilo predvsem v manjši proizvodnji dvotarifnih številčnikov. V tujini so razmere zaradi konkurence manj stabilne.

ALOJZ BOC

## Sestanka v Tovarni števecov so se udeležili:

**Zoran Polič** — član KPO SOZD Iskra, **Franc Vreček** — svetovalec KPO SOZD Iskra, **Jože Mokorel** — predsednik ZSM SOZD Iskra, **Miloš Pavlica** — sekretar DPO SOZD Iskra, **Avguštin Ciuha** — predsednik KOS SOZD Iskra, **Peter Kobal** — glavni direktor DO Kibernetika, **Nace Pavlin** — direktor področja za kadrovanje in splošne zadeve, **Vlado Stritih** — direktor TOZD Tovarna števecov, **Franc Kejžar** — sekretar TOZD Števeci, **Miro Bajželj** — vodja proizvodnje števecov, **Franc Premru** — predsednik delavskega sveta, **Jože Rozman** — predsednik sindikata, **Mile Milošević** — namestnik sekretarja OO ZK, **Brane Brce** — predstavnik OO ZSM, **Marjan Rahne** — v.d. predsednika MS OO ZSM Kibernetike in **Anton Čuda** — predsednik sindikalne konference Kibernetike.



Tovarna števecov je pretežno ženski kolektiv, tudi po prestrukturiranju sedanjega proizvodnega programa jim bo treba zagotoviti delo in socialno varnost. O tem velja razmisliti že sedaj.

Sanacija Tovarne gospodinjskih aparatov v Retečah

## Referendum o pripojitvi TOZD TGA Reteče k TOZD

Dokončno razreševanje težavnega položaja Tovarne gospodinjskih aparatov iz Reteč, ki je poslovala na robu izgube že nekaj let, z izgubo pa zadnji dve leti (poslovno leto 1984 je TOZD zaključila s 367 milijoni dinarjev izgube), ni več zavito v meglo. V skladu s predlogom, ki ga ponuja dokončen predlog elaborata o družbenoekonomski upravičenosti pripojitve TOZD TGA Reteče k TOZD Elektromotorji Železniki, sta se delavska sveta obeh temeljnih organizacij (Reteče in Železniki) opredelila za razpis referenduma o skupni usodi. Elaborat namreč predstavlja konstrukcijo celovite razrešitve nakopičene problematike TOZD TGA pa tudi podroben pregled koristi, ki bi jih imela Tovarna elektromotorjev iz Železnikov od skupne organizacije, oz. poslovnega subjekta. Na plebiscitarnem odločanju delavcev Iskre v Retečah in Iskre v Železnikih konec tega meseca naj bi torej dokončno začrtali skupno pot obeh organizacij v bodočem obdobju.

Do sklepov obeh delavskih svetov, da delavci obeh temeljnih organizacij z neposrednim izjavljanjem potrdijo svojo pripravljenost za sodelovanje v okviru ene same temeljne organizacije pa je vodila strma in težavna pot. Razrešiti je bilo treba vrsto strokovnih pa tudi problemov z miselnostjo delavcev obeh temeljnih organizacij. Strokovna ugotovitev delavcev, ki so bili s sklepom občine Škofja Loka določeni, da poskrbijo za učinkovito izvedbo ukrepa družbenega varstva v TOZD TGA — čeprav neoporečno utemeljena — še ni predstavljala tudi spoznanja tega kolektiva, da je tovarna res v slepi ulici. Tudi kolektiv Tovarne elektromotorjev in gospodinjskih aparatov iz Železnikov od predstavitve elaborata, v katerem je podrobno pretehtan tudi gospodarsko-financijski položaj njihove tovarne, ni bil v celoti seznanjen z ostrino likvidnostnih, oz. v celoti finančnih zagat svoje temeljne organizacije. Če ti spoznanji, ob katerih pa je bila še vrsta drugih — o srednjeročni naravnosti Tovarne elektromotorjev, o mirujočih proizvodnih programih itd. — sta predstavljali stopnico, ki jo je moralo začasno kolektivno vodstvo TOZD TGA najprej prestopiti na poti k dokončni opredelitvi položaja gospodarsko izčrpane temeljne organizacije. Kakor Damoklov meč je nad usodo tovarne gospodinjskih aparatov visela senca zgrešene naložbe v obrat v Azanji v Smederevski Palanki. Najtežje pa je bilo seveda spoznanje, ki je dokončno opredelilo smer rešitve iz težav TOZD TGA: proizvodni program te tovarne tržno ni več sposoben zagotavljati socialne varnosti delavcev, saj izvozno pretežno ni zanimiv, prav kmalu pa bi ga taka usoda doletela tudi na domačem jugoslovanskem trgu.

Tudi začasno olajšanje, ki ga je prineslo letošnje poslovanje na robu rentabilnosti zaradi sproščenih končnih cen in nenormalnih prizadevanj vseh zaposlenih in začasnega vodstva Tovarne gospodinjskih aparatov, ne kaže poti v bodočnost: zanemarljiv program, ki ga domala desetletja niso negovali, bi terjali prevelika vlaganja, da bi dosegli kvečjemu dvomljiv uspeh. Strokovni izračuni niso omogočali niti sence dvoma: na programu gospodinjskih aparatov bodočnosti ni mogoče graditi. Pač pa je že kmalu vzniklo spoznanje, da je rešitev možna in sicer s povezovanjem v okviru delovne or-

ganizacije Široka potrošnja. S tako ugotovitvijo, ki seveda ni bila plod razmišljanja »na pamet«, se je strinjala tudi škofjeloška občinska skupščina, ki je pravzaprav že pred uvedbo ukrepa družbenega varstva nekajkrat opozorila na možne stične točke med dvema temeljnima organizacijama Široke potrošnje na prostoru škofjeloške občine. Tovarna elektromotorjev in gospodinjskih aparatov iz Železnikov je tehnološko dobro opremljena, ima močne razvojne službe in vrsto razvitih programov, ki pa zaradi različnih omejitev mirujejo, priranjkuje delovne sile, prostorov. V Retečah z ugotovitvijo, da na lastnem proizvodnem programu ni prihodnosti, nastane vprašanje: zakaj uporabiti relativno sodobne delovne prostore, kako prezaposliti delavce? Odgovor se ponuja: s pripojitvijo obeh temeljnih organizacij v eno samo, bi ob ustrezni finančni podpori lahko nastal kvalitetno močnejši poslovni subjekt, v katerem bi našli zaposlitev vsi delavci, ki bi z opustitvijo proizvodnega programa iz Reteč ostali brez dela. Iz Železnikov pa bi prenesli proizvodnjo tistega dela programa, za katerega je značilna zahteva, ki jo v Retečah najbolje izpolnjujejo — zadosten prostor in zadostne kadrovske zmogljivosti. Ob tem bi v Železnikih lahko brez zadržkov pričeli z uvajanjem tistih programov, na katerih gradijo bodočnost temeljne organizacije. Usmeritev pa, kot vemo, vodi v profesionalizacijo, oz. v proizvodnjo elektromotorjev za najzahtevnejše namene, ki so tudi v povsem drugačnem cenovnem razredu in nosijo mnogo več dohodka, kot elektromotorji, namenjeni za uporabo v širokopotrošnem razredu. Povezovanje pa bi omogočilo tudi večji izvoz.

### Pogoji TOZD Elektromotorji izpolnjeni

Pred pripojitvijo ene temeljne organizacije k drugi, oz. pred uredništvom določil elaborata o družbenoekonomski upravičenosti pripojitve pa je bilo treba še veliko opraviti. Kolektiv tovarne elektromotorjev je postavil vrsto pogojev: med najpomembnejše sodi zahteva, da je treba zagotoviti ustrezne kakovostne finančne vire za pričetek delovanja novega

poslovnega subjekta, zahtevali so tudi, da se obrat v Azanji dokončno odcepi od matične temeljne organizacije. Koliko so te zahteve uredniščne, kakšne so dejanske možnosti za uspešen pričetek delovanja nove temeljne organizacije? S takim vprašanjem smo se napolnili v Železnike in v Reteče, povprašali pa smo tudi glavnega direktorja delovne organizacije Široka potrošnja in direktorja področja za finance in računovodstvo te delovne organizacije.

### Povedali so nam:

Glavni direktor DO Iskra Široka potrošnja Miro Krek: »Najpomembnejša vprašanja v zvezi s pripojitvijo TOZD TGA k TOZD Elektromotorji smo razrešili tako, da danes ocenjujemo, da za uspešen izid referenduma o pripojitvi v obeh temeljnih organizacijah ni nobenih ovir več. S sodelovanjem banke smo zagotovili sredstva — sicer ne v zahtevani višini, vendar v mejah možnosti banke — s katerimi bo mogoče zagotoviti obratovanje novega poslovnega subjekta. V izdelavi je tudi investicijski elaborat, ki je izvozno naravnani in upravičeno predvidevamo, da v bančnih institucijah ne bo nobenih zadržkov za odobritev. Dokončno smo rešili tudi vprašanje obrata TOZD TGA v Azanji, ki bo s 1. majem dokončno prešel k SOZD Goša iz Smederevske Palanke. Podrobno smo že rešili vsa materialno-programska in komercialna vprašanja v zvezi z delovanjem tega obrata v novi organizaciji. V matični temeljni organizaciji v Retečah je po elaboratu v režijskih službah nekaj delavcev preveč, vendar o kakršnemkoli odpuščanju ni govora. Poskrbeli bomo za ustrezne prerazporeditve, oz. prezaposlitev, pa tudi ne čez noč, saj prenos proizvodnje iz Železnikov v Reteče ne bo končan v enem dnevu. Vsekakor vztrajamo na stališču, da je treba delavce kolikor je le mogoče zadržati v Iskri in šele potem iskati rešitve izven nje. Glede prenosa programov iz Železnikov v Reteče je vsekakor treba poudariti, da ne gre za siromašenje temeljne organizacije v Železnikih, temveč dejansko za prenos viška programov v proizvodnjo. Ne moremo več dopustiti, da bi dobri razvojni dosežki ostajali v predalih zaradi omejenih kadrovskih, prostorskih in ostalih zmogljivosti, ki so v tem trenutku na voljo v Retečah. Prenos programov bo omogočil dosledno ure-



Branko Mesec, predsednik začasnega kolektivnega poslovnega organa v TOZD TGA

sničevanje srednjeročnih in dolgoročnih usmeritev Tovarne elektromotorjev, ki gradi prihodnost na zahtevnejših profesionalnih elektromotorjih. Gospodinjski aparati, kakršne izdelujejo v Retečah, ne morejo predstavljati podlage za perspektivo te temeljne organizacije, čeprav poslovanje v zadnjih nekaj mesecih ni v znamenju rdečih števil, trenutno izboljšanje na račun sproščenih končnih cen še zdaleč ne razrešuje problematike razkoraka med cenami reprovodnih materialov in končnih izdelkov, še manj pa izvozne zanimivosti in v bližnji bodočnosti tudi tržne zanimivosti v jugoslovanskem okviru. Seveda pa bomo program gospodinjskih aparatov obdržali v lasti delovne organizacije, še posebej segment motorsko gnanih gospodinjskih aparatov, ki predstavljajo del reprovodnih znotraj delovne organizacije. Za zaključek naj še poudarim, da so kakršnekolik bojzani delavci v Retečah, da bi po pripojitvi zašli v podrejen položaj, neutemeljene. Novi samoupravni akti, ki jih bo treba izdelati pri pripojitvi, bodo podrobno opredelili enakopravnost delavcev v Retečah in Železnikih, za oboje bo veljal enak pravilnik o nagrajevanju, oboji bodo imeli enake pravice in dolžnosti tudi v samoupravnih in organih DPO. Zaradi težkega položaja TOZD TGA danes, ki se odraža tudi na višini osebnih dohodkov pa je seveda velikega pomena tudi dejstvo, da bodo imeli delavci novega poslovnega subjekta osebne dohodke mnogo primernejše kot danes. Glede pripomba, ki jih je o povezovanju teh dveh temeljnih organizacij izrazila TOZD Montaža iz Spodnje Idrije tudi velja, da smo jih v dobri meri uspeli razrešiti. Razrešeno je vprašanje dobav polizdelkov iz Železnikov, investicija v lastno proizvodnjo polizdelkov je uvrščena v vse prednostne investicijske liste, razrešena je tudi večina programskih vprašanj, oz. delitve proizvodnega programa. Slednjic pa naj poudarim, da kljub prenehanju obstoja temeljne organizacije v Retečah ne bo zadržkov za nadaljevanje procesa ugotavljanja odgovornosti za nakopičene težave v Retečah«.



# Iskra

13. in 14. april 1985

# Poreč 85

**Posvetovanje predstavnikov  
samoupravnih organov in družbenopolitičnih  
organizacij ter poslovodnih organov SOZD Iskra**



V soboto in nedeljo (13. in 14. aprila) je bilo v Poreču tradicionalno posvetovanje predstavnikov samoupravnih organov, družbenopolitičnih organizacij in poslovodnih organov SOZD Iskra. Več kot tristo udeležencev je dva dni poslušalo in razpravljalo o široki paleti problemov, ki stoje tako pred celotno Iskro kot našo širšo družbeno skupnostjo v času in ogledalu sedanjega našega političnega in gospodarskega trenutka.

Kot prvi je Iskrašem spregovoril predsednik Republiškega družbenega sveta za vprašanja družbene ureditve Roman Albreht na temo »Sedanji trenutek samoupravne organizacije SOZD Iskra«, za njim pa je predsednik Gospodarske zbornice SRS Marko Bulc govoril o vlogi, pomenu in mestu SOZD v sedanjih družbenih razmerah

Popoldanski del prvega dne posvetovanja je bil namenjen osnovam reintegracijskih procesov v SOZD Iskra, o čemer sta podrobneje spregovorila predsednik KPO SOZD Iskra Boris Lasič in mag. Ivo Banič.

Drugega dne posvetovanja je bil prvi govornik Boris Lasič, ki je podrobneje spregovoril o poslovanju SOZD Iskra v letu 1984 in temeljnih usmeritvah gospodarjenja v letu 1985, poreško posvetovanje pa je zaključil podpredsednik izvršnega sveta SRS Janez Bohorič, ki je posvetil svoje besede predvsem letošnjim aktualnim gospodarskim gibanjem v Sloveniji.

Na naslednjih enajstih straneh posebne priloge našega glasila smo pripravili daljše izvlečke iz govorov in besed, izrečenih na našem tradicionalnem poreškem posvetovanju.

# Stališča

## predstavnikov samoupravnih organov DPO in poslovnih delavcev Iskre—Poreč 1985

**1. Cilj reintegracije SOZD Iskra** je organizacija poslovno-tehnološkega sistema, ki mora kot celota dosegati največjo možno učinkovitost poslovanja in zaradi tega največji možen dohodek. Ta dohodek moramo dosegati zaradi:

- zagotavljanja ustrezne dolgoročne socialne varnosti delavcev v Iskri, zlasti v neugodnih pogojih gospodarjenja in močni mednarodni konkurenci,
- doseganje takih notranjih pogojev gospodarjenja v SOZD, ki omogočajo ustvarjanje materialne baze za prestrukturiranje Iskrine proizvodnje zahtevam trga do leta 2000 v domačem in posebno mednarodnem okolju,
- možnosti ustreznih vlaganj v sodobno proizvodno, preizkusno, razvojno in raziskovalno opremo, ki bo omogočala spremljanje svetovnih tehnoloških gibanj,
- možnosti šolanja mladih in došolanja oz. prešolanja ostalih delavcev v Iskri na raven znanja, ki jih bo terjala nova sestava proizvodnje in uporaba novih tehnologij,
- večje stopnje neodvisnosti sistema Iskre od dragih izposojenih sredstev,
- usposobljenosti za prožnejši odziv na tehnološko-tržne izzive.

**2. Za realizacijo ciljev reintegracije se udeleženci opredeljujejo za naslednje ukrepe:**

a) Organizirati funkcionalno integracijo določenih programov med DO Iskre, s čimer bodo pričela nastajati nova programska jedra, ki bodo imela boljše tržne možnosti in večje dohodkovne učinke. Organizator takšnega prečnega zlaganja v nove proizvodne programske sklope je KPO SOZD Iskra v tesnem sodelovanju z vodstvi ustreznih DO.

Kot primer prečnega zlaganja v nove programe omenimo, na primer, opremo za elektronsko pisarno, kjer bi lahko uporabili gradnike več DO (komutacija, računalnik, terminalna oprema, prenos, optični vodnik, potrebna programska oprema itd.).

Organizacijska oblika v takem primeru je projektna skupina, ki je vodena na ravni SOZD. Takšen projektni subjekt mora imeti začasno vse potrebne reprodukcijske funkcije (RR, trženje, razpoložljivost proizvodnih kapacitet itd.). Ko projekt uspešno zaživi, se po prehodnem obdobju integrira v eno od DO ali pa organizira kot samostojna organizacijska enota. Vpliv takšnih medpanožnih projektov bo močno integrativen in zelo privlačen za mlade, sposobne in propulzivne strokovnjake.

b) Spoznati in poslovno povezati tisti del Iskre, ki uporabljajo enake ali podobne tehnologije in / ali tehnološko opremo ter tako doseči večjo stopnjo izkoriščanja opreme in manjše proizvodne stroške po enoti proizvoda. Organizacija skupnih raziskovalno-razvojnih skupin in medsebojne dobave delov in sklopov na temelju najbolj ugodnega ponudnika za vse udeležence mora biti bistven smoter takšnih procesov, ki morajo pripeljati do skupne preskrbe in trženja, vzdrževanja opreme, standardizacije, šolanja kadrov itd.

Organizator prečnega povezovanja na osnovi sorodne tehnologije je vodstvo SOZD, ki organizira pregled in koordinacijo tehnologij ter opreme v celotnem sistemu.

Kot primer zlaganja na temelju enakih ali podobnih tehnologij omenimo primer električnih rotacijskih strojev, proizvodnjo lastne strojne opreme itd.

Ta pristop je možen že v okviru sedanje organiziranosti sistema, pričakujemo pa, da bo v poznejšem obdobju prišlo do integracijskih procesov znotraj takšnih, tehnološko zaokroženih enot.

Učinek medsebojnih dobav, koordinacije RR dela, boljši izkoristek tehnološke opreme in distribucija tehnološkega znanja znotraj sklopa takih organizacij bo imel velike dohodkovne učinke, izzval bo dvig kakovosti in istočasno omogočil prožnejši odziv na zahteve tržišča.

c) Spoznati tiste programe v OZD Iskre, ki so dohodkovno in tržno neperspektivni in jih z učinkovitimi posegi zamenjati z dohodkovno in tržno ugodnimi.

Primerni vir dohodkovno in tržno ugodnih proizvodov so tisti programi v OZD, ki se ne realizirajo v zadostnem obsegu zaradi premajhnih kapacitet. Nadaljnji vir so programi, ki jih lahko pridobimo kot rezultat dela lastnih ali zunanjih raziskovalnih potencialov, odnosno z nakupom tujega znanja.

Akumulacijo, pridobljeno na podlagi razvojnih odločitev širše družbe, bomo predvsem usmerjali v nove proizvodne programe ključnega pomena za prestrukturiranje proizvodnje sistema Iskre.

Organizator menjave programov je vodstvo SOZD Iskra. Povezave med OZD, ki bodo nastale s prenosom programov, je potrebno zasnovati na ustreznih dohodkovnih udeležbah prizadetih organizacij pri rezultatih nove proizvodnje.

Učinek zamenjave neperspektivnih programov mora biti višji dohodek in boljša perspektiva. Pri prenosih programov bodo nastale tudi nove tehnološke povezave, ki bodo koristile pri dvigu splošne tehnične ravni sistema.

d) Izvršiti spremembe v tržni sferi Iskre. Tržniška organizacija Iskre se mora osredotočiti izključno na trg in na njem organizirati učinkovito in racionalno tržno mrežo podjetij in predstavništva. Skrbeti mora, da je mreža zmožna organizirati regionalni del trženja (identifikacija in spremljanje kupcev, obseg trga, napovedi gibanj pri tekmečih, lokalna zakonodaja, lokalni finančni viri, bonitete, izterjave itd.). Funkcije trženja, ki se nanašajo na proizvode, pa bodo izvajale tržniške skupine strokovnjakov iz DO, v skladu z opredeljeno odgovornostjo DO do prodaje svojih proizvodov. Tako se bosta v regiji v imenu Iskre pojavljala skupaj kompetenten regionalni in produktivni strokovnjak.

V regijah, kjer to opravičujejo že doseženi ali načrtovani obsegi prodaje posamičnih proizvodov ali skupin, bodo ustrezne DO delegirale strokovnjake v okvir posamične regionalne organizacije.

Blagovni in informacijski tokovi bodo organizirani tako, da bo vzpostavljena najkrajša neposredna zveza med regijo (trgom) in proizvodno DO. Denarni tokovi bodo organizirani čez interno banko.

Organizator koordiniranega delovanja regionalne mreže in produktnega trženja v DO je vodstvo SOZD Iskra, ki je tudi odgovorno za usklajevanje delovanja nabavne funkcije sistema.

Organizacijska oblika bo terjala določene premike med tržniško organizacijo in posamičnimi DO.

Učinek dosledne razčlenitve v regionalno in produktno funkcijo je višja raven učinkovitega obvladovanja trga, pretoka informacij med trgom in DO ter odzivanja potrebam trgov.

**3. Udeleženci posvetovanja sodimo, da moramo za uspešno realizacijo procesa reintegracije izpolniti naslednje pogoje:**

a) SOZD Iskra mora biti dosledno organizirana kot celovit sistem, kjer odločanje o bistvenih strateških vprašanih poteka na ravni sistema.

Vodenje sistema je naloga KPO SOZD Iskra, ki usklajeno z vodstvi DO oblikuje in predlaga ter za tem izvaja poslovno politiko in strategijo sistema SOZD Iskra v skladu s cilji, ki so



sprejeti na ustreznih samoupravnih organih v SOZD. V okviru te skupno sprejete strategije, DO oblikujejo svoje taktične naloge, ki se potem operativno izvajajo v posamičnih DO. Med KPO SOZD Iskra in vodstvi DO mora zato delovati učinkovita povezava, ki omogoča vodenje celotnega sistema.

b) Zagotoviti moramo dejansko maksimalno gibljivost kadrov, tehnologij, opreme kot samih proizvodov znotraj sistema Iskre.

c) Zagotoviti moramo večje osredotočenje virov na ravni celotne Iskre. To se posebno nanaša na investicijska sredstva, sredstva za razvoj strateških programov, sredstva rezerv, kadrovskega potenciala itd. To bo bistveno zvišalo raven integriranosti sistema, njegovo učinkovitost in njegovo trdnost.

d) Vodstvo SOZD Iskra bo potrebno reorganizirati, bolj učinkovito oblikovati in kadrovske ojačati, predvsem v okviru lastnega kadrovskega potenciala.

4. Udeleženci posvetovanja sodimo, da je treba nadaljevati pripravljeno delo na procesu reintegracije tako, da bi v septembru 1985 lahko dali v javno razpravo teze za Samoupravni sporazum o združevanju v SOZD Iskra in opredelili predlog za Samoupravni sporazum o temeljnih srednjeročnega plana Iskre 1985—1990.

Hkrati udeleženci menimo, da mora biti tekoče prilagajanje organiziranosti SOZD Iskra tehnološkemu in tržnemu razvoju trajen instrument vzdrževanja poslovne učinkovitosti sistema.

Roman Albreht:

## SOZD mora biti skupna strategija delovnih organizacij

Rednega letnega srečanja Iskrinih družbeno-političnih organizacij, se je udeležil tudi Roman Albreht, predsednik Republiškega sveta za vprašanja družbene ureditve. Iz njegovega uvodnega nagovora, v katerem se je zadržal pretežno ob nekaterih odprtih vprašanjih sedanjega trenutka samoupravne organizacije Iskre in uresničevanja dolgoročnega programa gospodarske stabilizacije, bomo v naslednjem povzeli le nekatere — po našem mnenju najpomembnejše poudarke.

Govornik je uvodoma poudaril dejstvo, da se Iskra trenutno nahaja v fazi opredeljevanja strategije svojega nadaljnjega razvoja ter pri tem opozoril, da SOZD Iskra v sebi nedeljivo združuje sestavine tehnično-tehnološkega, ekonomskega in družbenega razvoja po eni strani ter razvoja institucionalnih oblik in odnosov, pač skladno z našo družbeno ureditvijo. Menil je, da si pri reševanju težav, ki so s tem povezane, zdaj že očitno v preveliki meri dovoljujemo le dolgovezno razpravljanje in da se tako polagoma spreminjamo že v kar nekakšen klub diskutantov, kar pa, seveda, ne vodi nikamor.

Da bi vnesel več reda v reševanje odprtih vprašanj, je opozoril, da bi kazalo jasneje razlikovati dvoje, in sicer: vprašanja osnovne samoupravne organiziranosti Iskre, drugo pa je strategija in dinamika njenega uresničevanja. Ob tem je zavrnil misel, češ, da je na tem področju mogoče izdelati neke idealne modele, ki jih potem ne bi mogli idealno tudi uresničiti. Zato je poudaril potrebo po polni meri odgovornosti, s katero se je treba lotevati določanja nadaljnjega razvijanja in dinamike organizacije v pogojih samoupravno socialističnih odnosov na podlagi družbene lastnine.

Tovariš Albreht je nadalje poudaril, da je organizacija neločljiv, sestavni del družbenega dela, s tem pa torej tudi samoupravnega združenja in je kot takšna dejansko tudi funkcija družbene proizvodnje. Marksistično gledano pa tudi nastopata dva glavna dejavnika drug ob drugem, proizvodne sile in proizvodni odnosi, ki sta v praksi med seboj nedeljivi komponenti, ki sta vrhu tega še med seboj tesno povezani. S tem je želel poudariti, da pri nas sicer vse prerađi zapadamo različnim teorijam, kar pa je, seveda, zmotno.

Za tem je govornik obrnil pozornost najbolj revolucionarnim dejavnikom v proizvodnem procesu. Medtem ko se je kot takšen v



Roman Albreht

Marksovem času kazal predvsem gibljivi del stroja, pa je to vlogo danes videti predvsem v kompleksnih postrojenjih, ki razkrivajo, da je zdaj predvsem znanje in aplicirana inovacija tisto, kar dejansko revolucionira produkcijske procese v družbeni proizvodnji. To pa kaže na spoznanje, da se revolucionirajoči faktorji v organizaciji dela zgodovinsko spreminjajo in da zato splošne doktrinarne razprave o organizaciji dela ne morejo imeti pravega haska. Organizacijo dela je torej potrebno postaviti tako, da bo sposobna vselej sprejemati nove impulze in jo tako ohranjati v dinamiki potrebnih optimalnih učinkov družbene reprodukcije. Tu so pomembni družbenolastninski odnosi, dohodkovni odnosi ob upoštevanju zakonitosti tržišča, vladajoči družbeni položaj združenega delavca posebej v smislu njegove kontrole nad sredstvi v tokovih reprodukcije ob upoštevanju družbenega planiranja in podobno. Opredelili smo se bili — seveda iz ekonomskih razmer — tudi za uveljavljanje bolj zdrave ekonomske in tudi sicer celovitejša integracije združenega dela, seveda pa ne tudi za lažno solidarnost.

Na omenjene osnove je tovariš Albreht spominjal predvsem zaradi pojavljanja hotenj po takšnih načinih urejanja sedanjih problemov v

praksi, ki vodijo v volonterizem, birokratsko zlorabljanje upravljanja tako delavcev kot tudi politične moči. Posledice tega se kažejo na več načinov, na primer v nespoštovanju tržnih zakonitosti, v nepravilnem obravnavanju in uporabi ustvarjene akumulacije, v tako ali drugače izgubljenih sredstvih ter v končni konsekvenci, ki je v tem, da peša motivacija delavcev za prizadevnejše in ustvarjalnejše delo.

Opisane razmere pa spet ustvarjajo možnosti za še večje utrjevanje tako volonterizma kot tudi pragmatizma in katerima je skupno to, da v načelu ne priznavata ali celo kar bliskovito legitimne novice, oz. sicer že dosežene integritete delavcev na področju odločanja o razpolaganju z ustvarjenim dohodkom. Moč je ugotoviti, da se je v zadnjih letih razpolagalna moč delavcev glede dohodka in sredstev prej zmanjševala kot pa ne. Konstituirajo in osamosvajajo pa se nasproti temu spet različni odtujeni centri moči, ki v resnici prevzemajo funkcijo disponiranja sredstev. Opušča se načelo gospodarjenja s sredstvi po njihovi ekonomski in poslovni utemeljenosti in družbeni upravičenosti.

Potem, ko je nanizal omenjene, večidel nesprejemljive pojave iz zadnjega razdobja, se je govornik Albreht ponovno vrnil k razpravi o organizaciji dela. Poudaril je, da slednje postaja tudi že stroka in veda ter, da gre za fenomen družbene proizvodnje. Strinjal se je z oceno, ki so jo sicer že Iskraši sami zapisali v pripravljena gradiva, namreč, da organizacija v Iskri že v preveliki meri dobiva lastnosti kot tudi institucionaliziranih oblik. Izhajajoč iz te ugotovitve, je opozoril na sicer očitno premalo uveljavljeno spoznanje, da je na organizacijo pač treba gledati tako kot na vsako ustvarjalno dejanje, če naj uspeva neprestano iti v korak s progresivnimi tendencami, s katerimi imamo opravka ne le v družbi, temveč tudi v proizvodnji. Da bi pokazal tudi pot izhoda iz nezdrave statičnosti organizacije, je tovariš Albreht opomnil na nujnost večje sistematičnosti, ki jo je moč najti v kibernetičnem pristopu. Le tega je očitno mogoče uspešno uporabljati med drugim tudi pri reševanju konfliktnih situacij. Slednje so pač neizogibno spremni pojav vsakršnega pospešenega razvoja.

Za drugi problemski sklop si je tovariš Albreht izbral temo o Iskri kot poslovnem sistemu. Strinjal se je s tezo, da Iskra je poslovni sistem in nadaljeval: »Nedvomno tudi določen tehniško-tehnološki sistem, je pa seveda tudi

sistem odnosov, sistem družbene reprodukcije v segmentu celotne družbene reprodukcije. Na to, tretjo zadevo posebej opozarjam, ker se pri nas v družbi in v združenem delu vodijo prav v zadržnem času polemike — po mojem mnenju na napačni tezi — ali je dober teritorialni princip združevanja ali funkcionalni princip. Če hočemo govoriti o organizaciji kot kompleksu združenega dela, potem moramo izhajati od osnovnih zakonitosti reprodukcije. Namreč, kadar gledamo vsako organizacijo in integracijo združenega dela, je ona vpeta v dva procesa in se ne more iz teh dveh procesov izdvojiti samo v enega ali drugega. Vpeta je v proces produkcije dohodka, ustvarjanja dohodka, ustvarjanja predpostavk za ustvarjanje dohodka, dobrin, znanja, itd., ki je pogoj za to, da produciramo dohodek. Tu nam deluje logika optimizacije proizvodnega programa, ki mora spoštovati objektivne zakonitosti tehnologije in optimizacije z vidika ekonomskih rezultatov. Ena izmed temeljnih zakonitosti, da moderno organizirano združeno delo temelji na notranji razviti delitvi dela in specializaciji ter koncentraciji tistih funkcij, ki jih je edino racionalno in možno koncentrirano opravljati. S tega vidika je popolnoma nesprejemljivo arondiranje gospodarstva okrog države na nivoju posamezne družbenopolitične skupnosti, ne glede na program in funkcije — to so takoimenovane integracije, ki združujejo vse in je logika tega združevanja samo seštevjanje neke fiktivne akumulacije, ki jo je potem mogoče uporabiti na tem področju. Teza je defektna v celoti zato, ker ne računa, da je vsak producent in input in output vpet z mnogimi neraztrgljivimi vezmi z mnogimi drugimi producenti izven te teritorialne tvorbe. To pomeni zapiranje in združevanje organizacij v te takoimenovane »svaštarske« organizacije in jih grupiranje okrog državne uprave v bistvu vodi nazaj k etatizaciji gospodarstva na kateremkoli nivoju.

Prisotna je teza, ki kritizira tako grupiranje po občinah, regijah, republikah, zelo pa se ogrevamo za tako etatizacijo na nivoju federalne države. To je teza, ki ne zavrača etatističnega grupiranja gospodarstva, ampak zavrača nivoje etatističnega grupiranja. Etatistično grupiranje je v svojem bistvu slabo, saj ruši dve temeljni zakonitosti reprodukcije.

Govornik je nadalje sprožil tudi vprašanje treh dilem organizacijskega koncepta Iskre, ki so bile predstavljene v delovnem materialu za posvetovanje. Prva dilema je ali Iskra peljati še naprej kot dokaj rahlo lepljenko precej avtonomno usmerjenih subjektov proizvodnje, ki omogoča močan vpliv teritorialnih etatističnih struktur. Do te se je opredelil negativno, ker po njegovi oceni omogočajo etatistično tutorstvo, ki blokira način ekonomskega racionalnega mišljenja, saj kratkoma poslovne banke spreminja v solidarnostne sklade, ki izvajajo socialnosolidarnostne funkcije tako s poslovno učinkovitimi kot neučinkovitimi subjekti.

Druga dilema konstituira SOZD kot kompaktno delovno organizacijo, bolj v smislu DO kot podjetja, kakor ga poznamo iz klasičnih odnosov, kjer se kot podjetje konstituira monopolni kapital ne pa delavci. Do te teze se je že sam material negativno opredelil. Tretja dilema je bila integracije kot razvite oblike integracije delovnih organizacij zaradi skupnega izvajanja strateških sestavin nekaterih ključnih funkcij v reprodukciji.

To je bila osnovna zamisel SOZD: Sozd ni širša delovna organizacija, sozd je skupna strategija delovnih organizacij. In to je prava alternativa, za katero se bomo morali tudi politično boriti. Pri tem je tovariš Albreht opozoril na dve tezi — prvič gre za tiste dejavnosti, ki se v sozd skupno opravljajo, pri čemer je treba preprečiti

trditve, da so tiste stvari, ki se opravljajo na višji ravni kot tozd nesamoupravno opravljajo, kajti moderna družba je družba integriranega združenega dela.

In drugič — gre za skupno strategijo, ki pomeni odločati v sozd po skupaj dogovorjenih merilih. To je pomembno in občutljivo vprašanje, kajti če se samoupravno ne bomo sposobni dogovoriti, bomo prišli v situacijo, da nam bo pravila nekdo vsiljeno predpisoval.

Še enkrat bom povedal modrost, ki smo jo že večkrat povedali, namreč sami sebe pogosto slepimo z mislijo, da varujemo stabilnost položaja delavcev v delovnih organizacijah, tozdi, z organizacijskimi oblikami. Varovati moramo delavce in dohodkovnost sredstev ter dohodkovno uporabo sredstev. Čim sredstva in živo delo v taki ali drugačni kombinaciji ne dasta zadostnega dohodka, da le-ta odpira perspektivo delavcem v smislu krepitve njihovega položaja, da postajajo močnejši onj in s tem tudi družba, ki je vezana na njihovo delo, potem je treba razmišljati o prestrojevanju.

Toda, naša mentaliteta je drugačna: čim posameznik sede v tozd, ga ne sme nihče več premakniti. Tako vzdržujemo nerentabilne obrate in ekipe. Počasi vendar prihajamo do tega, da smo nekaj takih velikanov odstranili. Nismo pa hkrati menjali tudi filozofije, namreč, če hočemo dobro delavcem, potem je treba z vsemi strokovnimi in političnimi silami aktivirati te delavce, da se bodo organizirali in razmeščali sredstva in delo na programe, oz. tiste DO, ki nosijo dohodek. To je pravi dinamični pristop.

Druga samoupravna funkcija je samoupravna organiziranost v funkciji integracije. Že na enem izmed prejšnjih srečanj v Poreču sem govoril o tem, da moramo v taki integraciji, kot je Iskra, konceptualno razčistiti odnos med tozd in DO.

S tozdom smo hoteli v DO konstituirati delavce, da bodo imeli dejansko moč upravljanja, da bodo konstituirani za to, da bodo lahko upravljali. Kardelj je rad poudaril, da delavec mora ostati osebnost, zagotoviti mu le moramo, da bo deloval kot združeni delavec in ne kot posameznik. Zato smo se odločili za tako imenovano primarno celico združenega dela, to je za tisto celico, kjer so ljudje dela med seboj faktično povezani in odvisni. Ti ljudje naj bi skupaj uresničevali svojo pravico do dela. Da pa bi imeli to moč, pa je potrebno na to celico vezati rezultat njihovega dela, ki ga vrednostno realizirajo bodisi, z delom v DO, bodisi izven nje. Ta celica pa je hkrati tudi matična celica za delegiranje. To pomeni, da delavci združeni v TOZD, držijo odločanje neposredno v svojih rokah. Te komponente so idejna podlaga tozda. Toda tozd nam je v praksi postal mikropodjetje in tu bomo morali popraviti vrsto stvari. Če je namreč DO institucija za opravljanje poslovnega prometa in skupnih del, to pomeni, da je inkompatibilna tem konceptom, da imajo tozdi enormne strokovno administrativne službe.

Naslednje vprašanje je pravno poslovna sposobnost tozda. Ko smo diskutirali o ZZD, smo menili, da je vsako obliko organizacije potrebna konstituirati za upravljanje pravno-poslovnih poslov. Zakaj? Zato, ker se delavci ne pogovarjajo kot posamezniki. Tozd ima tudi poslovni organ, prav tako delovna organizacija. Toda to kakšna pooblastila ima, je treba urediti s samoupravnimi sporazumi. Se pravi, da problem, ali je kdo pravno poslovna oseba ali ne, sploh ne obstaja. Če nima pravno poslovne sposobnosti ne more nastopati kot institucija. Kakšen obseg in kakšne vrste pravnega prometa opravlja, pa je stvar sporazuma. Vedno smo mislili, da bo tozd izjemoma lahko opravljal neke posle v pravnem prometu s tretjimi, nismo hoteli enostavno zapreti te možnosti. Naredilo

pa se je čisto nekaj drugega. Torej tudi te stvari so v materialu zveznega sveta šle v drugo radikalno skrajnost, da je treba dati pravno poslovno sposobnost delovni organizaciji, tozdu pa, če se tako dogovorijo.

V bistvu mora imeti vsaka organizacijska oblika svojo institucionalno sposobnost, da lahko stopa v medsebojne odnose. Pomembno je povedati še, da bomo morali celotno zakonodajo temeljito proučiti, ker je vsa zakonodaja začela po ZZD praktično spreminjati TOZD v mikropodjetja, in jih enostavno obravnavala kot mikropodjetja. Mislim, da je treba to razčistiti, ne s kirurškim nožem, ampak v hodu, s programi, itd.

Druga stvar pa je delovna organizacija. Iz DO bomo morali narediti polnokrvne samostojne tržne poslovno proizvodne subjekte. Tu ne gre za odstopanje pristojnosti tozda delovni organizaciji, saj je tozd del delovne organizacije in tisto kar dela kot DO, dela samo skupaj z drugimi na ravni delovne organizacije. Če se tu ne bomo organizirali in miselno tega sprejeli se poslovno organizirati ne bomo mogli.

Mikro poslovna organizacija nas pelje v gospodarski polom. Enormno se je povečal aparat, ne samo po krivdi tozd, saj ga je preko državnega aparata reproduciral tudi etatizem tudi iz teh razlogov.

Ponovno bi tudi morali pregledati ali so vse druge komponente integracije interna banka, delavska kontrola in druge integrativne silnice — dovolj močne v sozd kot v tistem telesu, kjer naj bi skupaj delovali.

Še na nekaj bi rad opozoril. Gradivo sem namreč razumel kot ponovno tezo o samoupravljanju in poslovodstvu kot o dveh različnih stvarih. Pri nas je vodenje poslov stvar delavskega sveta — to je ustavna formulacija. Posle vodijo delavci, poslovodstvo je njihova stvar, strokovna dela v zvezi z izvajanjem in poslovanjem pa vodijo poslovodni kadri, skupaj s strokovnimi sodelavci. Ob tem mislim, da je pomembnejše, ali bomo priznali, da je poslovodni organ del samoupravnega upravljanja ali ne. To je centralno vprašanje. Poslovodni organ je del samoupravljanja, saj je vpet v sistem samoupravljanja. Vse kar delavski svet odloča, sklepa, pripravlja, upravlja poslovodni organ po imperativnih normah v ZZD. On je direktni izvajalec tega in varuh zakonitosti celo pred neumnostmi lastnega delavskega sveta. On mora intervenirati v primeru neuskkljenosti in v materialih ZIS predlagano, da mu tudi natančneje opredelimo tiste funkcije izvršnega delovanja, ki so očitno take, da jih mora opravljati poslovodni organ. Tu mislim tudi na področje delovnih razmerij. Te dileme bomo morali razčistiti in sicer med tki uzurpatsko tehnokracijo in tehnostrukuro. Tehnostrukura je organski del sodobnega modernega združenega dela. Brez tehnostrukture modernega združenega dela ni. Kdor vodi vojno proti tehnostrukuri, vodi vojno proti enemu od vitalnih delov združenega dela.

Druga stvar pa je uzurpacije pozicije zato, da si lastiš pravice, ki jih po sistemu nimaš. To je enaka deformacija kot pri tistem, ki noče delati — v tem primeru govorimo o taki mezdni stihiji, s katero še nismo opravili. Tretja stvar pa so družbenoekonomski odnosi. Tekst je že sam opozoril, da lahko integrativno delujejo le razvitejši dohodkovni odnosi. Kupoprodajni odnosi ne delujejo integrativno. Če se namreč orientiraš na to, da prodajaš po dnevni ceni, se orientiraš po naključnem partnerju, ne pa po partnerju, s katerim bi se dolgoročno vezal in kjer bi iskal svojo stabilnost na dolgoročni stabilnosti, kjer gre potem za skupna sredstva, skupne rizike, itd.

V zadnjem času pogosto slišimo, da dohodek ni in ne more biti motivacija za proizvodnjo, in ponujajo profit in ostanek čistega dohodka, kamufliiran profit kot model motivacije, itd. Zahodna družba res govori o dohodku na delavca in o dohodku na prebivalca. Zakaj? Ker je ugotovila, da do profita prideš, ko pokriješ družbene stroške in stroške živega dela. Če si v konfliktu z delavci in družbo, nimaš profita. Pri nas smo to spoznanje sodobne družbe uredili tako, da bi se o teh odnosih delavci lahko odločali. Vendar smo še daleč od te realizacije, celo umikamo se. Tak je zdaj trend. Umakniti se na profitno stopnjo, pa pomeni to, kar se je zgodilo v zadnjih letih. Mi imamo atraktivne profitne stopnje ob tem, da nam vsi kvalitetni pokazatelji gospodarjenja padajo. Pa tudi vsi produkcijski faktorji nazadujejo.

Če pogledamo pokazatelje te vrste, tki inflatorne dohodkovne pokazatelje vidimo, da so dohodkovni pokazatelji relativno zadovoljivi in vsi v nekih načrtovanih razmerjih. Če pa pogledamo produkcijsko-kvalitativno analizo pa ugotovimo, da nam produkcijska sredstva zaostajajo in da so zastarela. Osebni dohodki in ku-

pna moč so zmanjšane, konkurenčna sposobnost na zunanji trg se nam zmanjšuje.

To pomeni, da sama profitna stopnja ne ureja nobenega problema, zlasti ne v ekonomiji, kjer je profitno stopnjo možno realizirati neodvisno od tega, kaj se v produkciji dogaja.

Danes pobiramo profitno stopnjo od kreditov — zdaj smo jih preselili celo v materialne stroške — in profitno stopnjo od kreditov iz gospodarstva, ki je v izgubi. Ali pa namesto njih to profitno stopnjo nekemu anonimnemu kapitalu plačuje nekdo drug.

Alternativa so torej samo razvitejši dohodkovni odnosi. Tukaj bi plediral na nekaj, kar bi si Iskra lahko privoščila. Namreč, da bi se v tem času potrudila priti do nekih motivacijskih vzvodov, ki bi integrativno delovali. Zelo tvegano je namreč iti na zanimiv tehnično-tehnološki model, če v podstatu do tega modela ne bo neka ekonomska konstrukcija, ki vendar odpira perspektivo vsem subjektom. Bojim se, da bi delovale centrifugalne sile, ki bodo napadale še vedno posamezne dele vsake orga-

nizacije, ponujale programe za sredstva, obljubliale vse možne udeležbe, itd. in lahko se zgodi, da to navzkrižje interesov postane močnejše kot zelo progresiven program. Kot rečeno, potrebna je neka dohodkovna projekcija razvitejših odnosov.

Tovariš Albreht je še dodal, da nam ni mogoče pričakovati dodatnega priliva akumulacije od zunaj, temveč, da moramo poiskati izvore rasti akumulacije iz notranjih rezerv. Samo te nam namreč morajo zagotoviti večjo gospodarsko stabilnost.

Izčrpen oris sedanjega gospodarskega trenutka je govorec zaključil z mislijo, da bo treba posvetiti ustrezno večjo pozornost vsem trem komponentam, samoupravni, družbenoekonomski in poslovni. Iz tega izhaja, da bo Iskra morala v bodoče zagotoviti več sredstev za prosperiteto svojih delov. Navrgel pa je še ugotovitev, da je treba zgraditi filozofijo, po kateri bodo morali vsi deli Iskre produktivneje izrabiti svoje zmogljivosti in priložnosti, na tej podlagi pa tudi združiti več sredstev kot doslej.

Marko Bulc:

## Proces reintegracije bo težak, zahteval bo veliko znanja, moči in dialoga z družbo

Vrsta sodobnih analiz ugotavlja, da največji del narodno-gospodarskih in celo gospodarsko-političnih sprememb v svetu v zadnjem času izhaja iz tehnološkega napredka, še zlasti, ker le-to najpomembneje vpliva na spreminjanje industrijskega načina proizvodnje. Sprememba je predvsem v deležu uporabljenega znanja. Če je bil delež znanja, kot proizvodnega faktorja, v manufakturi približno 10%, v industrijski proizvodnji 25%, ga sodobni, informacijski način proizvodnje zahteva okoli 70%. Večina razvitih dežel je v zadnjem desetletju z velikimi vlaganji v raziskave in razvoj pospeševala tehnološki napredek, ki omogoča prehod na informacijski način proizvodnje. Ta jim omogoča zmanjševanje stroškov energije in surovin ob sočasnem povečanju produktivnosti in kakovosti proizvodov, kar hkrati pomeni ohranitev, ali celo povečanje reprodukcijske sposobnosti in dobičke.

Primerjave zadnjih 15 let kažejo, da je bila tehnično-tehnološka rast gospodarstva razvitih v svetu mnogo hitrejša, kot pri nas v Jugoslaviji, kjer zaostaja približno za dva in pol krat. Pri tem ne gre le za tehnično opremljenost, temveč predvsem za hitrejšo inovacijske procese, večjo učinkovitost razvojno-raziskovalne dejavnosti in učinkovitejši prenos tehnologij z boljšo izkoriščenostjo opreme. Z eno besedo, gre za boljše inovacijsko okolje. Če so vlaganja na enega raziskovalca v 1979. letu znašala približno 36.000 \$, so pri sosedih v Avstriji znašala 63.000 \$ in v Italiji 66.000 \$. In še drug podatek; visoko razvite države vlagajo od celotnih naložb za obdelovalne stroje 50 — 70% za elektronsko vodene obdelovalne stroje, novo industrializirane dežele od 10 — 15%, dežele v razvoju pa le okoli 10%. Če temu dodamo še primerjavo, da je v razvitem svetu v gospodarstvo vključenih 50% razvijalcev, v Jugoslaviji pa samo 10%, je celotna primerjava še bolj zaskrbljujoča. Pri nas enostavno nismo sprejeli izziva, ki ga svet ponuja. V naše politične glave še ni prišlo spoznanje, da gre za proces vrednotenja znanja v praksi, v proizvodnji, čeprav je to omogočal že doseženi gospo-



Marko Bulc

darski in samoupravni družbeno-ekonomski razvoj. Z vztrajnim ekstenzivnim, uvoznosubstitutivnim in avtarktičnim razvojem v preteklih letih in zanemarljivo majhno vlogo trga in mednarodnih razvojnih kriterijev nismo mogli, niti znali ustvariti zadovoljivega inovacijskega okolja. S svojimi cenami energije, surovin, hrane, kapitala in znanja, z emisijskim povečevanjem kupne moči, zadolževanjem v tujini, socializacijo izgub in inflacijskim zmanjševanjem dohodka, smo povečali našo tehnološko, uvožno, finančno in razvojno odvisnost. Hkrati smo z zapiranjem v ožja, regionalna območja Jugoslavije zmanjšali tržno selekcijo in onemogočali načrtno oblikovanje enotnih kriterijev za prednostne naložbe, ob neupoštevanju stroškovnih, tehnoloških in drugih mednarodnih naložbenih kriterijev. Tudi nove tehnologije so v teh razmerah delovale dezintegracijsko.

Kaj narediti? Jugoslavija kot sorazmerno majhna evropska država v svojem razvoju ne more uporabiti številnih tehnološko-razvojnih področij. To bi pomenilo nadaljevanje politike uvozne substitucije, ki se je pokazala kot neustrezna. Zato bo v dolgoročni usmeritvi najverjetneje potekal proces tehnološkega posodabljanja nekaterih uspešnih, tradicionalnih industrijskih vej ob hkratnem intenzivnejšem razvoju nekaterih novjših proizvodov (elektronika, teleinformatika, računalništvo, robotizacija itd.), takoj pa bo potrebno začeti s selekcijo že začelih in novih naložb, glede na sodobne razvojne cilje in dosledno upoštevanje enotne jugoslovanske in mednarodne razvojne kriterije — še zlasti sprejemljive strukture stroškov.

Če prenesem to na Iskra je stvar jasna:

- narediti razvojno-programski izbor, selekcijo glede na sodobno orientacijo v svetu
- in hkrati pripraviti enotne tržne projekte.

Zavedati se moramo, da so minili časi, ko je kupec iskal blago, danes mora kvalitetno blago poiskati kupca.

Takšen pristop pa ni možen, če gremo v pravo razvojno-raziskovalnih projektov parcialno, vsak zase. Če hočemo, da bodo projekti dobro pripravljene, da bodo v tržni ponudbi dosegli željene ekonomske učinke, morajo biti pripravljene strokovno, torej zahtevajo velik delež znanja in sredstev. Opredelitev v vaših težah, da naše okolje v naslednjih petih letih ne bo namenjeno takšnim organizacijam, je točno. Tudi širše, svetovno okolje v naslednjih petih letih ne bo namenjeno takšnim organizacijam, je točno. Tudi širše, svetovno okolje ni. Zato morate doseči maksimalno možno racionalizacijo znotraj svojih sredin — resnično oceniti prioriteto in se racionalno obnašati. Prepričan sem, da proces zahteva večjo koncentracijo pameti, dela, sredstev in odločnejše opredelitve, kaj se doseže parcialno v DO in kaj na ravni SOZD. Vzemimo za primer strategijo razvojno-raziskovalnega dela. Le-ta se ne more formirati v TOZD, ali DO. Na Hrvaškem jo kroji republika, prav tako v Srbiji, vključno z ekonomskimi kriteriji. S tem nočem reči, da jo

moramo tudi mi poveriti republiki. Moramo pa jo imeti vsaj na ravni SOZD, ker to pomeni hkrati tudi strategijo investiranja in strategijo kadrovske politike. Prav na tem področju danes nima npr. predsednik KPO SOZD vpliva na kadrovske politike v DO, ki je po obstoječi zakonodaji rezervirana za pravobranilca in občinsko komisijo. Če navežem na strategijo, mora njena operacionalizacija, kot je že poudaril pred menoj tov. Albreht, ostati v DO, oz. TOZD. In še nekaj moramo doseči, če hočemo imeti učinkovito SOZD. Če ima Iskra en program investiranja, potem delegat neke TOZD ne more tega koncepta podreti. Zato za večjo učinkovitost delovanja predlagamo večinsko načelo odločanja.

Današnji posvet narekuje pripravo konkretnih predlogov, kakšna naj bo SOZD. Menim, da ob treh možnih dilemah, ki izhajajo iz vašega materiala, dilem ni. Ne moremo in ne smemo pristati na sedanji položaj. Zato reintegracija SOZD ne pomeni vračanja nazaj, pač pa razdelitev in zgraditev sistema višjega reda. Dve stvari sta navadno v poslovanju najtežji, načrtovati pravi razvoj in zbrati prava sredstva. To ni aktivizem, je strokovno opravilo, naloga poslovnih organov, da s popolno in razumljivo dokumentacijo stopijo pred delavca. In drugo — odločitev za inovacijo. Prepričan sem, da 90% ljudi ne ve, kaj je to inovacija, kako težka je in

kakšno strokovnost — znanje je potrebno za njeno odločitev, pripravo in izvedbo. Pod vprašaj se postavljajo tudi skupno dogovorjeni standardi materialnih stroškov, o katerih se je potrebno skupno dogovoriti do take meje, da postanejo zakonitost gospodarjenja.

Drugi ekstrem je TOZD. Jasno je, da TOZD ni (lahko samo izjemno) tržno-poslovni subjekt. Ker nima kritične mase, ne more postati niti nosilec razvojno-raziskovalnih dejavnosti in smelo bi morali uveljaviti tudi to, da ni pravno-poslovno samostojni subjekt. Če bomo v praksi najprej uspeli uveljaviti to, bodo tudi spremembe na ravni DO in SOZD lažje, oz. hitreje. V zadnjem času je bilo v širšem družbeno-političnem okolju zapostavljeno tudi vprašanje, oz. upravičenost, da bo potrebno znova ovrednotiti, pregledati vlogo delavca, poslovnega organa in funkcijo delavskega sveta v združenem delu.

Vemo, da so v našem okolju, tudi v takšnem, kot je SOZD prisotne tudi centrifugalne sile, ki jih glede na razmere v svetu in na naš odnos do njih ne smemo podpirati. Menim, da je prava pot, da v Iskri iz obstoječih DO naredite nove, lahko tudi združite, če hočete odgovoriti na procese, ki jih svet od vas terja. Pri tem morate računati tudi na pristojnost lokalnih — občinskih interesov, ki so posledica deformiranja ekonomije in posledica ozkega gledanja ne-

katerih občinskih organov v smislu razvoja svojih meja, čemur se bomo morali vsi, tudi vi v OZD, upreti. Sprejeti je potrebno drugo miselnost, tudi v Iskri. Torej tudi tisto, kar se ne dela direktno v Iskri, vendar je namenjeno vam, je v funkciji Iskre, je tudi Iskra.

Če gledam Iskro od zunaj, lahko delam tudi napake pri njenem ocenjevanju. Prepričan pa sem, da bo proces reintegracije težak, da bo zahteval veliko mero znanja, moči predvsem pa dialoga z družbo. Ob vsej subjektivni volji, ki jo imate, bo opredelitev Iskrine razvojno-proizvodne strategije z izdelavo in izpeljavo projektov, zahtevala investicijska sredstva, za kar vaša akumulacija ne zadošča. V gospodarski zbornici smo trdno prepričani, da Iskrini projekti, izdelki služijo tudi slovenskemu in jugoslovanskemu gospodarstvu. Če bodo vaša izhodišča dobila potrditev v dokumentih gospodarskega razvoja Slovenije, bo ta potrditev od vas zahtevala izjemno hitre in odločne poteze reintegracije. Hkrati ste kot vodilni delavci dolžni, da se tako, kot z gospodarsko zbornico in širšo družbeno-politično skupnostjo, tudi z vašimi delavci pogumno in odkrito pogovorite o spremembah, ki dolgoročno predstavljajo, ne samo ustvarjanje materialne baze za prestrukturiranje proizvodnje, temveč tudi socialno varnost delavcev, kljub neugodnim pogojem gospodarjenja.

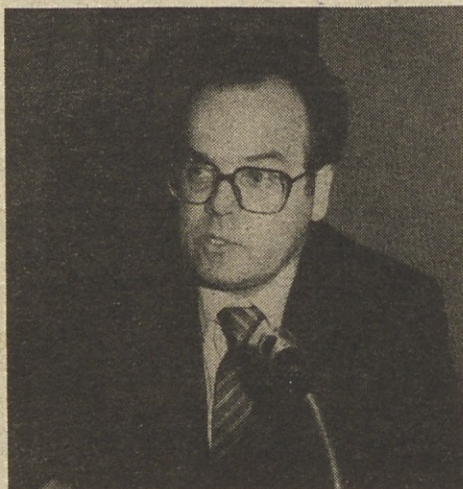
Boris Lasič:

## Predvsem se moramo lotiti medsebojnih odnosov

»Naša sedanja organiziranost SOZD Iskra je nastala leta 1975, torej pred 10. leti. Marsikaj smo sicer dopolnili in spremenili, vendar bistvo le datira že od takrat. Iskra se je v tem desetletju spremenila le po količini. Leta 1975 nas je bilo 25.000, danes pa nas je 33.500. Leta 1975 smo imeli približno 55 milijonov dolarjev izvoza, letos je načrtovan že 270 milijonov dolarjev, torej petkrat več. Vrednost proizvodnje, če jo primerjamo po približno stalnih cenah iz leta 1980, je bila takrat 5 milijard dinarjev, danes je 35 milijard. Tudi te spremembe so eden izmed razlogov, da moramo na marsikaj gledati drugače.

Te spremembe pa niso osnovni razlog za predlagano reintegracijo, osnovni je, da se moramo organizirati tako, da bomo lahko v prihodnje zrelo spremljali tehnološke, družbene in družbenoekonomske premike, da bomo znali v boljši organizacijski obliki in z boljšimi medsebojnimi, predvsem dohodkovnimi in drugimi odnosi, reagirati na vse težave, ki nas čakajo. Nove tehnologije, nova spoznanja na trgih, vse to zahteva drugačne odnose med nami.

Moji predhodniki so že obširno govorili o t. i. kritični masi, kritični masi v razvoju, v proizvodnji, na tržišču. Menim, da bi lahko marsikaj naredili več skupaj. V Iskri je na žalost več primerov, ko se posamezni programi, posamezne TOZD, včasih celo DO, zapirajo same v sebe, poznajo samo sebe, svojo dejavnost, ne) koristijo niti skupno dogovorjenih dejavnosti, skupno dogovorjenih služb, naj si bo to na ravni DO, ali SOZD. Takšen odnos imajo vse dotle, dokler njihov program kolikor toliko dobro prodajajo, ko pa program ostari, ko pridejo tudi druge težave, potem takšna izolirana enota nima lastnih moči, niti ekonomskih, niti kadrovskih, da bi se prestrukturirala. V tistem trenutku se pojavi pred drugimi, češ, tukaj sem, vaš sem, zdaj pa mi pomagajte. In takšnih primerov je v Iskri iz dneva v dan več.



Boris Lasič

Spoznanje o potrebnosti reorganizacije in korenitejših sprememb v odnosih ni od danes. Že na več družbeno-političnih posvetovanjih smo sprejeli pobude, da se tega lotimo. To poudarjam zato, ker so še danes pomisleki, ali se je sploh potrebno reintegrirati in, ali ne bi v sedanjih težkih časih dali mir ter delali po starem, reorganizirali pa naj bi se kdaj drugič...

Teze za reintegracijo smo doslej obravnavali že najprej v KPO SOZD Iskra, nato na kolegijih glavnih direktorjev, itd, vsemu pa je bil cilj, najti izhodišče za končne cilje. Ustanovili smo tudi skupino, ki je pripravila izhodišča za to posvetovanje.

Določena skupna izhodišča smo kot čisti začetek torej že obravnavali. Ta izhodišča še niso usklajena in menim, da moramo danes pri korak naprej. Uskladiti moramo načine, kako se bomo lotili prestrukturiranja in kako naj bi reintegracija sploh potekala. Na osnovne cilje

moramo gledati poenoteno, imeti moramo poenotena merila.

Znova je treba poudariti, da je naš končni cilj, ki ga bomo skušali doseči in tudi moramo stalno dosegati, kajti organizacija je dinamična kategorija, saj je stalen proces, ki ga moramo nenehno dopolnjevati, optimizacija učinkovitosti celotnega sistema Iskra. Predvsem se moramo intenzivno lotiti medsebojnih odnosov. Jasno nam mora biti, da ne gre za neko centralizacijo sistema, da ne gre za piramidni način vodenja, samoupravni ali poslovodni, želimo se dejansko dogovoriti, kako bi dosegli večjo dolgoročno učinkovitost in sicer za celotni sistem, ne samo za nek seštevek posameznih delov.

Če ne bomo širše in dolgoročno gledali, bomo kmalu prešli na parcialne interese, na kratkoročno gledanje, s tem pa bi se naš končni cilj samo odmaknil.

Dogovoriti se moramo predvsem, katera so skupna strateška vprašanja, ki jih moramo skupaj obravnavati, kateri so tisti skupni organi, samoupravni, poslovodni in drugi, ki sodelujejo pri teh strateških odločitvah in doseči, da bomo bistveno bolj dosledni, kot smo bili doslej tudi pri uresničevanju naših odločitev.

Ne smemo pozabiti tudi na nekaj pomembnih dejstev. Skupni dogovori terjajo sodelovanje vseh. Tisti, ki v teh dogovorih aktivno ne bo sodeloval, ne sme misliti, da je odvezan od skupnih sklepov. Pri nas se pogosto dogaja, da se nekateri izgovarjajo, češ: »vi ste se nekaj dogovarjali, mene ni bilo zraven in zato ta dogovor zame ne velja«.

Že začetek razgovorov o novi organiziranosti je opozoril na ta problem. Toda mi moramo doseči aktivnost vseh. Vsi, ki imajo drugačno mišljenje, ga morajo povedati, toda vsi morajo spoštovati tudi nasprotna stališča. Vendar iz teh stališč moramo izluščiti pravo pot in doseči skupen dogovor. Ta dogovor bo verjetno večinski in bo potem veljal za vse.

Poudariti moram, da je SOZD Iskra prostovoljna oblika združevanja. Vemo, kako nastajajo TOZD in DO. V SOZD se sami dogovarjamo, v okviru zakonov in predpisov, kakšno mora biti naše obnašanje. Sami se dogovarjamo, katere so skupno dogovorjene funkcije in tudi odločitve, vendar se moramo potem tega dogovora strogo držati. In zato je treba zdaj, ko se dogovarjamo o nekaterih novih organizacijskih oblikah, o novih medsebojnih odnosih dogovoriti, da pozneje ne bo odstopanj. Poudariti je treba tudi to, da je končna konsekvence, s katero pa nihče ne namerava nikomur groziti, tudi izstop iz sistema. Mislim, da je takšna širša združba koristna za vse, tudi za vsak del posebej in, da najbrž o izstopu ne razmišlja nihče, ne kot celota, ne kot del in, da moramo dejansko najti tiste koristne skupne dogovore, ki bodo sprejemljivi res za vse.

V Iskri nikakor ne gre za neka matematična pravila o velikosti delovnih organizacij, ne gre za matematična pravila, koliko TOZD mora biti v neki DO in kakšne naj bodo, ampak gre predvsem za oblike in načine organiziranosti, ki vsakemu delu, manjšemu, večjemu in celoti, daje tisti optimum samoiniciativnosti, optimum uspešnosti, da se nihče v tem sistemu ne počuti zaviranega, zaviranega do te meje, da ne vidi svojega dolgoročnega boljšega položaja. Prav tu moramo biti fleksibilni, tu so seveda tudi različne tehnologije, ki jih imamo v proizvodnji, tu so tudi različne navade in jih je treba upoštevati, toda končni cilj in končne okvire pa moramo spoštovati.

V sedanjih praksi se je pogosto dogajalo, da so se nekateri zaradi problemov določenih skupnih dejavnosti teh nalog lotili sami. Npr. neka

TOZD ni bila zadovoljna s skupno komercialno službo v DO in se je zato odločila za ugotovitev lastne komercialne službe in to še preden je poskušala ugotoviti, zakaj ta dejavnost ne deluje dobro. Takšne individualne težnje moramo oklestiti na najnujnejše izjemne primere. Kot je pred menoj dejal tov. Bulc, moramo proces usmetiti v smer združevanja tistih dejavnosti, ki so za vse koristne in boljše. Nedvomno je to delovna organizacija, ki je tudi po zakonu osnovna poslovna enota, zato moramo v okviru DO in njenih funkcij spraviti vse tisto, kar je pametno, koristno in potrebno. Na višji ravni, torej v SOZD pa spet vse tisto, za kar se bomo dogovorili, oz. kar je že dogovorjeno.

Prav je da spregovorim tudi o vodstvu naše SOZD in o tem kakšno naj bo. Možnosti in potrebe za preoblikovanje vodstva so in v teh novih oblikah vodenja bi se morali najprej dogovoriti, katere skupno dogovorjene pristojnosti ima delavski svet na ravni SOZD pri določanju operativnih nalog vodstvu. To vodstvo je danes KPO, v prihodnje je lahko tudi druga organizacijska oblika, saj mislim, da je to zrelo za premislek. Najti je treba tudi učinkovito povezavo med KPO SOZD in vodstvu DO. Ena izmed možnosti je tudi fizična pravna integracija vodstev DO v vodstvo SOZD, podobno, kot smo slišali, da je možno tudi na ravni TOZD in DO narediti takšne mešane vodilne time. Ta oblika trdne in učinkovite povezanosti naj bi bila porok, da bi skupne in samoupravno dogovorjene in določene naloge tudi učinkovito izvajali.

V tezah je več poudarka na samem tehničnem organiziranju Iskre. V naslednji fazi same konkretizacije teh tez pa bo treba mnogo več pozornosti nameniti prav dohodkovnim

odnosom, najti bomo morali tiste oblike, ki bodo že same, kot ekonomske kategorije delovale pospeševalno in tudi povezovalno.

V samem delovanju samoupravne strukture je treba poudariti, da moramo pri samoupravnem odločanju doseči bistveno jasnejšo razmejitve, katere strateške odločitve o dohodku, načrtih itd. morajo sprejeti samoupravni organi, katere pa so tiste poslovodno izvajalske funkcije, ki z njihovim odločanjem nimajo prave povezave. Mi danes vse preveč mešamo obe sferi delovanja in je potem ta zamegljena samoupravnost pogosto vzrok, da so odločitve sprejete ad hoc, da tisti, ki bi morali odločati, ne vedo pomembnih stvari, dogaja pa se tudi to, da na samoupravnih organih razpravljajo o izvajalskih kategorijah, kar pa tja ne sodi. Čistost teh dveh pojmov v sami praksi je nujno potrebna in je tudi ena izmed kategorij, ki se je moramo lotiti, torej učinkovitejšega delovanja samoupravnih organov in nalog, ki jih mora opravljati operativna izvajalska struktura, ob hkratni določitvi odgovornosti. Tudi na tem področju moramo narediti korak naprej.

Mislim, da bomo morali odpraviti vpliv konsenza, torej 100% soglašanja vseh o vsem. Moramo preiti na mnenje velike večine, ne pa na mnenje absolutno vseh. Kajti imamo vsakodnevne primere, ko nam je slaba volja enega dela blokiral odločitve 90% drugih TOZD oz. DSSS. Biti moramo dosti bolj učinkoviti.

Prav te družbeno-ekonomske odnose bomo morali v prihodnje bolj pospešeno in poglobljeno obravnavati, saj so najpomembnejši del v življenju vsakega organizma in Iskra, kot velik organizem mora imeti te odnose toliko bolj razčiščene. Je med drugim dejal predsednik KPO SOZD Iskra Boris Lasič.

Ivo Banič:

## Nihče nas ne bo čakal, brez nas svet lahko živi, mi brez njega ne moremo

V februarju je kolegij glavnih direktorjev Iskrinih DO iz svojih vrst imenoval 8 delavcev ter jih zadolžil, da izdelajo izhodiščne teze za reorganizacijo Iskre. Ko smo pričeli, smo se znašli pred tem, da se moramo dela lotiti najprej sistematično — problem opredeliti, ga obdelati, skušati poiskati rešitev. Predlogi, ki so danes pred nami, niso nastajali v daljšem procesu, do razčiščenih tez pa smo prihajali po korakih.

Področje, ki smo ga obdelovali, je bilo za nas novo. Spraševali smo se celo to, ali je reintegracija potrebna, ali ne. Prav to vprašanje smo skušali naprej rešiti, da ne bi na pamet govorili o nečem, če morda ni potrebno.

V sorazmerno kratkem času pa smo spoznali, da je reintegracija sistema Iskra zelo potrebna. Nekateri v naši skupini so sedanjí položaj v Iskri označevali celo kot zelo akuten, ki ga je treba zelo naglo in učinkovito spremeniti, na površje pa so prišla različna spoznanja.

Med drugim smo ocenjevali položaj Iskre v sedanjem družbeno-gospodarskem trenutku, kje smo glede na druge industrije v Sloveniji, Jugoslaviji in v svetu. Prišli smo do opredelitve, da problem sistema ni reintegracija, pač pa problem, ki temelji na prestrukturiranju sistema. To je neka splošna značilnost industrijskih sistemov ob koncu 20. stoletja. Smo sredi procesa izsiljenega prestrukturiranja, ki nam ga narekuje okolje, prvenstveno mednarodno tehnološko okolje. Tudi če bi imeli zdaj v Jugoslaviji in Sloveniji konjunkturo in zelo urejene



Ivo Banič

razmere, bi se morali prav tako prestrukturirati. To je pomembno spoznanje. Smo pač del mednarodnega tehnološkega sveta in se mu moramo prilagajati.

Naslednje vprašanje, ki smo si ga zastavili je bilo, kaj sploh želimo doseči s to reintegracijo, kaj je njen osnovni cilj. Prišli smo do definicije, da je cilj reintegracije organizacija poslovno-

tehnološkega sistema, ki bo dosegal največjo možno učinkovitost delovanja, to pa je doseganje maksimalnega dohodka. Iskro želimo tako spremeniti, da bo v tej novi končni obliki dohodkovni učinek maksimalen.

S to definicijo smo si precej olajšali delo, kajti, ko smo rekli, da tisto, kar Iskri prinaša dohodek kot sistemu, je dobro in obratno. Ko smo določevali cilj, smo imeli nekaj problemov glede sistema ciljev, hierarhije ciljev in metodologije. Dogovorili smo se, da moramo delati po sistemskih merilih in na njihovi osnovi smo postavili cilje sistema. Razlikovati moramo, tudi med dvema stvarima, med cilji sistema in cilji reintegracije. Ko smo imeli definicijo o maksimalnem dohodku, smo ta dohodek začeli razčlenjevati. Zakaj, to je tista kategorija, ki je vzročna, ne pa posledična. Kot najbolj pomemben cilj visoke uporabe dohodka, smo določili zagotavljanje socialne varnosti v Iskri. Menili smo, da je to najvišji možni učinek visokega dohodka, oz. področje, kamor je treba največ investirati. Seveda ne govorimo o nekih socialnih kategorijah.

Za pomemben cilj smo izbrali spremembo notranjih pogojev gospodarjenja, povečan dohodek pa bi omogočil usmeritev v željeno smer. Govorili smo tudi o vplivu bančnega sistema na naš dohodek z zelo visokimi obrestmi in nedvomno bi se z večjim dohodkom izognili plačevanju teh obresti. Načeli smo tudi vpliv družbeno-političnih skupnosti na naš dohodek.

Najbolj pomembna poraba tega dohodka pa se nam je zdela materialna možnost za prestrukturiranje, kajti brez dohodka ni moč investirati, raziskovati, razvijati itd. To prestrukturiranje narekuje druge smotre, pri delitvi tega dohodka, kot npr. možnost vlaganja v sodobno proizvodnjo, preizkusno, razvojno in raziskovalno opremo. Pomembno področje je tudi možnost šolanja, došolanja, prešolanja, itd., in sicer na raven znanja, ki ga zahteva ta nova struktura.

Zagotoviti si moramo tudi dotok kadrov iz srednjih šol in univerz, zato pa bi morali del dohodka porabiti za opremljanje notranje in zunanje šolske sfere.

Večji dohodek bi nam omogočil tudi to, da bi se lažje in hitreje odzivali na tehnološke spremembe. Dejstvo je, da nas nihče ne bo čakal. Brez nas svet lahko živi, mi brez sveta ne moremo. Sprejemati moramo tehnološke izzive sveta in se ustrezno odzivati. Nanje moramo biti kot sistem pripravljeni.

Premišljevali smo tudi o tem, kaj sploh sistem je. Obstaja veliko definicij. Omejili smo se na to, da je sistem tista organizacijska oblika, ki skrbi za svoje dele in zahteva od njih, da podpirajo sistem. Zahtevali smo nek sinergijski učinek med deli sistema in celoto. Deli sistema morajo čutiti, da jim je bolje, ker so v sistemu, le-ta pa mora štiti svoje dele. Ta definicija se nam je zdela ustrezna, verjetno pa ne vzdrži neke akademske razprave.

Naslednje vprašanje, ki smo si ga zastavili, je bilo, s kakšnimi ukrepi je moč doseči reintegracijo. Prišli smo do opredelitve, da je to možno izvesti sorazmerno hitro.

Ivo Banič je v nadaljevanju primerjal uspešnost Iskre in svetovno znane firme IBM. Tole je med drugim dejal: »V Iskri je približno 33.000 delavcev, v IBM pa 365.000. Ob dvanajstkrat večjemu številu zaposlenih ima IBM prihodek večji kar skoraj 50 krat: Iskrin prihodek je milijarda dolarjev, IBM pa 45 milijard dolarjev. Iz tega je jasno videti, da delamo mi nekaj narobe, kajti naš delavec ni nič slabši, kot tisti v IBM. Torej ima IBM bolj pravilno sestavljene programe. Seveda ne gre za to, da bi vsa Iskra delala računalnike kot IBM, pač pa za to, da spoznamo, da je z istimi sestavnimi deli moč delati sisteme, ki prinašajo večji prihodek in dohodek. To je temeljna premisa.

Premise so tudi v organizacijski obliki. Prišli smo do spoznanja, da je v prvem trenutku bolj pomembno vplivati na takšna povezovanja, kot pa se ukvarjati s tem, kako bomo premikali TOZD, oz. DO sem in tja. Energijo moramo veliko bolj smotrno porabiti ter se dogovoriti, kaj sodi skupaj, kot projekt, ga tudi voditi in opremiti, kot projekt z vsemi funkcijami, ki ga mora imeti, ga ustrezno osamosvojiti in pustiti, da bo deloval. Ne trdim, da bo vsak projekt uspešen, vendar se moramo navaditi na določeno dinamiko med programi, moramo se privaditi na tveganja, moramo se navaditi na to, da bo to redna oblika dela v bodoče. To poznajo v vsem razvitem svetu.

Svetovnih vzorcev seveda ne smemo slepo prevzemati, mi pa se moramo dogovoriti, da je takšna projektna oblika možna in moramo imeti tudi izhodišče, kaj z uspešnimi projekti. Te projekte moramo nato zadržati kot neko stalno tvorbo, in sicer tako, da se ta projekt pridruži neki delovni organizaciji, ali pa da postane samostojna delovna organizacija, ali pa da se dve, tri stare DO integrirajo v ta novi projekt. Konec koncev je dokazal, da je dohodkovno us-

pešen, da je tržno zanimiv, da daje socialno varnost ljudem.

Vsega v Iskri pa seveda ne moremo rešiti s takimi projekti, ki jih mi imenujemo funkcionalna integracija programov, temveč je treba spodbuditi tudi to, da se bomo začeli združevati na osnovi tehnologij. V Iskri imamo zelo veliko podobnih tehnologij, vsak pa se zapira v svoje okvire. Kot primer, smo v gradivu navedli rotacijske stroje, ki jih delamo v Iskri na štirih mestih. To je samo primer, kajti takšnih stvari je v Iskri veliko. Če bi dosegli neko povezovanje, ki bi temeljilo na neki tehnologiji, bi imeli zelo visoke dohodkovne učinke. In to na več načinov. Prvi je ta, da se moramo dogovoriti, če so to npr. elektromotorji, da tisti, ki zna narediti najcenejši rotor, dela rotorje za vse. In podobno. Seveda to ni tako enostavno, vendar se te problematike moramo lotiti na vsak način. To pa pomeni, plotove stran! In če govorimo o sistemu, govorimo seveda o taki tvorbi, v kateri ni plotov, mi pa smo si jih v minulih letih hote ali nehote le sezidali.

Povsod v svetu opažamo odpiranje. Čeprav smo mi še daleč od tega, da se odpremo v EGS, pa bomo tja vendar leta 1990 ali 1995 tudi odprti. In takrat ne bo nobene milosti. Takrat nas ne bo nihče štiti. Takrat bomo morali biti tako dobri kot so oni, ali še boljši če hočemo ostati živi. To pa znamo, saj smo dokazali že zdaj, saj smo z marsikaterim našim izdelkom dejansko boljši na tržišču. Torej, če smo že danes tako razskosani sposobni to doseči, kakšne učinke bi imeli, če bi se poenotili v takšnih tehnoloških okvirih. Na primer: ne vidim nobenega razloga, da Iskra na petih, šestih mestih razvija isto stvar. Organizirati moramo velike raziskovalne ekipe, pri tem pa ni treba, da bi ti raziskovalci sedeli skupaj, zadoščalo bi že, da bi med seboj sodelovali, si izmenjevali informacije, uporabljali skupno opremo, uporabljali skupno znanje. To moramo doseči. Če bomo dosegli in presegli kritične mase, bomo dosegli dodatne učinke, razvijali bomo sodobne stvari, jih razvijali hitro in tudi hitro prenesli v proizvodnjo.

Seveda mora biti za to nekdo odgovoren, da se takšni tehnološki projekti sprožijo, da se realizirajo. Po našem prepričanju je za to odgovorno vodstvo SOZD Iskra in nihče drug.

S tema dvema oblikama — funkcionalnimi integracijami in integracijami podobnih ali istih tehnologij, ta seznam še ni izčrpan. Menili smo, da moramo poiskati še neko dodatno obliko, ki bi nam omogočala pokrivanje vseh TOZD v Iskri, torej to, da bomo vsakomur v Iskri zboljšali njegov program. In tako smo prišli do ideje, da bi bilo treba organizirati zamenjave programov — slabšega za boljšega. Seveda to ni enostavno, vendar trdim, da imamo v Iskri zelo veliko programov, ki jih zaradi ozkih grl ne produciramo dovolj, ker določene TOZD ali DO niso zainteresirane, ker imajo še boljše programe, po drugi plati pa imamo TOZD in programe, ki so kriminalni in prinašajo izgubo. Prečesati moramo vse dele Iskre, ugotoviti, kdo ima kakšen program, kaj to pomeni dohodkovno, kaj tržno, kaj v drugih ozirih, kaj to pomeni v uvozni odvisnosti itd.

Morda se bo zgodilo, da teh novih programov ne bo dovolj. V tem primeru bo treba organizirati dotok dodatnih programov, viri za to pa so univerze, instituti in med drugim tudi nakup tujega industrijskega znanja. V nobenem primeru pa se ne sme zgoditi, da v sistemu Iskra pustimo neko TOZD čes: vaš program je vaš problem. Doseči moramo optimizacijo. Tudi za to je odgovorno vodstvo SOZD.

Četrto področje, za katerega menimo, da je potrebno sprememb, je tržna sfera v Iskri. Menimo, da je treba tržniško organizacijo v Iskri reformirati, prenoviti in doseči to, da se bo pretežno ukvarjala z regijo, s trgom. Za to je bila tudi postavljena. Od tržniške organizacije moramo zahtevati in ji tudi omogočiti, da bo prisotna v regiji, da bo imela ustrezne kadre, prostore, denar itd. vendar moramo od nje zahtevati, da kompetentno trži kar se tiče regije. V to regijo pa tržijo tržne organizacije DO, torej tisti, ki kompetentno poznajo izdelke. S kupcem bosta tako kontaktirala dva kompetentna strokovnjaka in se ne bodo dogajale nekatere sedanje pomanjkljivosti. Lahko rečem, da imamo zdaj neke vrste sporadično trženje, saj smo tržniško organizacijo pustili, da se s temi problemi otepa sama. In potem smo se kregali, kdo je kriv (za napake.) V bistvu bi morali krivdo nositi oboji.

O denarnih tokovih v Iskri tole: organizirani morajo biti preko Interne banke in s tem smo želeli poudariti, da je denar skupna dobrina sistema, in da ne smejo obstajati neki multilateralni kanali z regijo, pač pa moramo nastopati enovito kot sistem Iskra.

Za koordinacijo med regionalno in produktno organizacijo je odgovorno vodstvo SOZD Iskra.

Če hočemo vse te premike realizirati, moramo izpolniti določene pogoje. Prvi je ta, da mora biti Iskra dosledno organizirana kot celovit sistem, kjer poteka odločanje o bistvenih vprašanjih na ravni sistema. V kompetenco vodstva sodita poslovna politika in poslovna strategija, usklajujeta pa se z DO. Tukaj prihajamo do tiste povezovalne sfere med DO, ki je še nismo povsem razčistili. Odpirajo se neke možnosti, da se direktorji DO integrirajo v KPO SOZD. Možnosti je več, pomembno pa je to, da sistem teče in v tem primeru mu moramo dati sistemske značilnosti.

V Iskri se vse preveč dogaja, da razpravljamo o tem, ali je neka odločitev pravilna ali ne, s tem pa zavračamo sistemske značilnosti. V sistemu se ne sme dogajati, da ima vsakdo svoj načrt.

Dogovoriti se moramo za skupni načrt in v njem skupaj z DO opredeliti podnaloge in te tudi izvajati. Če bomo hoteli to doseči, bomo morali zagotoviti pogoje za maksimalno gibljivost kadrov. Omogočiti bomo morali, da bodo najbolj sposobni ljudje delali tam, kjer bodo njihove vrline prišle najbolj do izraza. Doseči moramo tudi gibljivost opreme. Z družbenimi sredstvi smo dolžni dobro gospodariti. Opremo moramo uporabljati tam, kjer bo dajala največje učinke. Isto velja tudi za tehnologijo. Če smo kupili licenco, je to licenca za vso Iskra. To moramo doseči, sicer ne bomo delovali kot sistem.

V Iskri se moramo zavedati, da je ta, bližnja reorganizacija, prva v dolgem nizu sprememb, kajti našo organiziranost bomo morali prilagojevati situacijam, ki jih danes še ne poznamo. Kot je dejal tov. Albreht, bomo morali v hodu narediti menjavo. Ta menjava pa terja različne spremembe, vedno bomo morali biti kar najbolj učinkoviti z resursi, ki jih imamo.

Če se bomo dogovorili za vse te danosti, potem sem prepričan, da bomo imeli zelo učinkovit sistem, v nasprotnem primeru pa sem tudi skoraj prepričan, da se čez leto ali dve ne bo treba več dogovarjati, kajti Iskra bo v tem primeru v zelo velikih težavah.

**Prvega dne poreškega srečanja je v razpravo poseglo pet razpravljalcev.**

**Lucijan Rejec,  
AET Tolmin:**

**Manjša podjetja  
so razvojno  
učinkovitejša**

»Če hočemo narediti Iskro učinkovito kot sistem,« je menil Lucijan Rejec, »s tem pa tudi njene posamezne dele, je zadeva precej bolj zapletena in pri tem nekateri poudarki niso bili upoštevani. Moramo namreč organizacijo napraviti učinkovito od njenega posameznega dela tja do celote.«

V nadaljevanju je menil, da imamo porazno stanje na področju informacijskega sistema. Če že nekaj obvladujemo v TOZD, potem, po njegovih besedah, tega ne obvladujemo v DO in bistveno še manj v SOZD. Kritiziral je tudi način razreševanja informacijskega sistema, kajti lotevamo se velikih in kompleksnih informacijskih sistemov, po njegovem pa bi morala biti pot drugačna — začetni bi morali na majhnih, obvladljivih enotah. Dalje se razpravljalec ni strinjal z mnenjem o kritični masi raziskovalcev in je menil, da Iskra ni naredila prav, ko je razbila svoj razvoj na ravni SOZD. Plediral je, na podlagi svetovnih izkušenj, za učinkovitost manjših podjetij, ki se potem tudi razvojno uspešno vključujejo v velike sisteme. Zato bi po njegovem morali imeti tako majhne kot tudi velike delovne organizacije, cilj pa naj bi bil en sam — učinkovitost.

Ob koncu je spregovoril še nekaj o naših strukturah, ki so po njegovem, primer zacementirane družbe, kar je seveda velikanska ovira za pretok, zlasti sposobnih kadrov. Če že v Jugoslaviji med seboj ne zmoremo takšnega pretoka dosegli. Strinjal se je, da sicer tega povsod ne moremo storiti in vsepovsod vse organizirati, vendar pa bi bila vseeno še kako potrebna mobilnost kadrov, zlasti strokovnih.

**Miha Šubic,  
Telematika, TOZD RR:**

**Primer, kako ne bi  
smeli sodelovati**

Ko je v uvodu omenil, da je bilo večkratno omenjanje in primerjava s Packardom različna, je Miha Šubic dejal: »V tem primeru bi rad opozoril na pomembno zadevo pri Packardu, na katero vedno pozabljamo, in sicer za Packard vedno značilno zadevo, da zna tisti del svoje proizvodnje, ki ni več visoko akumulativen, ubiti. Sam v Iskri ne poznam primera, ko bi znali proizvodnjo nekega izdelka preprosto ustaviti, ko računi pokažejo, da izdelek ne gre več v prodajo. Mi vsak izdelek vlečemo, kar se da. Posledica je ta, da vlečenje takšnih izdelkov, posebno tehnološko zahtevnejših, terja, kljub vsemu, v zadnjih fazah izumiranja, angažiranje strokovnjakov. Po njegovem, pa bi znanje teh strokovnjakov lahko vsekakor bolje izkoristili za nove programe in projekte.

Ko je spregovoril o organiziranju funkcionalne integracije določenih programov med DO Iskre, je ugotovil, da se pri večini prog-

ramov Iskre ne moremo odločiti, s katerim programom bomo šli naprej, kajti manjkajo nam bazične raziskave in raziskave, ki bi nam povedale, kateri naj bodo ti programi, ki naj bi se jih lotili. Pri tem nastaja tudi naslednji problem: s prehodom od dosedanjega načina, ko imamo strokovnjake koncentrirane v delovnih organizacijah, na koncentracijo strokovnjakov na ravni SOZD, se bo pojavila kadrovska luknja. Po dosedajni praksi vsi strokovnjaki, ki delajo v bodočem, temeljnem razvoju, s svojim znanjem in izkušnjami še pomagajo in podpirajo tekočo proizvodnjo. Organizacija projekta, ki naj bi ga vodili z ravni SOZD, pa bo verjetno zahtevala tudi fizično premestitev teh ljudi, fizično lociranje, ker bodo morda razvojne skupine, vodene z ene točke, razmetane po vsej Sloveniji. Tako ti ljudje ne bodo mogli pomagati svojim delovnim organizacijam s svojimi izkušnjami.

Ob koncu pa je Miha Šubic dejal, da je telefonija v Iskri že od samega začetka naprej osnova SOZD, kajti od leta 1972, ko je kolikor toliko začel uspešno delovati program Metacont, lahko samo ugotovljamo, da je bila tretjina SOZD več ali manj povezana s programom telefonije v raznih oblikah.

»Pa smo kljub temu zdaj prišli v fazo, ko je pač telefonija ponovno zašla v krizo. Znanje so izgube v lanskem letu in nastali so kadrovske problemi. Samo v RR kot TOZD z največjo koncentracijo razvijalcev v Telematiki, je po objavi izgube odšlo približno 15% visoko strokovnih kadrov. Na žalost ugotovljamo, da je pretežno del odšel v druge delovne organizacije Iskre. To je negativen primer, ki nazorno kaže, kako ne bi smeli sodelovati,« je zaključil svojo razpravo Miha Šubic.

**Otmar Zorn,  
IEZE, TOZD Keramika:  
Nikoli  
ne ugotovljamo,  
zakaj nam  
projekt ni uspel**

»Mislim, da je pristop skupine, ki se je lotila problema organiziranosti Iskre, zelo pogumen in nov. Menim, da smo se lotili zadeve, o kateri danes zelo težko razpravljamo, ker še nismo danes vseh zadev niti dojeli, niti kaj vse to pomeni za naše temeljne organizacije,« je začel svojo razpravo Otmar Zorn. V nadaljevanju je omenil, da smo imeli v Iskri v bližnji in daljnji preteklosti več projektnih pristopov, na primer, projekt o skupnem prihodku, ki smo ga hoteli speljati na načelnih, o katerih je bilo govora na posvetovanju. Vendar nam to ni uspelo, pri čemer pa sploh ne ugotovljamo, zakaj nam projekt ni uspel. Po njegovem bi morali vse tovrstne izkušnje, ki smo si jih pridobili v zadnjih petih, šestih letih, zbrati in ugotoviti, kjer so bili razlogi, da nam to ni uspelo in, od tam naprej bi morali startati.

O novi reorganizaciji je menil, da je v redu, vendar nimamo za to nobenih zakonskih osnov. Zato je izrazil bojazen, da bomo zato vse naše želje in stvari, ki bi jih radi in o katerih smo slišali na posvetovanju, zelo težko dosegali. Zato je treba po njegovem narediti realen pristop—projekt, kako bomo izvedli reorganizacijo.

O SOZD pa je menil, da bi bilo prav, če bi bila njegova odločitev oziroma odločitev KPO dokončna in brez ugovora. Vendar pa je zato treba dati KPO tudi največje kompetence pa tudi osební dohodek naj bo visok, vendar pa naj bi bila na drugi strani tudi palica s sankcijami. Tako pa imamo danes poslovni organi približno podobne OD, vendar pa ima nekdo izmed nas zelo veliko odgovornost, drugi pa majhno ali nobeno. Zato je potrebno veliko težjati od poslovnih ljudi, vendar pa pri uspešnosti, oziroma neuspešnosti uporabljati tudi sankcije, če zadeve ne gredo tako kot bi morale iti, čeprav ne bi smeli pri tem iskati črnih ovc.

Ko je proti koncu govoril o dohodkovnih odnosih, je Otmar Zorn menil, da se bo o tej temi treba še veliko pogovarjati.

»Na koncu naj rečem še to,« je dejal Otmar Zorn, »mislim, da je prav, da bi v SOZD morali imeti vse, kar je bilo doslej poudarjenega in podpiram program in razvoj. Kadrovska politika, finance in trženje — mislim, bi morali biti tudi cilji, ki bi nas v Iskri združevali.«

Otmar Zorn

**Maks Simončič,  
DO Elektrozveze:  
Drobitev sistema  
je škodljiva**

»O sami vlogi KPO sodim,« je dejal na začetku svoje razprave Maks Simončič, »da bi bilo bolje, če bi se izoblikoval v neko obliko koordinativnih funkcij in da bi se klasična hierarhična piramida odločanja v svoji konici zaobrnila v nekakšen sistem vrhov vodij tistih delovnih organizacij, ki imajo perspektivne programe in katerih interesi so zaobjeti v vseh delih Iskre.«

Dalje ga je v zaključkih motilo navajanje samo proizvodnje sistemov in bi, po njegovem, nepoznavalec dobil vtis, da v Iskri delamo samo za velike sisteme kot so to PTT, sekretariat za ljudsko obrambo, RSNZ in podobno, v resnici pa izdelujemo tudi elemente, stroje, orodja, investicijsko opremo, avtoelektriko in še marsikaj. Kajti po njegovem je tudi to Iskra.

Ob koncu je menil, da je drobitev sistema škodljiva. Sicer pa je pogršel v zaključkih sistem ciljev, s katerim mora biti nakazana usmeritev posameznih panog. Kajti šele iz takšnega sistema lahko potegnemo organizacijske koncepte in tudi tista stičišča, kjer bomo združevali nadaljnje poti posameznih segmentov Iskre.

**DR. Ludvik Toplak,  
DO Delta:  
Povečana odgovornost  
skladno s povečano  
pristojnostjo**

»Pridružujem se stališčem, da gre za velike ukrepe, da gre za nadvse pomembne odločitve v Iskri in se strinjam, da bo ta proces permanenten,« je začel svojo diskusijo Ludvik Toplak. Nato je obširneje spregovoril o odgovornosti in pristojnosti. Po njegovem mora iti povečana odgovornost poslovodnega organa skladno tudi s povečano pristojnostjo. Kajti analiza odgovornosti direktorjev je ugotovila,

da so bile poslovne odločitve tem manj uspešne, čim višje so bile. Čim manj je bilo lastnih sredstev, tem manj uspeha je bilo. Dalje je, anketa predsednikov SOZD, DO in IPO TOZD pokazala, da izmed anketiranih direktorjev na vprašanje, komu se čuti odgovornejšega, ali delavcem ali družbenopolitičnim skupnostim, ni noben direktor SOZD odgovoril delavcem, temveč, da so vsi odgovorni DPS. Direktorji DO so odgovorili, pol delavcem, pol DPS, medtem ko so direktorji TOZD odgovorili v 80%, da so odgovorni delavcem in samo 20% DPS.

Ob koncu je govoril še o tako imenovanem »proditanju skozi vladne zavese«, oziroma o

tem, kako, zlasti nadnacionalne družbe, prodirajo skozi vladne zavese držav kot so Argentina, Brazilija, Indija, Kitajska, ne da bi se pri tem dotaknile družbenopolitičnega sistema te dežel, vendar pa jih le ekonomsko molzejo.

»Zato moramo razmišljati ob organizaciji našega proizvodnega sistema o tem, je dejal ob koncu Ludvik Toplak, »da bomo morali aktivirati vse potencialne resurse, vsake in temu ustrezno angažirati vse enotne organizacijske oblike.

Vse naše organizacijske oblike ne zadostujejo našim vsakodnevnim poslovnim

potrebam in bomo zato morali na samoupraven, gospodarsko avtonomen način aktivirati morebiti tudi še druge oblike samoupravnega asociiranega dela. Ne vem, če ni danes pre zgodaj govoriti o dokončnih sodbah o vlogi temeljnih, delovnih in sestavljene organizacije, ker obstajajo še druge, vmesne oblike, ki jih samoupravno združevanje ne izključuje in da bi jih ne mogli temu ustrezno organizirati. Važno je sicer, če imamo v eni ali štirih organizacijah združenega dela v Iskri proizvodnjo elektromotorjev, vendar pa moramo pri tem iskati tudi optimalne organizacijske enote glede na določeno tehnologijo.

**Boris Lasič:**

## Letos nas čakajo še odgovornejše naloge

Boris Lasič je svoje poročilo posredoval v štirih problemskih okvirih in sicer: poslovanje Iskre v letu 1984, plan za leto 1985, tekoče poslovanje v prvem trimesečju in programske usmeritve.

Boris Lasič je v uvodu poudaril, da smo z rezultati zadovoljni, glede na objektivni položaj v jugoslovanskem in svetovnem gospodarskem sistemu, kajti dosegli smo večjo rast in tudi večjo akumulacijo. Če pogledamo nekatere temeljne kategorije, ugotovimo, da je bila rast proizvodnje lani večja za 8,7% po statistični oceni.

Kljub boljši akumulaciji je Iskra lani beležila tudi pomembne izgube. Upočasnjena rast v zadnjih letih je dokaj precizno pokazala na izvor naših težav, ki se pojavljajo predvsem zaradi zaostajanja v tehnologiji, pomanjkljivi opremi in zaostajanju programov, ki so izvozno in tudi dohodkovno atraktivni.

Izvoz je bil lani večji, kot leto prej, a vseeno manjši, kot smo pričakovali: znašal je 215 mio dolarjev. Vendar pa je Iskra tretji največji izvoznik v Jugoslaviji, za Energoinvestom in INO, v primerjavi z ostalimi, programsko sorodnimi jugoslovanskimi izvozniki pa je Iskra še vedno vodilna. Uvoz Iskre v letu 1984 je bil relativno manjši od ostalih jugoslovanskih podjetij, njegova številčna vrednost je 11 mio dolarjev in še za dodatnih 7 mio uvožene opreme.

Z uvoženimi repromateriali smo bili kar dobro preskrbljeni, kar se odraža tudi na ugodnih rezultatih, vendar moramo poudariti, da je bilo razpolaganje z devizami še vedno nezadostno, devize smo bili prisiljeni kupovati, kar je bil eden izmed razlogov za manjši dohodek v Telematiki in široki potrošnji, čeprav sta obe kar močni izvoznici.

Zaskrbnjujoče so tudi možnosti za uvoz opreme, saj smo lani uvozili le četrtno načrtovane opreme, letos se stvari na tem področju premikajo na bolje, vendar ne v zaželenem tempu.

Prodaja na domačem trgu je tekla še kar zadovoljivo, pozna pa se že nasičenost trga in padanje kupne moči.

Precej kritično pa je stanje v domači nabavi, ker so se cene repromaterialov bistveno bolj zvišale kot naše izhodne cene, surovine črne in barvne metalurgije dosegajo že kar dvakratno svetovno poprečje, medtem ko so cene Iskrinih izdelkov na ravni svetovnih.

S celotnim prihodkom smo zadovoljni, zvišal se je za skoraj 70%, glede na inflacijsko stopnjo je realni celotni prihodek narasel. Večji je tudi delež prihodka z zunanjih trgov, nekaj zaradi povečanega izvoza, delno pa zaradi tečajnih sprememb.

Z dohodkom in njegovo delitvijo smo lahko le delno zadovoljni, znižale so se sicer nekatere prispevne stopnje, kar je prineslo nekaj prihranka, vendar so po drugi strani izredno porasle obresti, za katere smo letos morali plačati

že preko 10 milijard dinarjev.

Akumulacija je bila relativno ugodna in je dosegla večjo stopnjo rasti od inflacije.

Nekatere DO v Iskri so lani dosegle bistveno boljše rezultate kot leto poprej, povečal pa se je razkorak med dobrimi in slabimi organizacijami, predvsem na področju akumulacije in izgub.

Trenutno stanje pri izgubarjih je kar ugodno, predvsem pri Telematiki. O velikih premikih na bolje je še preuranjeno govoriti, vendar je stanje bistveno boljše, kot je bilo lani. Zaskrbnjuje pa podatek, da se večja število tistih DO, ki poslujejo na meji rentabilnosti.

Poseben problem so osebni dohodki, ker so v lanskem letu narasli le za 46%, čeprav vemo, da so jih življenjski stroški presegli vsaj za petino. Zamisliti pa bi se morali še nad vedno bolj prisotno uravnalovko, ki ima izredno negativne učinke, zato bi morali na tem področju čimprej in učinkovito ukrepati. Načrt za leto 1985 je bil sprejet na vseh ravneh v SOZD, zato navedimo le nekaj podatkov in kategorij: Predvideva se močno povečanje celotnega prihodka, povečanje akumulacije za 178% in dinamična rast proizvodnje po naših stalnih cenah za 127% (statistično 8%). Glede na podatke poslovanja iz letošnjega prvega trimesečja, postaja vedno bolj očitno, da je načrtovanih 24% rasti izvoza preveč optimističnih. Velike težave bodo v preskrbi z devizami in tudi, če bomo dosegli 100% izvoz, nam bo še vedno primanjkovalo deviz v znesku 30 do 35 mio dolarjev. Domači trg je še vedno odprt in cenovna razmerja še v mejah sprejemljivega, na nekaterih področjih pa že čutilo ustavljanje prodaje.

Zelo je kritična načrtovana stopnja rasti števila zaposlenih — 4,7%, morala bi biti bistveno manjša, verjetno polovična, zato naj ta del letnih načrtov še enkrat pregledajo samoupravni in poslovodni organi in, če je potrebno, sprejmejo konkretne omejitvene sklepe. Predvsem pa je treba usmeriti zaposlovanje na tiste kategorije strokovnih in ostalih delavcev, ki jih nimamo dovolj. Pomanjkanje pa bi se dalo odpraviti tudi z razporeditvijo dela in delavcev, torej z boljšo organizacijo.

Zelo optimistična je letos prognoza za investicije. Kar trikrat več naj bi investirali, to pa je breme, ki ga Iskra ne bo zmogla v celoti in se zato obrača tudi na širšo družbeno skupnost.

Vlaganja v RR dejavnost so predvidena v večjem znesku, kot je načrtovani celotni dohodek, nujno pa moramo povečati tudi vlaganja v kakovost in to v najširšem smislu.

Ocena poslovanja za prvo četrtletje je ugodna, saj smo se približali načrtovanim gibanjem

in smo tudi bistveno boljši od drugih organizacij. Delno je to rezultat večjega deleža izvoza, hkrati pa tudi saniranih razmer v Telematiki, ki je lani najbolj negativno vplivala na dvig pr-

oizvodnje. Seveda pa imamo v Iskri še nekatere delovne organizacije, ki imajo vrednost proizvodnje celo pod lanskoletno vrednostjo v tem obdobju.

Sestanek predstavnikov Iskre na Brdu je pokazal, da je naše letna realizacija konvertibilnega izvoza v nevarnosti, ker je vedno bolj prisotno tehnološko zaostajanje nekaterih izdelkov, s tem oženje števila proizvodov, ki so tržno in ekonomsko sposobni na zahodu, zato je možnost za prodajo že občutno manjša in se pogosteje pojavlja kot pa proizvodni problemi.

V fazi sprejemanja programa Iskra 2000 so za nami že zaokrožene razprave v strokovnih in ožjih vodstvenih krogih, zato je material že zrel za širšo obravnavo.

Ob tej razpravi se je treba osredotočiti na tiste udarne smeri iz celotnega programa Iskre, za katere res menimo, da jih moramo pospešeno osvajati in seveda definirati tiste programe in smeri, ki so zaradi zaostajanja obsojene na počasen propad. Želimo seznaniti širšo družbeno javnost z našimi programi in s tem odgovoriti na očitke, da nimamo novih programov. Zaradi tega smo se odločili, da bomo izdali »modre« knjige, kjer naj bi pisali o naših ključnih programskih segmentih.

Ena izmed teh »modrih« knjig — Mikroelektronika je že izšla in je naletela na ugoden odziv, za druge pa je treba pospešeno nadaljevati z delom.

Prizadevali si bomo doseči materialno podporo za te usmeritve, saj v celoti sledijo usmeritvam, začrtanim v načrtu Slovenija 2000. Z Gospodarsko zbornico Slovenije sodelujemo pri konkretizaciji osnovnih strateških programov in skupaj z Izvršnim svetom preučujemo možnosti za pridobivanje materialnih virov za programsko naložbeno pospeševanje teh programov.

Nekaj možnih načinov je: povečana cena telefonskega impulza, kot osnova modernizacije teleinformatike, oprostitev davkov za tiste, ki bi vlagali v program mikroelektronike, za devizni del za katerega bi uvozili opremo, bi predlagali oprostitev združevanja sredstev, ki jih izvajajo zdaj za infrastrukturo ipd., možnost manjših carinskih dajatev za uvozno opremo, predvsem za programe in za potrebe namenske proizvodnje in teritorialne obrambe.

Ocenili smo, da bi v letih 1985 — 1988 za projekte kot so: mikroelektronika III, računalniški sistemi, hišne in javne telefonske centrale, avtomatizacija, moderni elementi, računalniško-periferne enote in še kakšni izmed prednostnih panog v tem obdobju potrebovali 45 milijard dinarjev po ceni iz decembra 1984, od tega za 65 mio dolarjev uvozno opremo. Po teh grobih ocenah, bi z realizacijo teh programov omogočili velik korak naprej v programskem prestrukturiranju Iskre.



# Janez Bohorič: Ne smete se ozirati na zagovornike lokalističnih interesov

Uvodoma želim navezati nekaj mnenj na osrednjo vsebino dosedanjih govornikov. Predvsem menim, da moramo podpreti prizadevanja, da Iskra postane spet bolj učinkovit, uspešen, ugleden, ekonomsko močan, na svetovnem trgu konkurenčen in v Sloveniji ter Jugoslaviji vodilni poslovni sistem, ki ne bo samo trajno zagotavljal socialne varnosti svojim delavcem, ampak dajal na svoj način tudi impulz splošnemu gospodarskemu razvoju v republiki. Če želi to biti pa mora imeti jasno opredeljen razvojni program, zgrajen na dobrem poznavanju trga in svojega razvoja, mora imeti kader, ki bo zastavljene naloge sposoben uresničiti, mora imeti zagotovljena finančna sredstva ter podporo okolja v katerem deluje in mora imeti ustrezno organiziranost, ki bo omogočala vse naštetje pogoje čim racionalneje izpolniti, razpoložljive resurse pa optimalno izkoristiti.

Prebral sem gradivo za to naše posvetovanje, poslušal govornike in razprave ter zaključke in menim, da greste v pravo smer. Delavci Iskre jo bodo podprli, če jo boste pravilno predstavili, saj niso bili nikoli tisti, ki so postavljali tozidovske plotove ali pa se v okviru enega poslovnega sistema zavzemali za več poslovnih politik posamezne DO. Gotovo bi raje imeli učinkovitejšo, bolj organizirano in uspešnejšo Iskro, na katero bi lahko bili ponosni in, ki bi jim zagotavljala v vseh njenih delih socialno varnost ter jasno perspektivo za jutri. Mislim, da je tudi potrebno poudariti, da mora družbeno politična skupnost podpreti usmeritev v učinkovitejšo organiziranost, saj je še kako zainteresirana, za enega izmed nosilcev razvoja v republiki, ki je največji izvoznik, ustvarja kar 10% skupnega slovenskega izvoza ter prav tolikšen odhodek, konvertibilnega izvoza, zaposluje cca 5% vseh delavcev SRS in ustvarja 4,7% dohodka v slovenskem gospodarstvu, oz. 8,2% dohodka slovenske industrije.

Po drugi strani predstavljajo tekoče izgube Iskre tudi dober del izgub v SRS, splošno znano pa je tudi, da je ena izmed Iskrinih šibkih točk prav v njeni organiziranosti.

Zato menim, da mora Iskra svoje zastavljene organizacijske programe čim prej uresničiti ter, da se pri tem ne sme ozirati na posamezne zagovornike lokalističnih interesov, vrtičkarje in kratkoročne spekulacije. Zavedati se moramo, da je boljša prihodnost le v pravilni razvojno programski usmerjenosti, v trdni in pravilno vodeni organiziranosti ter v kadrovsko močni Iskri, ki se bo sposobna spoprijemati s problemi hitrega tehnološkega razvoja.

Leto 1985 je drugo leto uresničevanja dolgoročnega programa, gospodarske stabilizacije, je dejal Janez Bohorič, s katerim smo se skupno obvezali v Jugoslaviji, da bomo uresničevali predvidene globalne strukturne spremembe, oz. naj bi v prvi etapi korenito spremenili predvsem pogoje za gospodarjenje, način dela nasploh ter ustvarili sistemske pogoje za prestrukturiranje.

V skladu s sprejetimi usmeritvami iz dolgoročnega programa gospodarske stabilizacije bodo v letošnjem letu sprejeti nekateri zvezni zakoni (nekateri so že bili sprejeti), ki bodo pomembno vplivali na pogoje poslovanja organizacij združenega dela in, ki naj bi pripomogli k izboljšanju kvalitete gospodarjenja.

V letošnjem letu bomo glede na obveznosti, ki jih imamo do tujine, do drugih republik in AP,



Janez Bohorič

kot tudi upošteva sredstva, ki jih moramo izdajati za uresničevanje sanacijskih programov in utrditev finančnega položaja združenega dela, v Sloveniji razpolagali z manjšim družbenim proizvodom, kot ga bomo ustvarili. Računamo, da bo razpoložljivo cca 90% ustvarjenega družbenega proizvoda, medtem ko smo še v prejšnjih letih na račun zadolževanja v tujini razpolagali s 105% ustvarjenega družbenega proizvoda. To seveda predstavlja izjemno veliko razliko in zahteva močno spremenjeno obnašanje, zato smo si z letošnjo resolucijo o družbeno ekonomskem razvoju naše republike zastavili zelo ambiciozne cilje. Ob zahtevi, da reprodukcijska sposobnost gospodarstva ne sme trpeti, smo se odločili tudi zaustaviti nekajletno padanje vseh vrst porabe, zlasti pa življenjskega standarda in osebnih dohodkov delovnih ljudi ter jih ohraniti realno na isti ravni kot v lanskem letu.

Da bi ta cilj dosegli, pa je račun pokazal, da ni dovolj le 2,5% rast družbenega proizvoda ob 2,7% rasti industrijske proizvodnje, kar bi glede na razpoložljive razmere in planske programe lahko načrtovali (čeprav v prvih treh mesecih ne dosegamo niti tega, o čemer bom govoril pozneje), temveč bi morali preseči mejo 3,5% rasti proizvodnje, kar bi ob hkratnem povečanju ekonomičnosti poslovanja za 1,5% dalo prek 5% rast družbenega proizvoda. Ob pripravi resolucije smo se zavedali, da tako pogumni cilji nimajo realne podlage v dosedanjem načinu gospodarjenja, temveč smo ocenili, da takšne rezultate lahko dosežemo le z boljšim gospodarjenjem, s povečanjem kakovosti dela, produktivnosti in ekonomičnosti. To pa bi lahko dosegli le s stimulativnim načinom nagrajevanja po načelu, da edino doseganje boljših delovnih in poslovnih rezultatov zagotavlja tudi višje osebne dohodke, tako nominalno, kot tudi realno. Tako nagrajevanje bi sprostito ustvarjalnost, deblokiralo znanje ter vodilo k višji kakovosti gospodarjenja.

Tudi na področju ekonomskih odnosov s tujino so resolucijske naloge izredno zahtevne, saj moramo doseči konvertibilni devizni priliv v višini 1650 mio \$ ob celotnem konvertibilnem izvozu — 2666 mio \$, ob povprečnem povečanju izvoza blaga in storitev na konvertibilno tržišče za 14%, kar bo ob ohranjanju poslov 1:1

na ravni leta 1984 pomenilo bistveno večjo rast rednega izvoza in sicer za 25%. Taka izvozna politika naj bi ob enakih pogojih razpolaganja z ustvarjenimi devizami, kot leta 1984 omogočila za okoli 730 mio \$ razpoložljivih deviznih sredstev za plačilo zapadlih obveznosti, za uvoz najnujnejše opreme, surovin in reprodukcijskega materiala.

Posebno velika ovira za hitrejšo rast industrijske proizvodnje je bila že v letu 1984 zastarela oprema, saj imamo v primerjavi z gospodarstvi preostalih republik in avtonomnih pokrajin najbolj odpisano opremo (SR Slovenija 77,4%, celotna Jugoslavija 68,4%), pri čemer je to zlasti kritično v panogah, ki naj bi v prihodnje s pospešenim tehnološkim razvojem največ prispevale k prestrukturiranju gospodarstva. Nekaj podatkov: predelava kemičnih izdelkov (86,6%), kovinsko predelovalna dejavnost (86,6%), proizvodnja usnja in krzna (88,1%), proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov (89,3%), proizvodnja tekstilne preje in tkanin (90%), pridobivanje rud barvnih kovin (92,5%), proizvodnja naftnih derivatov (94,3%) in proizvodnja barvnih kovin (97,7%). Uvoz opreme so stalno omejevali, poleg tega pa so administrativne ovire in pomanjkanje deviz že nekaj let povzročale čedalje večja neskladja med potrebami in možnostmi uvoza s konvertibilnega območja, pri čemer se je slovenski uvoz od leta 1980 dalje relativno zmanjševal v primerjavi z drugimi republikami in avtonomnimi pokrajinama.

V strukturi slovenske industrije ima največji delež predelovalna industrija, ki zahteva nenehno obnavljanje tehnološkega procesa in uvajanje sodobne tehnologije, zlasti zaradi svoje izvozne usmerjenosti, vendar je bila ta industrija, ki ustvarja največji konvertibilni izvoz v državi, kljub svojim rezultatom zelo počilo udeležena pri uvozu opreme.

Poleg tega je padal tudi delež opreme v celotnem uvozu Slovenije. Tako je v letu 1983 znašal 6,55%, v letu 1984 pa pri manjšem celotnem uvozu le 5,91%. Ob analiziranju teh podatkov smo opozarjali, da bo morebitno nadaljnje omejevanje uvoza opreme povzročilo, da bo ob premajhni usposobljenosti in nezadostnih prizadevanjih jugoslovanske strojne industrije za zadovoljevanje potreb predelovalne industrije, slovenska industrija na mednarodnem trgu vse manj konkurenčna. Stagnacija konvertibilnega izvoza pa bo imela posledice tudi v zunanjetrgovinski menjavi Slovenije in Jugoslavije. Ob tem smo poudarjali, da je slovensko gospodarstvo lani povečalo svoj izvoz 3,5 krat bolj, kot svojo industrijsko proizvodnjo in to ob odpisanosti opreme, ki je za skoraj 10 indeksov večja od jugoslovanske povprečja.

Na manjšo rast industrijske proizvodnje je že v lanskem letu vplivalo tudi pomanjkanje novih proizvodnih programov. Razvoj in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva je potekalo in še vedno poteka prepočasi, kar se kaže v manjšem številu proizvodnih investicijskih projektov, ki se pripravljajo in izvajajo ter tudi v manjših zahtevah po uvozu opreme. Postopno prestrukturiranje poteka spontano in se prilagaja trenutnim razmeram na trgu, brez ustreznih povezav v reproverigah, kar bo gotovo podaljševalo sedanjo programsko-kapacitativno neuskladenost naše industrijske proizvodnje.

Na počasnejšo rast, kot je bila načrtovana pa so že v letu 1984 vplivali tudi slaba organizacija

in vodenje poslovnih in proizvodnih procesov, delovna in tehnološka nedisciplin, nedoseganje sicer možne večje storilnosti, kakovosti in ekonomičnosti, slaba izraba delovnega časa pa tudi pasivnost vodilnih delavcev zaradi mnogih in pogostih težav. Ob tem pa je treba opozoriti tudi na že omenjeno pereče vprašanje osebnih dohodkov, saj se zaradi naraščajoče uravnalovke pogosto zmanjšuje motivacija za boljše delo.

V ekonomskih odnosih s tujino smo v SR Sloveniji lani dosegli 104% pokritost uvoza z izvozom (na konvertibilnem območju celo 107,7%), pri čemer se je pokazala relativna uspešnost nekaterih nosilnih organizacij — izvoznic slovenskega gospodarstva, zlasti na področju ustvarjenega konvertibilnega izvoza. S temi rezultati smo povečali naš delež v izvozu blaga na konvertibilna tržišča v SFR Jugoslaviji na 25,1%, medtem ko je delež pri uvozu ostal nespremenjen — 19,8%. Kljub temu izvozno-uvozna gibanja ob prehodu v leto 1985 niso bila najugodnejša. Decembrski izvoz je bil manjši, kot decembra 1983, na konvertibilno območje pa višji samo za 1%. Januarja je bilo še slabše, saj je bil izvoz blaga celo za 10,6 manjši kot v enakem obdobju 1984, uvoz pa je bil za 33,3% večji. Prav tako je bila neugodna struktura izvoza, saj so se povečali posli 1 : 1, ki so v januarju že preseglji 40% vsega izvoza. Dohodkovna privlačnost izvoza, ki se je začela poslabševati že v drugi polovici leta 1984, se še poslabšuje, saj tečaj, kot edini spodbujevalec izvoza, ne zadostja, cene na zunanjih trgih padajo, rastoče domače cene pa še dodatno poslabšujejo izvozno motiviranost.

Na področju investicijske dejavnosti smo v letu 1984 po podatkih Službe družbenega knjigovodstva povečali izplačila za investicije v osnovna sredstva v SR Sloveniji za 67,6% v primerjavi z letom 1983, pri čemer je znašal porast v gospodarstvu 71,4%, v negospodarstvu (skupaj s stanovanjsko izgradnjo) pa 58,9, kar pomeni, da je bila rast investicij prvič po letu 1980 v globalu spet realno pozitivna. Pri teh podatkih pa je potrebno opozoriti tudi na precejšnje razlike po posameznih področjih dejavnosti. Še vedno so realno v upadanju investicije v trgovini, gostinstvu, kmetijstvu, turizmu, komunali, prometu ter v stanovanjski dejavnosti, medtem ko so narasle v industriji (predvsem v energetski ter surovinski dejavnosti), na področju finančnih, tehničnih in poslovnih storitev, gradbeništva ter družbenih in upravnih dejavnosti. Struktura začelih investicijskih objektov kaže na upadanje deleža izvozno usmerjenih investicij, s tem da po strukturi virov financiranja še dalje narašča delež lastnih in združenih sredstev, medtem ko delež kreditov upada.

Podatki o industrijski proizvodnji v začetku letošnjega leta kažejo, da je bilo v mesecu januarju izdelano le za 1,6% več kot januarja preteklega leta (oz. za 5,7% manj kot povprečno mesečno lani), medtem ko je bilo v februarju izdelano za 1% manj, kot meseca februarja preteklega leta. Skupna industrijska proizvodnja v prvih dveh mesecih letošnjega leta je bila samo za 0,3% nad lanskoletno v tem času. V mesecu marcu, ki je ponavadi eden izmed najuspešnejših mesecev v letu, smo po najnovejših podatkih Zavoda SR Slovenije za statistiko izdelali za 1,9% več kot marca preteklega leta (oz. kar za 10,1% več kot povprečno mesečno lani). Skupna industrijska proizvodnja v prvih treh mesecih letošnjega leta je bila le za 0,4% nad lanskoletno v tem času.

S takšnim rezultatom ne moremo biti zadovoljni. Zaskrbljujoče je naraščanje zalog

končnih izdelkov, kar je predvsem posledica težje prodaje na domačem in tujem tržišču ter neizvajanje samoupravnih sporazumov o oskrbi s surovinami in reprodukcijskim materialom. Zaloge končnih izdelkov se povečujejo že od lanskega aprila. V letošnjem januarju je znašala stopnja rasti zalog končnih izdelkov v industriji že 30,1%, v februarju pa je upadla na 14,5% tako, da je po dveh mesecih obseg zalog za 21,6% večji kot v enakem obdobju lani. Iz podatkov organizacij združenega dela iz industrije o preskrbi z reprodukcijskim materialom, oz. surovinami je razvidno, da jim primanjkuje predvsem kvalitetnega koks, ferolegur, jeklenih izdelkov, barvnih kovin (predvsem aluminija, cinka, cinkovih zlitin ter bakra) nekaterih kemičnih in gumarskih izdelkov, kvalitetne jeklene pločevine, neenergetskih naftnih derivatov, mazuta, lepil in lesa, bombaža, volne in živalskih kož vseh vrst. Bolj kot količinska plat pa postaja vse bolj vprašljiva predvsem kakovost.

Na področju ekonomskih odnosov s tujino smo v prvih dveh mesecih v SR Sloveniji zadržali skupni izvoz blaga in izvoz blaga na konvertibilno področje na ravni prvih dveh mesecev lanskega leta, medtem ko v mesecu marcu beležimo rahel porast. Uvoz je bil nekoliko večji od lanskoletnega, s tem da je hitreje rastel uvoz s klirinškega področja.

Na konvertibilnem področju smo ustvarili okoli 30 mio \$ zunanjetrgovinskega presežka, s tem da pa imamo v skupni menjavi okoli 16 mio \$ primanjkljaja ter pokritje uvoza blaga z izvozom skupno okoli 96%, oz. okoli 110% na konvertibilnem področju.

Skromni izvozni rezultati so v veliki meri posledica intenzivnega upadanja izvoznih naročil v zadnjem trimesečju lani (z izjemo decembra, ko se je povpraševanje tujine nekoliko povečalo).

Samoupravna interesna skupnost SR Slovenije za ekonomske odnose s tujino je na osnovi rezultatov ankete največjih organizacij združenega dela — izvoznice ugotovila, da gospodarstveniki med vzroke za skromno rast izvoza postavljajo v ospredje dejstvo, da je bila lani v začetku leta zaradi zamrznitve cen prodaja na domačem trgu manj atraktivna in so bila zato izvozna gibanja intenzivnejša.

Drugi razlogi so v neredni in po kakovosti neustrezni oskrbi z domačimi surovinami in reprodukcijskim materialom. Zaradi pomanjkanja deviz se morajo organizacije združenega dela predelovalne industrije preumserjati v nakup domačih surovin, ki pa so pogosto dražje in po kakovosti neustrezne, kar povzroča upadanje cenovne konkurenčnosti in ravni deviznih cen naših izvoznikov na tujih tržiščih.

Gibanja cen v prvih treh mesecih letošnjega leta so izredno neugodna. Po statističnih podatkih in iz podatkov o obvestilih, ki jih OZD pošiljajo Zveznemu zavodu za cene je razvidno, da je v prvih treh mesecih znašala rast proizvajalčevih cen industrijskih izdelkov v SR Sloveniji 26,0% (v SFRJ 21,9%). Še posebej je bila visoka rast v marcu (9,6%) v primerjavi z januarjem (8,8%) in februarjem (6,4%). Rast cen na drobno v prvih 3 mesecih znaša v SR Sloveniji 20,1% v SFRJ pa 19,5%, v marcu v SRS 5,9% (SFRJ 5,2%).

Stopnja inflacije v SR Sloveniji (marec 85/marec 84) znaša 78,8%, v SFRJ 73,4%. Rast cen življenjskih potrebščin znaša v prvih treh mesecih v SR Sloveniji 23,5%, v SFRJ pa 21,2%, oz. marcu v SR Sloveniji 7,0%, v SFRJ pa 5,6%.

Podatki o povečanju cen storitev v prvih treh mesecih letošnjega leta so naslednji: SRS 24,1%, SFRJ 22,3%, marca so se cene povečale v SRS za 9,5%, v SFRJ pa 7,5%.

Iz ankete Zavoda SR Slovenije za družbeno načrtovanje, izvedene med predsedniki KPO 14 SOZD izhaja, da le 5 SOZD napoveduje v nadaljevanju leta večjo rast proizvodnje. Takšen pesimizem potrjuje ugotovitve na makroekonomski ravni o relativno šibki gospodarski (zlasti proizvodni) aktivnosti v začetku leta pa tudi dejstvo, da kar 8 SOZD beleži nazadovanje, ali stagnacijo proizvodnje in, da sta le dve SOZD, ki po pozitivni dinamiki rasti izstopata, pri čemer je razveseljivo, da je to poleg SOZD ZPS tudi Iskra. Tudi predvidevanja na področju izvoza niso v prid realizacije resolucijskih ciljev, saj v 7 SOZD menijo, da izvoznih načrtov ni mogoče doseči, pri čemer pa moram poudariti, da sta tudi glede izvoznih rezultatov najbolj optimistična ZPS in Iskra. Zlasti je zaskrbljujoče dejstvo, da še vedno niso odpravljena nekatera temeljna žarišča izgub v OZD. To so neustrezni proizvodni programi, zamude pri uvajanju novih proizvodov, še s čutijo posledice napačnih poslovnih odločitev v preteklih letih, zlasti pri financiranju novih naložb, sredstva se prepočasno obračajo ipd. Med splošnimi zunanjimi vzroki za izgube je zlasti pomembna neusklojenost med cenami končnih izdelkov in surovin ter reprodukcijskega materiala pa tudi težave z njegovo oskrbo, nadaljnja rast obrestnih mer in visoke negativne tečajne razlike, pri čemer pa tudi zunanji vzroki niso povsem objektivne narave. Temeljni vir pokritja izgub predstavljajo sredstva rezerv, katerim so organizacije združenega dela s področja gospodarstva po zaključnih računih namenile 29 mlrd din čistega dohodka, kar v globalu zadošča za pokritje vseh izgub in drugih obveznosti v zvezi z njimi. Del teh sredstev se združuje v občinske in republiški sklad skupnih rezerv, glede katerih pa je kot veste, skladno z uresničevanjem dolgoročnega programa gospodarske stabilizacije prišlo do ustreznih sprememb predpisov. Po spremenjeni zakonodaji namreč skladi lahko odobravajo kredite le še za izplačevanje zajamčenih in zmanjšanih osebnih dohodkov ter za prekvalifikacijo in zaposlovanje delavcev. Navedena sprememba bo že letos, še bolj pa v prihodnjem letu zožila možnost za solidarnostno pokrivanje izgub s sredstvi skladov rezerv družbenopolitičnih skupnosti in prisilila organizacije združenega dela, da v okviru dohodkovnih in interesnih povezav skušajo zagotoviti potrebna sredstva za pokritje izgub v poslovanju.

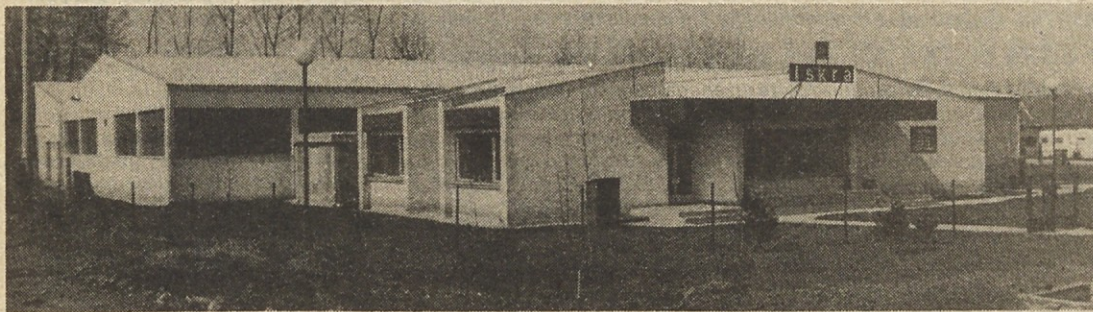
Razen aktivnosti za pokritje izgub, smo v tem trenutku priča tudi iskanju rešitev za pokritje tečajnih razlik, pri čemer za tiste, ki so nastale pri Narodni banki Jugoslavije in, ki so po obsegu najtežje in najboljše rešitve še nismo našli dokončne rešitve, vendar pa je že znano, da bo potrebna določena solidarnostna razdelitev bremena, pri čemer pa po našem mnenju ni mogoče solidarizirati napačnih odločitev in ostalih subjektivnih vzrokov pri zadolževanju pa tudi ne pokrivanja izgub iz poslovanja.

Informacija o aktualnih gospodarskih gibanjih v začetku letošnjega leta, lahko po vsem navedenem strnemo v naslednje značilnosti:

Nižja rast industrijske proizvodnje od načrtovane, nižja rast izvoza, visoka stopnja inflacije in neobrzdana rast cen in socialna problematika kot posledica neprilagojenosti sistemskih mehanizmov visoki stopnji inflacije.

Prepričan sem in to je tudi mnenje ZIS in IS SRS da je mogoče z dobro organizirano, koordinirano in ciljno vodeno ter zavzeto aktivnostjo negativne trende še vedno obremeniti in se približati postavljenim ciljem. Velik delež pri tem pa seveda leži na združenem delu, zlasti pa na njegovih najodgovornejših delavcih.

# Elektromotorji Železniki bo 25. aprila



**V obratu TOZD TGA v Azanji pri Smederevski Palanki, ki bo od 1. maja pričel delovati v okviru SOZD Goša iz Smederevske Palanke, bodo ohranili del sedanjega proizvodnega programa. Odcepitev tega obrata je bil eden izmed pogojev, ki jih je kolektiv Elektromotorjev postavil pred izvedbo pripajanja.**

## Trdna finančna konstrukcija novega subjekta

Direktor finančno računovodskega področja DO Iskra Široka potrošnja **Tone Mohorič**: »Ena izmed zahtev kolektiva Tovarne elektromotorjev iz Železnikov je bila, da je treba pred pripojitvijo pokriti vse izgube TOZD TGA do dneva priključitve. Zahtevi smo uspeli ugoditi, saj smo lanskih 365 milijonov dinarjev izgube v celoti pokrili s kakovostnimi dolgoročnimi viri (rok vračanja 6 let, 6% obrestna mera), del teh sredstev pa bo predvidoma možno pretvoriti v nepovratna. Največ sredstev za pokrivanje izgube smo združili v SOZD ISKRA Široka potrošnja in s sodelovanjem gospodarstva občine Škofja Loka, kar devet desetih vsega denarja smo zbrali znotraj Iskre. Ocena letošnjega poslovanja TOZD TGA predvideva, da izgube ne bo.

Za obratna sredstva smo uspeli pridobiti skupno 370 milijonov dinarjev, od tega je 170 milijonov sanacijskih kreditov, dodatnih 200 milijonov dinarjev pa je namenjenih za pripravo proizvodnje za izvoz. Dogovarjamo se tudi z zavarovalno skupnostjo Triglav, nekaj možnosti pa je še v različnih bančnih institucijah pa tudi v Iskrini Interni banki. Menim, da smo vprašanje sredstev zadovoljivo rešili in po tej plati ne sme biti zadržkov za pozitiven izid referendumu. Tudi glede investicije, za katero je potrebno zbrati 200 milijonov dinarjev, omogočila pa naj bi pričetek dela v TOZD TGA, bomo lahko zagotovili uspešno rešitev, saj je vključena v prednostno lestvico v Iskrini.«

## Možnosti se dopolnjujejo

Za mnenje, koliko so razmere za združitev TOZD TGA in TOZD Elektromotorji zrele, smo povprašali tudi direktorja TOZD Elektromotorji Železniki **Toneta Rakovca**: »V naši temeljni orga-

nizaciji vsako leto namenimo 50 — 100 milijonov dinarjev za razvoj novih proizvodnih programov. Uvajanje novih tehnoloških rešitev pa zahteva dodatne prostore. Teh nimamo, imajo pa jih v Retečah. Novi programi, ki bodo prinašali več dohodka, vanje bo treba vgraditi več dela in znanja pa manj materiala, so za nas nujnost. Poudariti je treba, da v Železnikih tečejo tri investicije v vrednosti 1,2 milijarde dinarjev, brez novih prostorov pa jih ne bomo uspešno uresničili, gre za naložbe v povečanje proizvodnje sesalne enote in za investicije v uvajanje proizvodnje profesionalnega programa — servo in koračnih elektromotorjev. S preselitvijo programa gospodinjskih aparatov in dela elektromotorske proizvodnje za širokopotrošne namene, bomo v Železnikih sprostili zmogljivosti, ki jih nujno potrebujemo za realizacijo srednjeročnih programskih zadolžitvev, v Železnikih bomo obdržali štiri segmente proizvodnega programa — sesalno enoto, kolektorske elektromotorje, servo in koračne elektromotorje. Pripojitev 300 produktivnih delavcev bo temeljito izboljšala današnje slabo razmerje med številom proizvodnih in režijskih delavcev v Železnikih, seveda pa nas čaka še veliko organizacijskih in strokovnih priprav, saj moramo povezati finančne, tehnološke in seveda kadrovske tokove. Pri tem še naprej računamo na Iskrino in širšo družbeno pomoč.«

## Družbeno varstvo v Retečah se izteka

Predsednik začasnega kolektivnega organa TOZD TGA Reteče **Branko Mesec** pa nam je posredoval svoje stališče o usodi današnje temeljne organizacije v Retečah: »Vse naloge ZKPO, ki jih je ta organ sprejel v okviru ukrepa družbenega varstva, smo uspeli zadovoljivo opraviti. Elaborat o družbenoekonomski upravičenosti pripojitve TOZD TGA k TOZD Elektromotorji v današnji obliki predstavlja zaključek našega pogleda na sanacijo Tovarne gospodinjskih aparatov, verificirala pa ga je tudi Iskrina in družbenopolitična

skupnost. Rešen je problem odcepitve obrata v Azanji, pokrita je izguba iz preteklega poslovanja TOZD TGA, vskladili smo zahteve TOZD Montaža Spodnja Idrija. Do dokončne pripojitve, o kateri bodo odločali delavci kolektiva v Retečah in Železnikih na referendumih 25. aprila, bomo odgovorili tudi na vprašanje morebitnih viškov delavcev v Retečah. Lahko pa zagotovim, da o kakršnem-koli odpuščanju ne bo govora, 55 ljudi, kolikor trenutno navaja ocena za razkorak med potrebnim in dejan-

skim številom zaposlenih, bomo prezaposlili v okviru delovne organizacije in kasneje v družbenopolitične skupnosti, če bo to sploh potrebno. Glede programa TOZD TGA pa tole: zaenkrat bomo ohranili proizvodnjo, oz. program kuhalnikov, kaloriferjev in velikih gospodinjskih aparatov, delež proizvodnje bo treba določiti glede na tržne možnosti. V letošnjem letu bo v TOZD TGA še 80% lastnega programa, že prihodnje leto pa bo delež programa iz Elektromotorjev bistveno večji. Potrebno je povedati, da bomo na osnovi mednarodne pogodbe z Alžirijo proizvodnjo fena »ANA« in kavnih minčkov v celoti prenesli v Alžirijo. Iz Železnikov pa bomo v TGA prenesli: montažne storitve za kooperacijske sesalnike AEG, montažo aparata »Multipractic«, montažo elektromotorjev tip 413 in proizvodnjo elektromotorjev iz kooperacije Iskra — Braun. Ta prenos bo zaključen letos tako, da bo zaposloval skupno 56 ljudi. Skupina za pripravo investicijskega programa za prestrukturiranje proizvodnje v Tovarni gospodinjskih aparatov bo delo predvidoma zaključila že ta mesec. Na osnovi tega elaborata pridobljena investicijska sredstva bodo omogočila dejanski prenos programov iz Železnikov v Reteče, kot ga predvidevamo za leto 1986.«

Stane Fleischman



**Popravek — Iskra št. 11/85 — Obisk v Sežani —** Tiskarski škrat ne odneha — ob reportaži z obiska delovne skupine SOZD Iskra v sežanski Elektroakustiki je podtaknil fotografijo, ki s podpisom pod njo ni imela nič opraviti — namesto žalostne podobe današnje opremljenosti Iskre v Sežani je vrnil fotografijo numerično krmiljenega krivilnega stroja, o kakršnem — čeprav ga zdaj morda niti ne potrebujejo — v Sežani lahko le sanjajo. Ponovno objavljamo — tokrat brez pomote — pravo fotografijo, ob njo naj še zapišemo, da so v Sežani obljubo, da bodo sredi maja dokončno seznanjeni z bodočim mestom v SOZD Iskra, vzeli zares. Zato še enkrat: doklej še bodo na odpisanih, nizkoproduktivnih strojih lovili spodnji rob (nič več zajamčene) socialne varnosti?



# Iskra Iskra Iskra Iskra Iskra Iskra Iskra Iskra Iskra Is

## občine Ljubljana—Šiška

so locirane v Šiški: Jože Pukl, Stane Kavkler, Miro Jere, Frane Vršnak ter predstavniki šamoupravnih organov in DPO DO: Dragica Koški in Franci Černe.

Lanske poslovne rezultate lahko, z izjemo izvoza na konvertibilno področje, ocenjujemo kot sorazmerno ugodne. Celotni prihodek in prodaja na domačem trgu so prekoračili (indeks 108,4 oz. 131,7), ugodna je tudi realizacija proizvojnje, saj je za 44,7% večja kot v l. 1983, oz. presežena za 7,3%. Medtem, ko je za kritičen ocenjen konvertibilni izvoz, ki se je sicer povečal za 1,7% glede na 1983. leto, hkrati pa predstavlja samo 58,2% načrtovane letne vrednosti. Nekoliko bolj ugodni, vendar še ne zadovoljivi so bili rezultati izvoza na klirinško področje, kjer so dosegli 77% vrednost načrta. Analize so pokazale, da smo praktično izpolnili vsa izvozna naročila (92%), zato ocenjujemo, da je glavni izpad izvoza (7 mio \$) v pomanjkanju naročil, delno pa ga lahko pripišemo tudi izpadu pri nabavi repromateriala.

Iz omenjenega razloga so v času priprave gospodarskega načrta za tekoče leto potekali intenzivni razgovori z Iskro Commerce tako, da imamo trenutno v hiši za 23 mio \$ fiksnih naročil. Kazalci uspešnosti gospodarjenja: ekonomičnost, rentabilnost in akumulativnost pa kažejo, da poslovni rezultat ni ugoden. Škarje cen med vhodnim materialom in končnimi izdelki so vplivale na ekonomičnost poslovanja. Že omenjeni izpad izvoza, visoke zaloge, obresti in zadolženosti pa so se odražali na rentabilnosti in akumulativnosti poslovanja. Ne glede na to je za letošnje leto načrtovano za 70,3% povečanje celotnega prihodka in, da mora kot prednostna dejavnost izvoz doseči 30 mio \$, medtem ko bo produktivnost nominalno narasčala za 19,5%, akumulativnost pa se bo povečala za 5,8%.

Kot pozitivni so bili ocenjeni napori na področju zmanjševanja zaposlovanja in izboljšanja kvalifikacijske strukture delavcev. Čeprav je bilo hkrati poudarjeno tudi vprašanje kadrovskih odnosov znotraj celotne Iskre: »kupovanja« strokovnega kadra med DO, oz. TOZD, razlike v osebnih dohodkih za isti profil delavca in v nadaljevanju upadanje osebnega standarda delavcev.

Vodilni delavci Avtomatike so goste seznanili tudi z osnovnimi izhodišči študije, ki jo je pripravila DO ZORIN, oz. njena TOZD Biro za industrijski inženiring. Študija obsega posnetek stanja v delovni organizaciji in v nadaljevanju nakazuje več možnosti, kako naj bi se Avtomatika v prihodnjem srednjeročnem obdobju samoupravno or-

ganizirala, predvsem pa programsko usmerila. Dokončna odločitev, ki jo bodo sprejeli vodilni delavci delovne organizacije v sodelovanju s strokovnimi službami, je vezana tudi na predvidene spremembe v SOZD Iskra.

Glede na to, da je v občini Ljubljana—Šiška zaposlenih približno 7.000 Iskrinih delavcev, je razumljivo, da je njen razvoj tesno povezan z razvojem občine in obratno. Predstavniki občine so znova opozorili, da se mora Iskra kot celota čim prej, pred pričetkom srednjeročnega obdobja, trdno opredeliti, kje je njeno mesto v Ljubljani: ali so to Stegne, Stanežiče, ali kje drugje. Vsaka gradnja, razširitev Iskrinih zmogljivosti pomeni po drugi strani tudi zagotovitev infrastrukture, stanovanj, ki jih delav-

ci potrebujejo itd. Samo primer: Stanežiče odpira dilemo: ali Iskra, ali 1.500 stanovanj? Brez teh osnovnih odločitev na ravni občine ne morejo pripraviti osnovnih izhodišč za srednjeročne planske dokumente. Prav s tem namenom bodo na ravni Ljubljane tudi sklicali sestanek, na katerem bodo predstavniki ljubljanskih Isker tehnološko in programsko opredelili njeno mesto v glavnem mestu republike.

Ob zaključku sestanka je predsednica skupščine občine Anka Tomišek znova opozorila, da Iskrine delegacije za skupščine SIS ne delujejo, medtem ko se je udeležba na zboru združenega dela bistveno popravila.

Š. D.



Naslednje srednjeročno obdobje je pred nami — le konkretna in pravočasno pripravljena izhodišča ter izvajanje dogovorjenega med občino Ljubljana — Šiška in Iskro bodo zagotovili obojestranski in s tem skupen razvoj (foto Š. D.)

## Opravljen pregled elektroenergetskega objekta v Domžalah

Konec preteklega meseca smo v našem glasilu objavili prispevek o poskusnem obratovanju centra vodenja in vzdrževanja v Novem mestu. S tem je bil predan svojemu namenu drugi od petih centrov vodenja, ki so bili zasnovani v investicijski dokumentaciji o zasnovah vodenja distribucijskega elektroenergetskega sistema na PO Elektro-Ljubljana do 1989. leta.

V sredo, 10. t.m. pa je bil opravljen inšpekcijski pregled naslednjega centra vodenja in vzdrževanja in sicer Elektro Ljubljana — okolica, z vgrajeno računalniško in telemehansko opremo, zvezami in ostalimi perifernimi napravami, za katere je izdelala projekt in potrebno programsko opremo delovna organizacija Avtomatika. Iz omenjenega centra trenutno vo-

dijo naslednje elektroenergetske objekte: RTP Domžale 110/20 kV, RTP Logatec 110/20 kV, RTP Žiri 110/20 kV, RTP Grosuplje 110/20 kV, RTP Kamnik 35/20 kV, RTP Litija 35/20 kV in RP Vrhnika 20 kV. Izveden je tudi signal izpada za mHE Fužine in mHE Zagradec. Sistem vodenja elektro Ljubljana — okolica se bo po izgradnji celotnega sistema prilagodil enot-

nemu konceptu izgradnje, sprejeto v SOZD EGS v letu 1976, kar pomeni da bo prevzel samo funkcijo centra vzdrževanja.

Na osnovi pregledane dokumentacije, izvršenih del, predloženih atestov, rezultatov opravljenih meritev ter izjav izvajalcev, nadzornih organov investitorja in projektanta je bilo ugotovljeno, da obstajajo pogoji za nadaljevanje zagonskih

in funkcionalnih preizkusov.

Poleg članov komisije: Zdenko Rogelj, glavni republiški energetski inšpektor, Anton Pelko, republiški elektroenergetski inšpektor so pri pregledu še sodelovali: dr. Ferdo Gubina, predstavnik Elektro instituta Milan Vidmar, Janez Hostnik in Milan Švajger in Aljoša Kosovinc iz Elektro Ljubljana, Janez Petkovšek in Karol Juvan iz Elektro Ljubljana—okolica, Milan Sodec iz Elektronabave ter Bojan Mavko, Gordan Ružič, Štefan Razinger, Željko Karas in Sidiki Camara iz delovne organizacije Avtomatika.

Š. D.

# Naših štirideset let

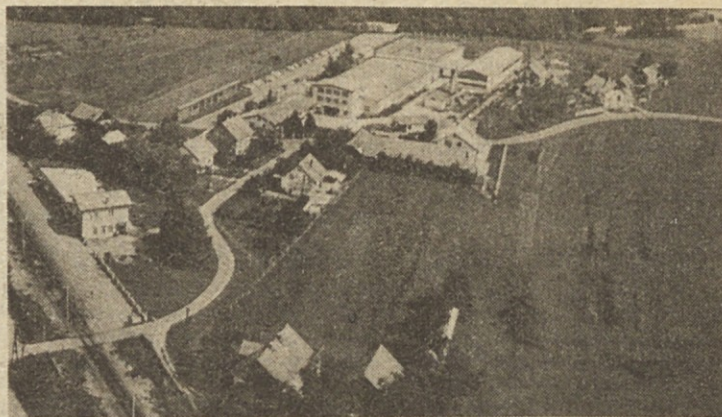
Piše: **Dušan Željeznov**

Ing. **Marjan Lavrenčič**

## Neizprosni boj za kakovost

»Napravili smo novo delovno dokumentacijo«, je zapisal proti koncu svojega članka ob desetletnici Iskre pokojni ing. Lavrenčič, »s katero je bila zagotovljena evidenca vseh delov in operacij, formirali smo dve medfazni skladišči (v prvi delavnici in v delavnici za površinsko zaščito) in uvedli delavniško terminsko službo. Vsi predelavci so dobili svoje kartotečne mizice za delovne naloge, posamezne delovne skupine pa omare za nedovršene dele in orodje. Večino strojev smo prestavili, da bi bil transport od stroja do stroja čim krajši. Stene smo prebelili in pohištvo preplekali. Delavniška kontrola je dobila svoj prostor, popravilnico izmeta smo ukinili in mojstre razbremenili administracije. Novi delovni pogoji so tudi ljudi preobrazili, ker so se v novih delovnih razmerah mnogo bolje počutili. Videli so, koliko je tovarna žrtvovala za njihovo dobro počutje in so postajali resnejši, odstotek izmeta je padel in tako smo z boljšo organizacijo rešili vse bistvene probleme, za katere bi marsikdo uporabil le trdo pest.

Preddelavci in mojstri v starih pogojih dela še niso poznali terminske discipline, ki mora biti v urejeni proizvodnji tako neizprosna. V svoji delavnici so delali to, kar je bilo enostavnejše in brez obdelovalnih problemov. Terminsko nujna dela pa so zastajala in vodilnega kadra ni bilo mogoče privaditi na potrebno poslušnost. Ta problem smo načeli že med bojem za prvo izvršitev plana. Upoštevali smo človeško samoljubje nismo dopovedovali, kako morajo postopati, ampak smo jih povabili k sodelovanju v terminski oddelek. Tu so terminarji skupno s predelavci in mojstri začeli sestavljati zasedbo strojev, kar je samo privedlo do koordinacije med delavnicami, ne da bi to posebej zahtevali. Najvažnejše je bilo prepričati jih, da je taka pot edino pravilna. Ko so v to delo sami vložili del svojega truda in znanja, so ga začeli ceniti in tako se je nadaljnja vzgoja industrijskega kadra razvijala brez velikih trenj. Preden smo začeli uvajati novo delovno dokumentacijo, smo ves delovni red pismeno utrdili in organizirali več tečajev za terminarje, mojstre, predelavce, kontrolorje, poenterje in skladiščnike. Šele, ko so vsi opravili potrebni izpit in nam raztolmačili svoje bodoče delo ter nas prepričali, da je misel vodstva enotna, smo začeli po novem načinu. Vse to delo je bilo opravljeno v najtesnejšem sodelovanju proizvođaev in kontrole, kajti slednja zavzema tako pomembno vlogo, da si brez nje industrijske proizvodnje sploh ni mogoče predstavljati. Moti se, kdor misli, da so bili s tem v proizvodnji odstranjeni vsi problemi. Oddelek tehnične kontrole je ob podpori uprave začel neizprosni boj za kakovost izdelkov in zmanjšanje izmeta. Le temu se imamo zahvaliti, da smo se lahko pojavili na zunanjih tržiščih. Pozneje se je še vedno tu in tam pojavila določena miselnost, ki pa jo je uspelo lokalizirati in omejiti. Večino problemov smo v proizvodnji rešili, enemu pa dolga leta le nismo bili kos in to je pravilni površinski zaščiti. Zdaj, ko je Anton Grebenc dognal postopke in reorganiziral svoje delavnice, gledamo nazaj na tisto dobo, ko se je pojavljalo grozeče, paniko vzbujajoče rjavenje delov in odpadanje laka in niklja, kot na strašne sanje, ki so za nami.



Med številnimi Iskrinimi tovarnami, ki jih je zasnoval in pomagal graditi ing. Lavrenčič je tudi tovarna v Otočah

Ko je glavna direkcija prenehala administrativno upravljati, so poenjavale tudi stare navade izvajanja moralnega pritiska na posameznike in nastopilo je obdobje mirnega razvoja podjetja. Montaža instrumentov se je še vse bolj izpopolnila. Že itak naše najkvalitetnejše proizvode so dopolnili novi instrumenti, ki vzdržijo mednarodno konkurenco. Razvila se je montaža telefonskih central, oddelek za avtoelektriko, za selenske stavke in usmernike. O vsakem oddelku je bilo mogoče napisati dolgo povest o razvoju. Le tako nam je s skupnimi naporji uspelo v nekaj naslednjih letih dvigniti proizvodnjo za 400%.

Razvoj je v tem obdobju pripravil toliko novih izdelkov, da je pripravilo dela in proizvodnjo dobesedno zasul z načrti. Število delov v proizvodnji je naraslo za 10.000, število operacij pa približalo številki sto tisoč. Breme, ki ga zaradi nasičenosti produkcijskih delov in terminskih problemov v proizvodnji nosi proizvodno vodstvo, je nevdržno in kričijo po reorganizaciji proizvodnje. Uprava je zato začela razmišljati o načelnih izboljšavah, ki jih v podjetju še lahko napravimo. Začela je pošiljati posamezne strokovnjake na prakso v inozemstvo. Hočemo se na vsak način uvrstiti med podjetja mednarodnega značaja in se uveljaviti na tujih tržiščih.

Začeli smo uvajati moderne postopke dela. Izdelali in pognali smo tekoči trak za montažo eno-

faznega električnega števca. Za končno razčiščenje organizacijskih vprašanj, ki v naši proizvodnji nastajajo, smo leta 1954 dobili od tehnične pomoči OZN v pomoč angleškega strokovnjaka g. J. W. McQuira. Uvajamo študij dela, preučujemo gibe in oddelek tehnične kontrole se trudi z uvajanjem statistične kontrole in vzgojo potrebnega kadra reorganizira. Intenzivno se ukvarjamo z racionalizacijo v konstrukciji orodij. V orodjarni uvajamo racionalnejšo obdelavo, ki bo skrajšala ročne čase. Razvoj je dobil več novih aparatov in razvija vrsto lastnih izdelkov. Laboratorij tehnične kontrole študira klimatske probleme in vpliv plesni na razne materiale itd.

Naši uspehi in neuspehi so jasna priča, da je za uspeh v proizvodnji bistvena metoda dela, ki mora upoštevati človeške napake in vrline ter z njimi računati. Vsako preveč boleče zaostrovanje odnosov pa mora nujno pripeljati do nesporazumov, ki motijo normalen razvoj podjetja. Zdaj, ko smo pred ustanovitvijo obratnega gospodarstva, ki bo po svoji strukturi in nalogah novost v naši državi, ko bomo planirali, obračunavali in kalkulirali le z avtomatičnimi računskimi stroji in racionalizirali administrativno delo, bi bilo preuranjeno govoriti o uspehih, ki jih bomo s tem dosegli. S tem bo dana nova osnova za nadaljnji napredek Iskre, ki ga že pripravljamo in, ki je le še vprašanje časa in sredstev.

To je bil zapisal ing. Lavrenčiča natanko pred tremi desetletji in kljub časovni oddaljenosti lahko danes beremo njegov prispevek kot izredno plastičen, dokumentaren in pronicljiv dokument o razvoju Iskre in njeni bilanci, o otroški dobi njene rasti. V tem zapisu ni samo ohranjen čar in vonj dobe tistega časa, zgodovina Iskre, temveč so v njem tudi že jasno nakazani vsi tisti zasnutki, vzpodbude, spoznanja in stanja, ki so narekovala in silila Iskro v njen nadaljnji razvoj, jo širili in že vključevali v mednarodno delitev dela, ki je postala danes, konkretno z izvozom, največja nuja in potreba Iskrinega nadaljnega razvoja in širitve. Iz tega pisanja pa znova vstaja pred nami tudi podoba ing. Lavrenčiča, ki je vse svoje življenje in delo vgradil v Iskro in ji še kako pomagal, da je preživela otroška leta in danes, to lahko počujemo, odrasla tako, da je kos vsem težavam in problemom, ki nam jih vsiljuje in postavlja pred nas sedanjí čas.



Naša tovarna v Lipnici je prav tako zrasla ob sodelovanju in prizadevanju Ing. Lavrenčiča

**ISKRA COMMERCE LJUBLJANA  
TOZD ZUNANJI TRG**

vabi k sodelovanju sodelavca za opravljanje del in nalog, za nedoločen čas

**referent samoupravnih organov**

Pogoji:

- administrativni tehnik
- 2 leti delovnih izkušenj
- aktivno znanje stenografije
- 2 mesečno poskusno delo

Kandidati naj vloge z dokazili o izpolnjevanju objavljenih pogojev pošljejo v roku 8 dni po objavi na naslov: ISKRA COMMERCE LJUBLJANA, KADROVSKI SEKTOR, Topniška 58.

**Delavski svet  
Iskre Avtoelektrike  
TOZD Tovarna žarnic  
Stegne 15 c  
Ljubljana**

razpisuje prosta dela in naloge s posebnimi pooblastili in odgovornostmi

**vodje tehničnega sektorja**

Poleg splošnih mora kandidat izpolnjevati še naslednje pogoje:  
— da ima visoko ali višjo izobrazbo tehnične smeri ter 5 let delovnih izkušenj  
— da ima organizacijsko vodstvene sposobnosti in  
— aktivno znanje enega svetovnih jezikov.

Od kandidata pričakujemo, da ima pravilen odnos do socialistične samoupravne ureditve, pridobitev revolucije itd., da je uspešen in ugleden delavec v svojem delovnem in življenjskem okolju. Mandat za razpisana dela in naloge traja štiri leta. Kandidati naj prijave z opisom dosedanjega dela in dokazilom o strokovni izobrazbi pošljejo v 15 dneh.

**Hkrati komisija za delovna razmerja TOZD**

objavlja prosta dela in naloge

v **razvojnem sektorju:**

**1. razvijalec**

pogoji: dipl. ing. fizike — lahko tudi pripravnik

**2. razvijalec elektronskih vezij**

pogoji: dipl. ing. elektronik — lahko tudi pripravnik ali ing. elektronik s 3 leti delovnih izkušenj

**3. laborant za elektroniko**

pogoj: elektrotehnik—elektronik — lahko tudi pripravnik

v **tehničnem sektorju:**

**4. samostojni referent za investicije**

pogoj: višja šola strojne stroke ali srednja šola strojne ali druge tehnične stroke s 5 leti delovnih izkušenj na področju investicijske dejavnosti

**5. strugar**

pogoj: KV strugar in dve leti delovnih izkušenj delo je dvoizmensko

v **splošno-kadrovski službi**

**6. tajnica samoupravnih organov**

pogoj: — štiriletna administrativna šola ali druga ustrežna srednja izobrazba  
— znanje strojepisja in stenografije

**7. snažilka**

pogoj: — osemletka  
— smisel za red in čistočo

Delovno razmerje bomo sklenili za nedoločen čas s polnim delovnim časom in trimesečnim poskusnim delom.

Pisne prijave z dokazili sprejema kadrovska služba 15 dni po objavi.

O izbiri bomo kandidate obvestili v 30 dneh po končanem zbiranju prijav.

**Turni smuk s Kotovega sedla  
in izlet na Paški Kozjak**

Planinska sekcija DO Iskra Kranj bo priredila v soboto 27. aprila spet dva izleta in sicer:  
— za manj zahtevne planince na **Paški Kozjak**

— za prijatelje turne smuke in hoje v zimskih razmerah pa **vzpon na Kotovo sedlo.**

Planincem, ki so pozimi bolj počivali, priporočamo izlet na Paški Kozjak. Odhod bo ob sedmih izpred hotela Creina, peljali se bodo do Vinske gore pri Titovem Velenju. Do doma, ki je na cilju ture, je slabe tri ure zmerne hoje. Po daljšem počitku bo sledil sestop v Hudi graben in če bo ustrezno vreme še obisk Titovega Velenja, s kopanjem v zaprtem bazenu. Izlet bo sicer potekal po delu Šaleške planinske poti. Vodila ga bosta I. Kloar in L. Zelnik. Cena prevoza bo 500 din.

Turni smučarji in drugi planinci bodo imeli odhod ob petih z istega mesta, peljali pa se bodo v Tamar. Od planinskega

doma bodo šli po dolini čez melišča do vznožja stene Jalovca in tam desno, brez posebnih težav na Kotovo sedlo (2138 m). Vzpona je okrog tri ure. Spust (sestop) v dolino bo v isti smeri. Ker v tem koncu vladajo še zimske razmere, priporočamo udeležencem temu ustrezno opremo (smučarske palice, cepin, očala..). Vodila bosta P. Leban in M. Čelik. Cena prevoza bo 500.- din.

Prijave za oba izleta sprejema Volga Pajk iz tajništva DO ERO do srede 24. aprila, vplačilo je obvezno!

**Zahvala**

Ob izgubi drage mame, se zahvaljujem vsem sodelavcem iz TOZD Avtomatske in varilne naprave DO Avtomatika, za izrečeno sožalje in cvetje

Marija Resnik  
z družino

**SOZD Iskra, Izobraževalni center Ljubljana**

razpisuje strokovno izpopolnjevanje po programu:

**stroškovna kontrola  
in optimiziranje proizvodnje  
v času od 6. — 10. 5. 1985 v Škofji Loki**

V zaostrenih razmerah gospodarjenja se, še bolj kot kdajkoli doslej, kaže potreba po obvladovanju proizvodnega procesa ter po stroškovni kontroli posameznih segmentov proizvodnje. Glavna poslovna usmeritev Iskre je izvozna usmeritev prestrukturiranega proizvodnega programa, doseganje ugodnejše akumulacije, zmanjšanje uvozne odvisnosti ter polna zaposlenost delavcev.

Optimiziranje proizvodno-prodajnega programa po kriterijih poslovnosti, krmiljenje proizvodnje glede na tekoče rezultate poslovanja, sprotno zasledovanje stroškov proizvodnje, kalkulacije stroškov z vidika poslovne strategije ter analiza vrednosti so elementi za doseganje načrtane poslovne politike OZD.

Seminar je namenjen članom kolegija za ekonomiko in plan SOZD Iskra in vodjem planskih služb v Iskrinih DO.

Udeleženci seminarja bodo prejeli gradivo, kot pripomoček za samostojno delo na teh področjih, vključena bo tudi demonstracija računalniškega reševanja posameznih primerov.

**VSEBINA:**

1. Stroškovna kontrola proizvodnje
2. Optimiziranje proizvodnje
3. Analiza vrednosti

**VODJA PROGRAMA:** Božo Lampič, dipl. ekon., DO Kibernetika, DS ATS, Kranj

**ČAS IN KRAJ:** S strokovnim izpopolnjevanjem bomo pričeli 6. maja 1985 ob 9. v hotelu Transturist v Škofji Loki. Zaključek seminarja bo predvidoma 10. 5. 1985 ob 14.

**CENA:** V ceno 22.000.- din so vključeni penzijski stroški in kotizacija. Za navedeno ceno bodo TOZD prejele račun na podlagi podpisane prijavnice. Potne stroške si uredijo udeleženci seminarja v svojih TOZD, oz. DSSS.

**PRIJAVE:** Prijavnice pošljite najkasneje do 26. 4. 1985 na naslov SOZD Iskra, Izobraževalni center, Ljubljana, Trg revolucije 3/XI. Podrobnejše informacije dobite pri vodji programa Božu Lampiču, tel. št.: 064/28-269, ali v Izobraževalnem centru, tel. št.: 061/222-212.

# ra Pisma bralcev Iskra Isk

## Odgovor na vprašanje:

Kdo in pod kakšnimi pogoji se lahko udeleži delovne prakse v tujini? Delovne prakse v tujini se lahko udeleži vsak Iskrin štipendist. Prednost imajo aktivni člani Kluba štipendistov. Pogoji je, seveda, tudi znanje jezika države, v kateri naj bi štipendist opravljal prakso. Med več prijavljenimi imajo prednost študentje višjih letnikov (predvsem fakultet). Prijavitelj se moraže direktno v Klubu štipendistov (v Rožni dolini — nad gostilno Katrca), kjer dobite potrebne informacije in tiskovine. Za letošnjo prakso je prijave zbiral Edi Fabian do konca koledarskega leta.

Natančnejše informacije o tem torej dobite po telefonu 266-801 ob ponedeljkih ob 18.—20.

Uredništvo

## ra Mali oglasi Iskra Iskra

Prodajam barvni TV znamke Ei, ekran 65 cm. Tel. (065) 31-211 int. 564 od 7. do 15. ure.

Prodajam novo (prazno) video kaseto »Platinum tape« VHS sistem. Tel. (065) 31-211 int. 564 od 7. do 15. ure.

Tomos expres poceni prodajam. 575-344 int. 350.

Prodajam nošen motoristični kombinezon Dainese št. 46 za 3,5 M. Tel.: 064/28-861, int. 26-57 dopoldne ali 61-686 popoldne.

Izdelujemo vlečne kljuge za vse avtomobile in tovornjake, prav tako pa tudi izdelujemo lahka transportna sredstva (tovorne prikolice, traktorske prikolice itd.).

Vse informacije lahko dobite na naslov: ing. Jože Kogovšek, Vodnikovca c. 295, Ljubljana, ali na tel. 061 577-555.

Prodajam nov akumulator 12/45 Ah (101 itd) ter 12/60 Ah (Lada itd). Tel. 213213 int. 1454.

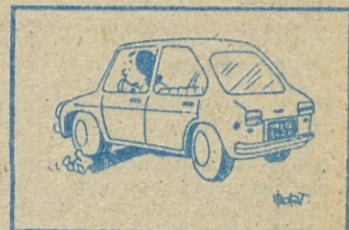
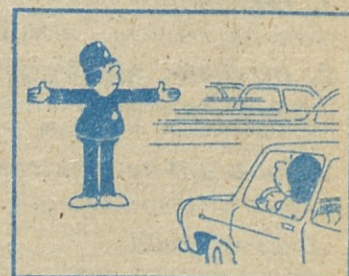
## Družinski izlet

Sekcija planinskega društva iz PPC prireja v soboto, 27. aprila tradicionalni kondicijski spomladanski pohod iz Kamnika v Kamniško Bistrico. V Kamnik se bomo odpeljali z rednim avtobusom ob 7.10. Lahkotne hoje je za približno 4 ure. Prijave sprejema Mitja Jesenovec tel. 213-213/1238



## ra Iskra Križanka Iskra Iskra Iskra Iskra

						TETA, STRIČEVA ZENA	PRESTOL	OSEBNI ZAIEMEK	BRITVICA	SEDEŽ EKONOMA	ITAL PUSTOLOVEC, ZENSKAR
						CRNI TRN, TRNINA PEROCI					
SESTAVIL: R. M.	RIMSKI BOG LJUBEZNI	AMER. VESOLJSKA USTANOVA	- PUSTNO-PECIVO	ZAGOZDA MESTO V VZH. ITALIJI				SEVERNI JELEN			
KRAJ PRI KOPRU						MESTECE V DALM.		ŠTEVNIK GARJE SKABIES			
ZENSKO IME					ZRAK (LAT.) OCVRK ANTON				MOSTAR KAREL OBLAK		
AKTIVEN VULKAN NA JUGU ČILA							KAKAO				
LČJE PALME								NESPAMET NEUMNOST			



# Iskra

ISKRA — glasilo delovnega kolektiva SOZD Iskra — Industrija za elektroniko, telekomunikacije, elektromehanično, avtomatiko in elemente — Ljubljana. Ureja uredniški odbor. Glavni urednik: Pavle Gantar, pomočnik glavnega urednika Miloš Pavlica, odgovorni urednik Dušan Željeznov, tehnični urednik Drago Pečenik. Izhaja tedensko — Rokopisov ne vračamo. — Naslov: Ljubljana, Gregorčičeva 23/1, telefon: 223-977. Priprava za tisk: DIC TOZD Grafika, Novo mesto. Tisk: ČTP Pravica-Dnevnik, TOZD Tiskarna Ljudske pravice, Ljubljana. Po mnenju sekretariata za informacije IS SRS je glasilo oproščeno plačila davka od prometa proizvodov.