

OBISKALI SMO GOLTE IN ATOMSKO VAS

Depandanso na Golteh smo v letošnjem letu preuredili in obnovili. Dosedanje prostore, tri sobe, dnevni prostor in skupno kuhinjo, smo preuredili v dve počitniški stanovanji s po štirimi ležišči v dveh sobah, lastno kuhinjo in sanitarijami (tuš + WC). Prekrili pa smo tudi streho.

Vsa prenovitvena dela so bila končana pred začetkom naše zimske sezone, tako da se lahko odločite za letovanje na Golteh.

V Atomski vasi pri Podčetrtku ima Aero dve počitniški stanovanji s po dvema ležiščema. Pravilnost odločitve za nakup stanovanj potrjuje stalna zasedenost stanovanj.



Prenovljena depandansa na Golteh

IZ VSEBINE

Priprave na plan 1990
str. 1

**Razmišljanja ob
izločitvi Medvod**
str. 1

**Proizvajamo specialne
samolepilne trakove**
str. 2-3

**Krožek kakovosti
iskanja**
str. 4-5

Kakovost in Evropa
str. 6

**Poti do industrijske
uspešnosti**
str. 7-9

**Zaščita pred
atomskim orožjem**
str. 9

**Zakon o delovnih
razmerjih**
str. 10-11

**Kakšna bo naša
prihodnost**
str. 12-13

Novi gasilski dom
str. 14

**Počitniški objekti v
Atomski vasi in
na Golteh**
str. 15-16

**PREDSTAVLJAMO
ODDELEK
OBLIKOVANJA!**

Križanka



GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

CELJE, NOVEMBER 1989

LETNIK XXVIII – številka 9

časopisni svet

jožica bratuša, greta doberšek, milena
dobročinšek, marjana filipič, stanka hojnik,
romana johan, ivanka kalan, marjana palir,
tomaž pečnik, jožica radelič, cveta robas,
aleš žerovnik

glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

tehnično vodstvo

marjan herman

uredila

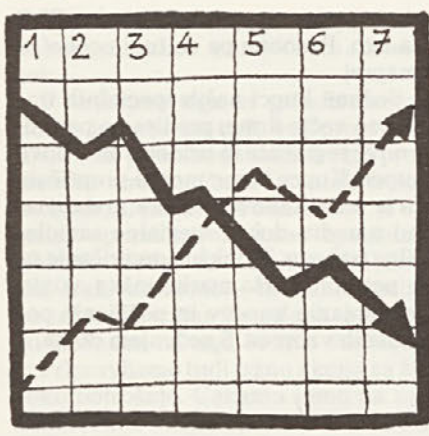
jasna rode
tone škerbec

oblikovanje naslovne strani

cvetka kozomora

tisk

aero, tozd grafika
za tiskarno drago vračun
naslov uredništva
kadrovski in splošni sektor
aero – celje, kocenova 4
tel. 24-011, int. 84 in 85
po mnenju republiškega sekretariata
za prosveto in kulturo,
št. 33-316/78, je glasilo naš aero
oproščeno temeljnega davka
od prometa proizvodov
glasilo izhaja desetkrat letno
naklada 2.500 izvodov



Pripravljamo plan za leto 1990

Prihodnje leto se izteka srednjeročno obdobje 1986-90. Zaradi spremenjenih pogojev gospodarjenja nam statični srednjeročni plan služi kot slaba osnova za pripravo letnega plana. Planske aktivnosti za leto 1990 so se pričele že v avgustu tako kot v preteklih letih in so se nadaljevale v septembru in oktobru. Na osnovi prvih ocen možnosti prodaje v letu 1990 in na osnovi nekaterih drugih dejavnikov je poslovni svet izoblikoval cilje za leto 1990:

1. Načrtujemo 15 odstotno rast realnega dobička na lastni kapital, po obdavčitvi. Od ustvarjenega realnega dobička za dodatne osebne dohodke predvidevamo vsaj 10 odstotkov z namenom zagotovitve realnih možnosti za odkup izdanih delnic.
 2. Načrtuje se vsaj 5-odstotno realno povečanje osebnih dohodkov in realna ohranitev dosežene ravni družbenega standarda.
- Izoblikovani izhodišči pa bosta doseženi še z določitvijo nekaterih osnovnih ciljev:
- Obseg prodaje na domačem trgu mora v celoti doseči načrtovan obseg za leto 1989.
 - Izvoz se bo povečal za najmanj 10 odstotkov. Ohranilo se bo razmerje med konvertibilnim in klirinškim izvozom.
 - Devizna bilanca na konvertibilnem trgu bo pozitivna in bo zagotovila, da bodo nato učinki prodaje na konvertibilnem trgu pokrili vse devizne stroške.
 - Število zaposlenih se bo še naprej zmanjševalo glede na realne možnosti, ki jih daje fluktuacija.
 - Nove naložbe bodo pretežno v opremo in tehnologijo. Osnovna kriterija pri konkretnih naložbenih odločitvah bosta pričakovani dobiček in po-

treba po vzdrževanju perspektivnih proizvodnih programov. V celoti bomo za realizacijo naložb namenili 20 odstotkov lastnih sredstev, 80 odstotkov pa bo tujih dolgoročnih virov.

- Potreben obseg poslovanja za realizacijo temeljnih ciljev bomo dosegli z enakim realnim obsegom angažiranih obratnih sredstev kot v letu 1989.

Za uresničitev zastavljenih ciljev v letu 1990 si bodo morale vse delovne skupine v Aeru zastavili svoje izvedbene cilje in tudi način, kako jih bodo dosegli.

Planske aktivnosti potekajo po teminskem planu in do sedaj večjih odstopanj oziroma kasnitev še ni bilo. Plan prodaje za domači trg in izvoz sta usklajena, manjka še interna realizacija. Če bodo še ostale aktivnosti potekale po načrtu, potem bo možno v prvi fazi sprejeti plan za leto 1990 po obstoječi organiziranosti do konca leta.

Cilji, ki smo si jih zastavili za naslednje leto, so visoki, vendar dosegljivi le ob bolj odgovornem delu vseh zaposlenih.

Služba plana in analiz

Razmišljanja ob izločitvi Medvod

Leto 1973

Bilo je leto 1973, prelomnica v razvoju Aera, leto, ko je bila slovesno proglašena priključitev Tovarne celuloze in papirja Medvode k Aeru.

Dogodek, ki smo ga obeležili kot zgodovinski dogodek, še kako pomemben za nadaljnji razvoj Aera in zaokroževanje reproverige. Pohvale o uspešni integraciji so deževale iz vseh koncev, tudi iz širšega družbenega prostora. Bili smo kot vzorna delovna organizacija, ki je znala najti tesno povezavo proizvodnih programov posameznih tozdov, znala združiti kapital in znanje in ne glede na lokacijsko razdrobljenost postaviti skupne cilje in svojo jasno razvojno strategijo.

16 let kasneje

S 13. 11. 1989 Tovarna celuloze in papirja Medvode ni več sestavni del Aera. To je dejstvo in resnica, s katero se osebno, kot dolgoletni delavec Aera težko soočam in jo sprejemam.

Zakaj? Predvsem zato, ker sem živel v prepričanju o dejanski tesni medsebojni poslovni povezanosti in o jasni razvojni strategiji naše delovne organizacije, ki se začne s proizvodnjo papirja in zaključí z grafično dodelavo.

In kakšni so razlogi oz. vzroki, da je, tako kot je vsem znano, tozd Medvode vztrajal na izločitvi iz Aera?

Predvsem želja, da obdržijo tudi ob novi sistemski zakonodaji (Zakon o podjetjih) svojo samostojnost, da ostanejo samostojna pravna oseba in da imajo možnost združevanja kapitala s tujimi partnerji.

Pomembnejše od formalne izločitve tozda Medvode iz Aera je vsebinsko vprašanje, kakšno pa bo bodoče sodelovanje med celjskimi deli Aera in Medvodami?

Povezanost poslovnega procesa namreč kljub izločitvi ostaja, možno pa jo je z oblikami, ki jih omogoča nova zakonodaja, tudi ustrezno izvajati.

Vendar še vedno ostaja odprto vprašanje glede ureditve dosedanjih premoženjskih razmerij med Medvodami in celjskim delom Aera.

Menim, da je potrebno razčistiti račune iz preteklosti čimprej zato, da bomo na zdravih in poštenih odnosih lahko postavili temelje bodočega sodelovanja.

To sodelovanje mora delovati na principih, ki jih pozna ves razviti svet, v Aeru pa na žalost ti principi niso imeli vedno ustreznega mesta in veljave. Tu mislim predvsem na poslovno moralo, čiste poslovne račune, pošten in odkrit dialog in predvsem izvajanje tistega, kar je bilo skupno na poslovnem, na strokovnih in samoupravnih organih dogovorjeno.

Če bomo torej našo poslovno miselnost in filozofijo usmerili v poštene in dobre poslovne odnose, upoštevali zakonitosti tržišča, potem verjamem, da bomo kljub formalni odcepitvi Medvod dejansko preko različnih oblik povezovanja lahko uspešno sodelovali, morda celo bolje kot je bila praksa dosedaj.

To si tudi želim, verjetno pa enako razmišljajo vsi tisti, ki se čutijo pripadnike Aera, tisti, ki želijo na trdnih temeljih postaviti razvoj Aera. In če bo tako, potem bo leto 1989 oz. 1990 sicer prelomnica v razvoju Aera, vendar predvsem v smislu kakovostnejšega in stabilnejšega poslovnega sodelovanja na principih tržne ekonomije in pravil »poštene igre«.

Sonja Krašovec



Prpriave na proizvodnjo specialnih trakov

V raziskovalni enoti smo že pred petimi leti začeli razvijati akrilatna lepila. Takrat smo izdelovali obojestranske lepilne trakove z uvoženimi lepili in želeli smo začeti izdelovati svoje lepilo za te trakove, je dejal Bojan Založnik, s katerim smo se pogovarjali o reaktorju za akrilatna lepila v tozdu Kemija Šempeter. Raziskave so potekale v laboratorijih raziskovalne enote. Polindustrijske poskuse sinteze pa smo izvajali v DO Kemijskem inštitutu Boris Kidrič. Tako izdelano lepilo smo uporabljali za izdelavo trakov AERO DOUBLE 5560 z nosilcem in za AERO DOUBLE 6662, ki vsebuje ojačano lepilo s steklenimi vlakni. Ker je bilo veliko povpraševanje na trgu, so v začetni fazi začeli proizvajati lepilo v Ljubljani. Zaradi omejenih možnosti niso mogli narediti več kot 50 kg lepila na dan, zato smo se odločili za nakup lastnega reaktorja.

V letu 1987 so stekli dogovori z italijanskim podjetjem BIANCHI, ki je tudi izdelalo reaktor. Smelt je v februarju 1988 izdelal projekt vgradnje reaktorja. V lanskem letu je torej potekala adaptacija prostorov, vgradnja reaktorja in testiranje. 21. marca 1989 so izvedli prvo poizkusno sintezo pri 250 litrih. Od sedaj so jih izvedli že deset in postopoma tudi večali količino lepila. Pri zadnjem poizkusu so reaktor popolnoma napolnili in proizvedli 450 litrov lepila, ki odgovarja predpisanim kakovostnim parametrom.

Reaktor za akrilatna lepila omogoča sintezo samolepilnih raztopinskih lepil. Osnovna enota akrilatnih lepil so akrilni monomeri oz. akrilati, z reakcijo – polimerizacijo – se pretvorijo v polimer. Povedati je treba, da ta reakcija poteka v mešanici organskih topil. Lepila v vodnih disperzijah se izdelujejo v večjih volumnih, medtem ko se v manjših reaktorjih v mešanici topil delajo sinteze specialnih lepil, ki so tudi boljše kakovosti kot v vodni raztopini.

Reakcija v reaktorju je povsem avtomatizirana in neškodljiva za okolje. Surovine s črpalko prečrpajo v obratne rezervoarje s posameznimi monomeri in topili. Iz rezervoarjev se s pomočjo dozirnih črpalk posamezne komponente prečrpajo v reaktor. V reaktor nato dovajajo dušik in ogrevajo. Proces traja dvajset ur in po ohlajitvi se lepilo spusti v cisterno. Prostor ob reaktorju je narejen eksplozijsko varno. Ob primeru nekontrolirane reakcije je v prostoru posebna posoda s petkratnim volumnom reak-

torja. V to posodo bi preko posebne cevi in zapore stekla vsebina reaktorja, kjer bi se tudi kondenzirala. Reaktor ima tudi dva hladilnika, tako da se vse, kar izhlapi, vrača v postopek. Vsi ti dodatni varnostni ukrepi omogočajo, da reakcija poteka v zaprtem in varnem sistemu.

Po besedah Bojana Založnika je lepilo dovolj kakovostno in ustreza normativom, vendar pa se težave pojavljajo pri impregnaciji, torej nanosu lepila in pri razrezu. Premazovalni stroji niso namenjeni za izdelavo obojestransko lepilnih trakov. Zato je bilo poleg številnih improvizacij potrebno spremeniti tudi recepturo lepila in ga nato še dodatno dodelati. Reaktor pa kljub kakovosti lepila še ni polno zaseden, saj se v njem izdeluje le ena vrsta lepila, čeprav bi se jih lahko več. Bojan Založnik pravi, da bi na mesec lahko izdelali kar 10 ton specialnih lepil. Poleg tega pa je zasedenost reaktorja odvisna od povpraševanja na tržišču. Po tržnih napovedih pa se bo povpraševanje po specialnih lepilih in specialnih lepilnih trakovih še povečalo. Lahko pa bi na trg ponudili samo lepilo, ki ga proizvajalci delajo v manjših količinah in zato je tudi dražje.

Intenzivno še iščejo in že preizkušajo dodatne aplikacije tega tipa lepila, obenem pa se pripravljajo na razvoj novih tipov lepil, ki bi razširili asortiman specialnih samolepilnih trakov.

Lepilo, ki ga proizvajajo v reaktorju, uporabljajo za specialni lepilni trak AERO DOUBLE 5560, ki je trak z nosilcem. V novembru 1989 so bile narejene še zadnje večje poskusne količine tega traku že namenjenega za prodajo. Ob poteku proizvodnje so bile odpravljene še zadnje pomankljivosti in tako je ta proizvod sedaj pripravljen za redno proizvodnjo. Načrtujejo pa še nov lepilni trak AERO DOUBLE 6060, ki je obojestranski lepilni trak, vendar brez nosilca. Na stroju S3 so že naredili poskusno proizvodnjo, vendar pa je nekaj težav z razrezom.

O tržnih možnostih in vidikih prodaje specialnih lepilnih trakov smo se pogovarjali z Vojkom Arzenškom, raziskovalcem trga v Službi za raziskavo trga in ekonomsko propagando.

Zaenkrat proizvajamo obojestranske lepilne trakove samo enega segmenta. Proizvajamo več vrst obojestranskih lepilnih trakov oz. aerodoublov (glej podrobnejšo razlagol), ki so uporabni v raznih situacijah. Uporabljamo jih za spoje vseh vrst, tudi v delavnicah, pri konjičkih in podobno. Ravnanje z njimi je enostavno, saj uporabnik samo odstrani zaščitni trak.

Specialni lepilni trakovi so pri nas novost na trgu, medtem ko jih na zahodnih trgih prodajajo že dlje časa. Kljub temu so tržno še vedno zelo za-

nimivi, saj je rast proizvodnje kar 22 % na leto. Podobne pa so tudi ocene za vnaprej.

Sedanji kupci naših specialnih trakov so večje firme, prodiramo pa tudi v nove segmente in pridobivamo nove kupce. Kupce bomo morali prepričati, da je naša kakovost dobra in da znamo narediti dobre specialne samolepilne trakove. Za takšno prepričanje pa je potrebna širša marketinška akcija, seznanjanje kupcev in pošiljanje poskusnih vzorcev. S sedenjem doma, v

AERODOUBLE 5560

Je obojestranski samolepilni trak, narejen iz nizkogramaturnega papirja, po obeh straneh prevlečenega z akrilatnim lepilom. Kot zaščitni papir služi s polietilenom prevlečen dimenzijsko stabilen silikonski papir. Odlike traku so odlična odpornost proti staranju in vlagi, obstojnost na UV svetlobi in visoki temperaturi.

Področje uporabe:

Namenjen je za pričvrščanje kovin in plastičnih mas v industriji bele tehnike, industriji pohištva in tudi v industriji zabavne elektronike.

AERODOUBLE 5564

Je obojestranski samolepilni trak, narejen iz nizkogramaturnega papirja, prevlečenega z akrilatnim lepilom. Odlika traku je odlična odpornost proti staranju, obstojnost na UV svetlobi, velika začetna lepljivost in visoka temperaturna obstojnost.

Področje uporabe:

Namenjen je za trajno zlepljenje v papirni, grafični, kemični in avtomobilski industriji ter za široko porabo.

AERODOUBLE 6662

Je obojestranski samolepilni trak, narejen iz dimenzijsko stabilnega, s polietilenom prevlečenega silikoniziranega papirja in lepilnega filma. Obstojen je proti staranju, na UV svetlobi in visoki temperaturi. Lepilni film je izredno fleksibilen in se prilagodi vsem podlagam.

Področje uporabe:

Namenjen je za lepljenje na profile in zaslone iz umetnih snovi in kovin v industriji bele tehnike, industriji pohištva in industriji zabavne elektronike.

pisarni ne moreš nikogar prepričati o kakovosti trakov, pravi Vojko Arzenšek.

S širjenjem trga in pridobivanjem novih kupcev bo tudi več proizvodnje, s tem pa se bodo znižali tudi proizvodni stroški. Znan uvoznik avtomobilov, ki jih pri nas dokončuje, je do sedaj uporabljal uvožene specialne trakove. Sedaj so začeli uporabljati naš trak, aerodouble, in s kakovostjo so zelo zadovoljni. To pa dokazuje, da so možnosti na trgu še zelo številne.

Pripravljamo tudi tržno akcijo za široko potrošnjo. Čakamo samo na začetek redne serijske proizvodnje in na dogovor naše prodaje s trgovino.

Moram poudariti, da je bilo v preteklosti že več poskusov proizvodnje in plasmaja obojestranskih samolepilnih trakov, ki pa nakako niso rodili pravih sadov. Mnenje kupcev o Aeru je ob vseh teh preteklih neuspehih potrebno danes popraviti, kar pa vsekakor ne gre zlahka. Zaradi predolgo trajajočega razvoja teh trakov so se prehodno definirani kupci obrnili na druge dobavitelje, možnosti plasmaja iščemo v drugih segmentih, poskušamo pa tudi znova pritegniti prej omenjene kupce.

OSTALI SPECIALNI TRAKOVI

Količine proizvodnje specialnih trakov so majhne in so se skozi leta zmanjševale. V tujini specialne trakove proizvajajo za ozko specializirano aplikacijo. Jugoslovanski kupci jih uvažajo oz. nabavljajo pri konfekcionarih, ki uvažajo polproizvode in nato dokončajo. Za Aero ti drugi segmenti specialnih trakov še niso zanimivi, saj je sedanji plasma zelo majhen. Z novo opremo, ki jo načrtujemo v letu 1990-91, se bo dalo ta proizvodni problem verjetno rešiti.

V prodajnem programu Aera so specialni trakovi manjših serij za posebne namene:

AEROTEP je obojestranski trak za lepljenje talnih oblog,

ROLOVEZ za grafično in papirno industrijo

OBOJESTRANSKI - AERODOUBLE, AEROMONT

LITOGRAFSKI specialni trakovi

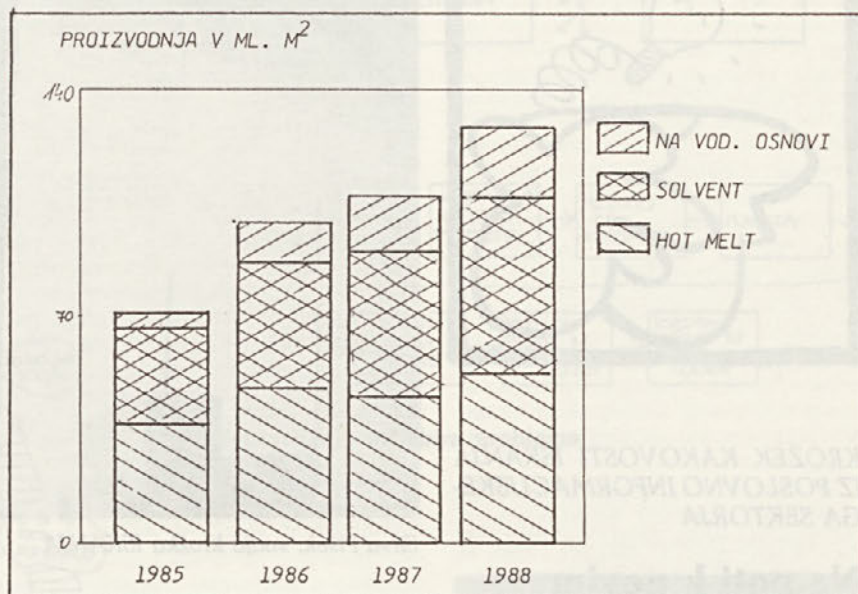
ELEKTROTRAKOVI

AEROACEL.

ZAKLJUČEK

Rast proizvodnje in plasmaja samolepilnih trakov na zahodnoevropskem trgu je zelo visoka, saj narašča od 8 do 9 odstotkov letno. Zato si bomo morali v Aeru prizadevati za prodor na zahodni trg, kjer je prihodnost specialnih trakov zagotovljena.

Diagram: Razvoj proizvodnje obojestranskih samolepilnih trakov. Povprečna letna rast 1985-1988 - 22 %



To velja tudi za trge vzhodnih in tretjih držav, kjer je možno z različnimi oblikami poslovnih transakcij vzpostaviti trajnejše poslovne povezave.

V Jugoslaviji je veliko proizvajalcev specialnih trakov, ki vsi životarijo ob relativno nizki proizvodnji, ne prestopajo borbi za kupce in določanju ustreznih cen. Tudi razmere v našem

gospodarstvu niso ravno ugodne za ekspanzijo proizvodnje in plasmaja. Mogoče je prodreti le s pravilno in ustrezno predstavitvijo naših specialnih trakov, pojasnitvijo namena uporabe, lastnosti in z vzpostavitvijo normalnih prodajnih pogojev, je zaključil Vojko Arzenšek.

POZDRAVI IZ ZDRAVILIŠČA

V tem času so naši delavci na preventivnem zdravljenju v zdraviliščih. Poslali so nam pozdrave in zahvalo za tako prijeten oddih.

UR



Vsem v DO, ki nam omogočajo tako prijeten oddih, se iskreno zahvaljujem in lepo pozdravljam
Majda Kovačič



P. n.
Borislava Ilmar
Kadrovska služba
AERO
63000 Celje
Korenova ul.



KROŽEK KAKOVOSTI ISKANJA IZ POSLOVNO INFORMACIJSKE- GA SEKTORJA

Na poti k novim iskanjem

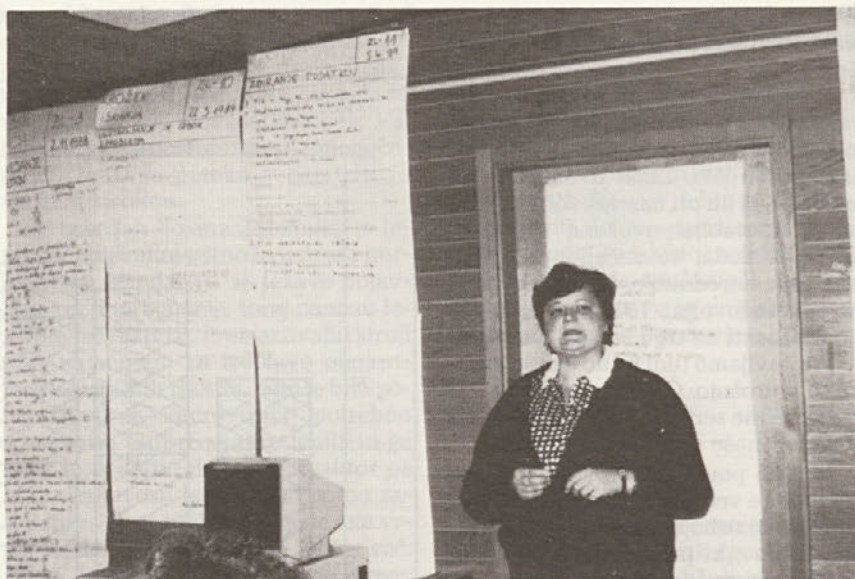
17. oktobra 1988 so delavke Poslovno informacijskega sektorja iz DSSS ustanovile krožek kakovosti in ga poimenovala ISKANJA. Že samo ime govori o osnovnem cilju: iskanju nečesa novega. Članice so se v krožek vključile prostovoljno in zelo široko zastavile akcijo iskanja novih rešitev, ki bi jim olajšale delo. Pred začetkom delovanja krožka so jih seznanili tudi z metodo dela krožkov kakovosti.

Na začetnih sestankih je bil prisoten tudi Drago Dolenc iz Zavoda za produktivnost dela iz Ljubljane, ki jim je pomagal pri začetku iskanja problemov. Kakšen je bil začetek? Težak, kot vsak, pravijo, vendar se je delo lepo uteklo. Na prvem sestanku so si izmislile ime krožka in določile pravila, ki se jih vse zelo držijo pri svojem delu v krožku. Dodajamo pa, da bi se takšnih pravil lahko držali tudi vsi ostali, pa čeprav ne sodelujemo v krožku kakovosti.

In potem so se začele ukvarjati s problemi. Tudi ugotavljanje problemov je lahko problem. Vse članice so sodelovale pri tem in navedle kar 47 problemov, ki so jih motili pri delu.

Silva Pišek, vodja in gonilna sila tega krožka, je dejala, da je bila izbira problema demokratična in da so jih izbirale z glasovanjem. Tako so sestavile lestvico s problemi, ki čakajo na rešitev.

Najprej so rešile problem URADNIH UR ZA KREDITNE POLE, rešitev tega problema so tudi javno predstavile, naslednji problem pa je bil UPORABA PC. Ta problem so rešile v pol leta, s tem, da so dosledno delale in se sestajale vsakih štirinajst dni. Povedati je treba še to, da so same naredile



Silva Pišek, vodja krožka ISKANJA

celotno literaturo za svoje delo. Članice so ugotovile, da je za reševanje problema potrebno znanje in zato so se pričele same izobraževati in obdelovati posamezna poglavja. Znanja, ki so si jih pridobile, so prenašale ena na drugo. Pripomniti pa velja, da je proces izobraževanja članic tekkel vzporedno z reševanjem problema uporabe osebnega računalnika.

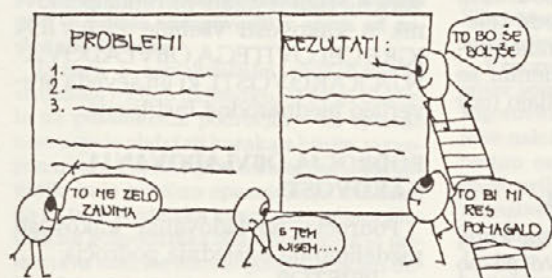
Članice krožka ISKANJA so poiskale kar 23 rešitev, ki bodo omogočile boljše in lažje delo na osebne računalniku.

Ob tem pa so članice tudi izračunale prihranek na času zaradi uporabe osebne računalnika. Pri posameznem primeru so prihranile na času od pol ure do dvanajst ur. Rezultate prihrankov časa so prikazale tudi na grafu.

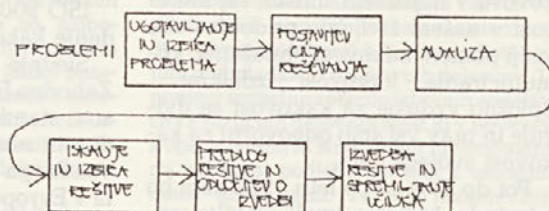
Silva Pišek je dejala, da je zanimanje za delo v krožku odvisno od teme, ki jo obravnavajo. Članice so dobile občutek, da so rezultati njihovega dela otipljivi in da je sodelovanje v krožku smiselno. To pa potrjuje tudi podatek, da se je dvanajstim članicam priključilo še osem novih, tako da krožek ISKANJA sedaj šteje dvajset članic. Povedale so tudi, da so ugotovile skupno delo vseh članic. Vse so bile z rezultati svojega dela zelo zadovoljne, saj so jih lahko takoj pričele uporabljati pri svojem delu. Ravno zaradi neposredne uporabe rezultatov krožka so se krožku ISKANJA priključile še nove članice. Neposredni rezultat dela je tudi PC KROŽEK, v katerem sodelujejo sodelavke Poslovno informacijskega sektorja. V tem krožku se strokovno izobražujejo za delo na



Članice krožka ISKANJA med predstavitvijo



Ugotavljanje in izbira problema



PREDSTAVITEV PREDLOGA VODSTVU



Predstavitve dokazuje delo krožka



osebne računalnike in pri tem uporabljajo literaturo, ki so jo same pripravile.

Milena Brezigar je na predstavitvi dela krožka Iskanja 11. oktobra 1989 dejala, da se je pokazalo, kaj lahko prinese zainteresiranost za rešitev problemov. Članice so v reševanje tega problema vložile veliko dela in rezultati pomenijo prihranek za ves Aero.

Drago Dolenc iz Zavoda za produktivnost dela je dejal, da je prijetno presenečen, da so članice krožka rešile tako zahtevne naloge. Učinki izobraževanja in prihranki časa niso takoj izmerljivi, vendar pa je to novost v Aeru na tem področju. Vodstvo delovne organizacije je lako izredno zadovoljno z rezultati tega krožka in predlagal je, da bi krožek pripravil širšo predstavitev.

Načrti za v prihodnje?

Do konca leta bodo preučevale strokovno literaturo. Nato pa bodo v začetku leta pričele z reševanjem novega problema. 9. novembra na svetovni dan kakovosti pa je krožek ISKANJA predstavil svoje delo širši Aerovi strokovni javnosti.



Milena Brezigar na predstavitvi delovanja krožka iskanja

Kakovost in Evropa

(2. del)

Evropska organizacija za kakovost je določila 9. november za svetovni dan kakovosti. Ta dan namenja kakovosti v najširšem smislu, saj kakovost v našem življenju pridobiva vse večji pomen: kakovost obnašanja, komunikiranja, kakovost izdelkov... Splošno vzdušje za kakovost se dviguje in prav vsi smo odgovorni za kakovost svojega dela.

Pot do Evrope po letu 1992 nam bo odprta le, če bomo imeli pravičen odnos do kakovosti. Uspeh nam bo zagotovilo le pravilno razmišljanje o kakovosti.

Prizadevanja za skupni evropski trg segajo že v leto 1957, ko so se evropske države pripravljale na EGS. Te priprave so potekale v Rimu.

Sedanja prizadevanja za enotno, ne več skupno tržišče pa potekajo v Bruslju. V Evropi potekajo intenzivne priprave na enotno tržišče že zadnjih 15 let. Priprava na enotno tržišče je proces, ki bo poenotil največji trg na svetu.

Enotni evropski trg bo torej največji svetovni trg, združeval bo 320 milijonov ljudi, združil bo EGS in EFTA. Na tem trgu bo združena tudi največja kupna moč na svetu. Vladala bo tudi izredna konkurenca, zato bo potrebno zelo dobro poznati tržišče. Dobro poznavanje trga ni parola, temveč nujnost, ki se je bo moral držati vsak subjekt tega trga. Zelo dobro bo potrebno poznati izdelke, kupce in kadre v lastnem podjetju.

BELA KNJIGA – KATEKIZEM EU 1992

Lord Cockfield in skupina sodelavcev so izdali Belo knjigo, ki vsebuje zbir aktivnosti in nalog za prosti pretok blaga, ljudi, storitev, kapitala..., odpravo tehničnih, fizičnih in drugih ovir. Za to pa je potrebno 300 zakon-skih aktov. Do sedaj so jih sprejeli 100, torej manjka jih še 200. Potrebno je še veliko dela...

Belo knjigo imenujejo drugače tudi katekizem Evrope 1992 in osnova kakovosti v Evropi. Trg zahteva, da je kakovost zagotovljena, obvladljiva in da bo proizvajalec kupcu zagotavljal stalno kakovost.

V preteklosti so vsa prizadevanja temeljila na kontroli kakovosti, ki zagotavlja post festum reševanje problemov. Sedanji cilj pa je zagotavljanje in kasneje tudi obvladovanje kakovosti.

Bela knjiga vsebuje uvedbe in direktive za poenotenje in usklajene standarde. Serija standardov ISO 9000 je nastala iz britanskega standarda, le da so jih sedaj uskladjali in dolo-

čili uporabo posameznih standardov.

ISO 9001 – standard, ki predpisuje model za zagotavljanje kakovosti od ideje, konstrukcij, razvoja proizvodov, montaže, servisa,

ISO 9002 – določa proizvodnjo in gradnjo,

ISO 9003 – določa končno kontrolo in preizkuse,

ISO 9004 – določa navodila za vodenje kakovosti.

Slednje imamo tudi v Jugoslaviji. Zahodna Evropa jih je povzela, pri nas so ti standardi v okviru JUS standardov in niso obvezni. To je spodrselj, vendar pa bodo podjetja, ki bodo želela v Evropo po letu 1992, morala uporabljati te standarde. Naj omenim še to, da te standarde že uporabljajo tudi v Sovjetski zvezi.

CERTIFIKAT O KAKOVOSTI

Kupec želi za izdelek, ki ga kupi, jamstvo o kakovosti. Jamstvo pa bo kupcu omogočil certifikat o kakovosti in s tem potrdil, da je podjetje sposobno zagotoviti kakovost.

Certifikat o kakovosti bo po letu 1992 pogoj za nastopanje na trgu. To bodo zelo ostre zahteve, brez izpolnjevanja teh zahtev podjetje ne bo moglo nastopati na trgu.

V Jugoslaviji je največji problem pri pridobivanju certifikata v opremi, ki ne omogoča zadostne kakovosti. Naša podjetja bodo morala dokazati, da so sposobna izdelovati izdelke v skladu z evropskimi standardi.

Pridobitev certifikata poteka preko raznih institucij:

- nevtralne institucije,
- verificirane s strani vlade,
- mednarodno priznanje.

Naj naštejemo nekatere: Lloyd's Register Quality Insurance, Bureau Veritas Quality International in British Standard Institute.

Podjetje zaprosi za certifikat pri mednarodni organizaciji, ki pregleda celoto dokumentacijo o podjetju, kako kakovost poteka v praksi... Po podrobnem pregledu so potrebna še popravila, da podjetje zadosti zahtevam mednarodnih institucij. Podjetje dobi certifikat, ki velja 3 leta, vendar pa mednarodne institucije vsakih šest mesecev preverjajo podjetje. Mednarodne institucije nadzorujejo sistem

obvladovanja kakovosti po ISO standardih, ne pa tudi izdelkov.

POSLOVNIK O KAKOVOSTI

V poslovniku o kakovosti so akti, ki govorijo o odgovornosti vodilne strukture, ki gradi politiko kakovosti in za to politiko mora aktivno stati. Zapisani so še principi sistema, zapisan sistem celovitega obvladovanja kakovosti, kakovost v konstrukciji, planiranje kakovosti, kakovost v nabavi... Ni vedno samo dovolj, če je vse napisano, temveč se mora dogovorjeno tudi izvajati. Skratka: poslovnik o kakovosti vsebuje PRAVILA IGRE CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI, ki jih seveda preverjajo mednarodne institucije.

PODROČJA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Področja obvladovanja kakovosti razdelimo na naslednja področja:

- PRISTOP
- ORGANIZACIJA
- TEHNOLOGIJA.

Pri pristopu je potrebno zagotoviti ustrezen odnos in vzdušje do kakovosti, zagotoviti politiko kakovosti in tudi aktivno stati za obvladovanjem kakovosti.

Pri organizaciji je potrebno sodelovanje vseh funkcij, kar se izraža v programu obvladovanja kakovosti.

Tehnologija pa je izražena v poslovniku, ki opredeljuje operativno sodelovanje.

Dodati pa je potrebno še to, da zagotavljanje kakovosti ni mogoče brez sistema kakovosti in usposabljanja ljudi.

JUGOSLAVIJA IN ENOTNI EVROPSKI TRG

Enotni evropski trg odpravlja vse fizične, davčne in tehnične meje, ki omogočajo prosto kroženje blaga znotraj Evrope na načelu vzajemnosti. To pa pomeni, da se bo morala vsaka država, ki bo del enotnega evropskega trga, tudi odpreti izdelkom vseh evropskih držav. Tudi Jugoslavija bo prisiljena odpreti svoj trg Evropi in se prilagoditi pravilom igre enotnega evropskega trga.

(Nadaljevanje prihodnjič)

Jasna Rode



Poti do industrijske uspešnosti

Posredujemo vam povzetek predavanja dr. Kraljiča iz McKinsey & Company, INC na Brdu. Tema je zelo aktualna ob prehodu na novo organizacijo DO Aero. Hkrati pa smo tudi pred novim srednjeročnim obdobjem, zato bi morali opredeliti dolgoročno vizijo programov, ki bi vodila v trajno in neprekinjeno konkurenčno prednost, kot je razvidno iz gradiva. Vendar smo pri tem že pri nalogah strateškega planiranja, o katerem bi kazalo spregovoriti v enem od naslednjih člankov.

Države s socialističnim gospodarskim sistemom – kljub napredku, ki so ga dosegle na posameznih področjih – na splošno niso uspele obdržati koraka s hitrim razvojem triade. Perestrojka, o kateri zdaj vsi govorijo in jo kritično opazujejo, je le dokaz, da se tudi Sovjetska zveza, največja socialistična gospodarska sila, zaveda, da je primerjava med številnimi gospodarskimi dejavniki pokazala, da se je razkorak povečal v njeno škodo. To velja prav tako za Jugoslavijo. Jugoslavija je sicer že zgodaj začela eksperimentirati s svojim gospodarskim sistemom, ki je deloma bližji trgu kot sovjetski in je do srede sedemdesetih let tudi dosegla pozitivne rezultate. Zatem je zašla v gospodarsko politično stagnacijo, za katero so med drugim značilni visoka inflacija, vedno večje izgube ali celo propad posameznih podjetij. Posledica tega je upadanje življenjske ravni oziroma naraščajoča brezposelnost. Ta položaj je treba ocenjevati od republike do republike različno. Sloveniji gre v primerjavi z drugimi še relativno dobro, kljub temu pa si je potrebno zastaviti vprašanje, ali makroekonomski gospodarski pogoji in mikroekonomski pogoji za vodenje posameznih podjetij v Sloveniji ustrezajo zahtevam zelo hitro razvijajočega se svetovnega gospodarstva in globalni konkurenci. Izredno hiter razvoj tehnologij oziroma trgov, predvsem pa strategij in vodenja velikih mednarodnih podjetij postavlja dodatne zahteve po vodenju in konkurenčni sposobnosti slovenskega gospodarstva. Zato bi bilo zelo koristno, da bi dojeli poti industrijskega uspeha in dejavnike uspešnosti posameznih podjetij na Zahodu in jih, če je mogoče, prenesli v Slovenijo, Jugoslavijo in vso socialistično gospodarstvo.

MAKROPARAMETRI IN IZZIVI ZA VODENJE V DEVETDESETIH LETIH

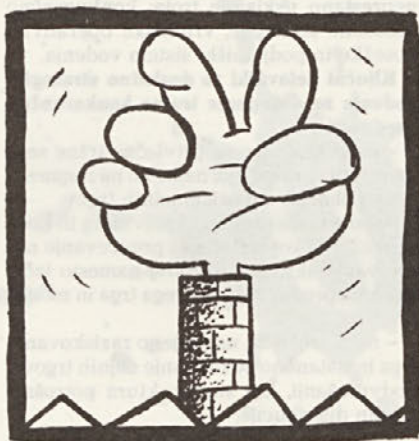
V zvezi z gospodarsko uspešnostjo posameznih podjetij lahko poenostavljeno postavimo dve zahtevi:

- politični in ekonomski pogoji narodnega gospodarstva morajo ustrezati;
- pripravljenost družbe, da sprejme danes potrebne in kontinuirane spremembe, mora biti jasno opredeljena.

ad a) Izhodišče mora biti **nacionalna vizija in družbeni konsenz** o doseganju zastavljenih ciljev, pa tudi o potrebnih prizadevanjih in morebitnih žrtvah. Države, kot so Južna Koreja, Singapur in Tajvan, ki so imele zelo različne izhodiščne položaje, so v zadnjih letih zelo prepričljivo dokazale vodilno vlogo obstoječih političnih in gos-

podarskih voditeljev pri zagotavljanju potrebnih političnih in gospodarskih pogojev za gospodarsko uspešnost podjetij. Na osnovi vizije je treba določiti najpomembnejše makroekonomske okvirne parametre in se dogovoriti za orientacijske vrednote, ki bodo zagotavljale zanesljive, stabilne in dolgoročne okvirne pogoje tudi za razvoj in rast gospodarstva vsake posamezne panoge in posameznih podjetij. Za nacionalni uspeh in uspešnost podjetja so najpomembnejši stabilni in izračunljivi okvirni parametri, na temelju katerih lahko posamezna podjetja ustrezno dolgoročno načrtujejo svoje naložbe in porazdelitev resursov, v povezavi s takšno organizacijsko obliko posameznih podjetij, ki je fleksibilna in naklonjena odločitvam.

Vzporedno z zagotovitvijo stabilnih pogojev gospodarjenja in zakonodaje je treba zagotoviti pogoje, kot so na primer usmerjene naložbe v infrastrukturo (na primer v cestno omrežje), naložbe v raziskave, ki imajo prihodnost, pa tudi usklajeno šolanje znanstvenikov, inženirjev in managerjev, kar pa zahteva ureditev visokega šolstva. Treba je ustvariti tudi ustrezno vzdušje, ki bo naklonjeno gospodarstvu in se bo izrek-



lo za delo, uspeh in usmerjeno »industrijsko ofenzivo«, pa tudi vlaganja, in bo spodbujalo uspešne vodje podjetij oziroma celo zasebna podjetja.

Nazadnje je tudi pomembno, da vizije in parametrov ne le zapišemo in določimo, ampak jih tudi izpeljemo in se jih držimo, jih napolnimo z življenjem. Prav takrat, ko jih je treba spraviti v življenje, se najbolj zatika, kajti pogosto vse preveč govorimo in pišemo, vse premalo pa naredimo.

ad b) **Druga zahteva danes pa je pripravljenost družbe, da se sooči s trajnimi spremembami.** V zvezi s tem je treba najprej omeniti pojme, kot so eksplozija znanja, globalno gospodarstvo in konkurenčnost, inovativnost, usmerjenost na svetovni trg, motiviranje sodelavcev, stalno izpopolnjevanje znanja, itd.

Te stalne spremembe je treba razumeti kot trajen izziv časa in ga izkoristiti kot **priložnost za podjetja in deželo.** Kot dober primer za to je mogoče omeniti Švedsko in njena podjetja: ASEA, Electrolux, Sandvik, Volvo idr.

In kako se na spremembe odzivajo uspešna podjetja?

Predvsem morajo brezpogojno zagotoviti inovativnost in obvladovati vodenje tehnolo-

logij. Še naprej se morajo soočiti z globalizacijo trgov in konkurenčne tekme, da bi jo lahko izkoristili sebi v prid. Tudi nove oblike organiziranosti lahko uporabijo sebi v prid, značilne so preproste strukture, **kratke poti odločanja in dinamične vodilne osebnosti.** To pa vodi k vprašanju šolanja vodilnih ljudi in motivaciji sodelavcev, kar zahteva sistematično in zgodnje vlaganje v človeške resurse. Sistematičen razvoj vodilnih ljudi pomeni zavestno usmerjanje 50, 100 najsposobnejših ljudi v podjetju, pa tudi podmladka in strokovnih delavcev. To pomeni smiselno rotacijo izbranih sodelavcev z različnih delovnih mest in v povezavi z operativnimi in strateškimi funkcionalnimi nalogami podjetja, pa tudi z nalogami doma in v tujini. Takšno razumevanje medsebojne odvisnosti v nekem podjetju, takšno »gledanje prek funkcij in meja«, je eden od bistvenih pogojev za šolanje podmladka, ki bo naravnano v konkurenco in na svetovni trg.

Iz teh globalnih izzivov in sprememb izhaja veliko vprašanj in nalog, ki so specifične glede na posamezne industrije oziroma panoge, iz njih pa izhajajo tudi funkcionalna vprašanja in naloge. Kot primer za ta vprašanja lahko navedemo vedno hitrejši tehnološki razvoj v elektronski industriji, skrajšane življenjske cikle elektronike široke porabe ali stroške in razpoložljivost surovin za osnovne kemikalije in naftno industrijo. Kot funkcionalne naloge je treba omeniti avtomatizacijo oziroma robotizacijo tovarn, vodenje tehnologij in inovacij, **logistiko ali vodenje informatike.**

DEJAVNIKI USPEŠNOSTI MEDNARODNIH PODJETIJ

Trije najpomembnejši koncepti uspešnosti so:

- vizija in strateški okvir
- izvedba in operativni poslovni sistem
- sposobnost vodenja in organizacijski okvir.

Vizija in strateški okvir

Izkušnje mnogih podjetij kažejo, da je uspeh podjetja vedno temeljil na dolgoročni viziji, ki je vodila v trajno in neprekinjeno konkurenčno prednost. Ta prednost se je izkazala bodisi v boljšem razmerju stroškov v primerjavi s konkurenti ali pa v večjih koristih za stranko, včasih pa v obojem, kar je idealna kombinacija. Ta konkurenčna prednost praviloma vodi k nadpovprečnemu dohodku, ki spet omogoča nadpovprečne naložbe v zanimiva področja, kar pa spet zagotavlja nadpovprečne naložbe v zanimiva področja, kar pa spet zagotavlja nadpovprečne dohodek in nadaljnjo rast. Podatki o gotovinskih tokovih in dohodkih uspešnih podjetij jasno odsevajo ta vzorec uspešnosti. Iz tega trikotnika – konkurenčne prednosti, nadpovprečnega letnega dohodka, nadpovprečnih naložb – lahko nastane spirala uspešnosti v pozitivnem smislu, ki podjetju zagotavlja pot navzgor. Če pa podjetje to pot preseka v negativnem smislu – na primer zaradi napačne strategije, slabe izvedbe ali napačnih porazdelitev resursov – se seveda lahko ta vzorec uspešnosti tudi spreobrne; podjetje zaide v izgube in ga bo, če sanacijska prizadevanja ne bodo uspešna, prevzelo kakšno drugo podjetje ali pa bo izginilo s trga. Vsako uspešno podjetje si mora postaviti cilj: **neprestano povečevanje konkurenčne prednosti z vztrajnim strateš-**

kim vodenjem in neprestanim dokazovanjem volje do vodenja. To terja vseskozi razumevanje vloge podjetja in izdelano podjetniško kulturo oziroma filozofijo, pa tudi naravnost podjetja na točno definirani strateški okvir, kar pa spet pomeni, da je treba jasno odgovoriti na dve pomembni vprašanji: Kje in kako konkurirati?

Pri razvijanju vizije podjetja in dolgoročnega strateškega okvira je treba vedno znova izhajati iz nekaterih ključnih vprašanj: katere cilje želimo dolgoročno doseči in katera načela bomo pri tem upoštevali. Kakšne možnosti imajo v prihodnje naše obstoječe dejavnosti, kje se lahko izbiramo? Ali lahko k obstoječim priključimo nove segmente strank (trgov), ali pa jih moramo diverzificirati? Kakšne naše prednosti naj bodo osnova za diverzifikacijske aktivnosti? Dosledni in pretehtani odgovori na ta vprašanja so zelo pomembni, ker so na primer prav pri vprašanju diverzifikacije mnoga podjetja zašla v težave, saj so se spustila na področja, na katerih so imela poleg podrobnejšega preučevanja konkurenčnosti in lastnih prednosti – pičle možnosti za uspeh. Zašla so v težave, katerim bi se bilo mogoče izogniti. Domala na vsakem delovnem področju že deluje kakšen tradicionalen ponudnik, ki bo – če ne dela usodnih napak – svoj položaj praviloma uspešno branil. To pomeni, naj bi se podjetje spuščalo na tista področja, ki jih obvlada in kjer ima prednosti, kar hkrati pomeni, naj se ne spušča na popolnoma nova, pač pa na sorodna področja oziroma naj uporabi diferencialen pristop.

Pri vseh razmišljanjih o dolgoročni strateški naravnosti je treba razjasniti tudi vprašanja **o bodoči organizaciji podjetja**, da bi pogoje, ki jih je treba izpeljati glede na specifikacijo podjetja, še naprej krepili in izvajali. Tako je treba pri vprašanju o razumevanju vloge podjetja odgovoriti na celo vrsto vprašanj, **najmanj pa na tri**: kje in kako konkurirati, kakšna je konkurenčna vloga podjetja – na primer, ali ima podjetje prvenstvo na trgu, ali je inovator, ali pa »Jaz tudi« – ponudnik, na katerih področjih je podjetje najmočnejše oziroma želi postati najmočnejše. Uspešna podjetja poskušajo pri tem vedno doseči prevladujoč položaj na izbranih delovnih področjih in si prizadevajo doseči vodilno vlogo na trgu.

Pri vprašanju **kje konkurirati** gre za zelo široko poznavanje konkurence, celotne panoge, okolja, potrebna je realna ocena položaja podjetja na trgu, da bi se na osnovi tega odločili, na katerih področjih kaže tržni položaj krepiti, katere dejavnosti pa kaže v danem položaju opustiti. Neprestano preverjanje podjetniške osnove in realne ocene konkurenčnega položaja je osnova za usmerjanje treh bistvenih elementov – treh najpomembnejših virov podjetja – finance, know-how in sodelavce.

Vprašanje, **kako konkurirati**, se nanaša predvsem na operativni poslovni sistem podjetja. Sem sodijo posamezne funkcije podjetja, kot so raziskovanje in razvoj, nabava, proizvodnja, trženje, distribucija in servis za prodano izdelke, kakor tudi širše funkcije podjetja, kot so na primer finance, kadri, vedno bolj pa tudi logistika in računalniška obdelava podatkov. Vse funkcije morajo biti dobro usklajene, saj je to osnova za doseganje vrhunskih operativnih dosežkov. To pomeni tudi ustrezno usklajevanje vodstvene strukture oziroma celotne



organizacije vodstva v širšem pomenu, kot definira vodenje podjetja zdaj že precej znani koncept »7S« (strategija, struktura, sistemi, stil, kadrovanje, usposobljenost, skupne vrednote).

Povedano z drugimi besedami, za uspešno podjetje je značilno, da dobro obvlada in neprestano usklajuje trije: konkurenčno sposobne strategije, vrhunske operativne dosežke in podjetniški sistem vodenja.

Ključni dejavniki za dosledno strategijo vodenja za doseganje trajne konkurenčne prednosti so:

- osredotočenje na privlačne tržne segmente, ki se razvijajo, namesto na fragmentirano obdelavo tradicionalnih trgov;
 - jasna usmeritev na svetovni trg in konkurenčnost kot metoda za preučevanje načrtovanja aktivnosti (trgov) namesto izčrpavanja prednosti domačega trga in monopolov;
 - na potrošnika usmerjeno raziskovanje trga in natančno poznavanje ciljnih trgov s podvprašanji, kot sta struktura potrošnikov in distribucije;
 - usmerjeno razporejanje virov na ključne trge (proizvode) oziroma izbrane potrošnike namesto tradicionalnega pokrivanja vsega trga;
 - strategija, ki upošteva možnosti v prihodnosti, ter dosledna uporaba strategij in ukrepov – kadar je potrebno tudi umik in ostri ukrepi – namesto zakasnelih načrtov za prestrukturiranje ali vedno novih naložb v neprivlačna delovna področja
- Osnovni pogoj za uspešnost in razvijanje teh strategij pa je vizija vodstvenega vrha podjetja, kako naj bo podjetje naravnano v prihodnje, hkrati pa sposobno dosledno uresničevati ter operativno izpeljati izdelane strategije in ukrepe.

IZVEDBA IN OPERATIVNI POSLOVNI SISTEM

V zvezi s tem je treba izločiti »pravilo treh števil«, ki ga je mogoče povezati s pojmi »optimiraj«, »uskladi«, »prestrukturiraj«.

Optimiranje: doseganje vrhunskih učinkov v posameznih funkcijah – na primer v doseganju najnižjih proizvodnih stroškov ali najboljše servisa za potrošnike.

Usklajevanje: je naloga, ki zadeva urejanje problemov, ki so na mejah posameznih enot. Kar pomeni, če je posamezna enota v posamezni funkciji skušala svoje naloge optimirati, lahko celotno podjetje pripelje

celo pod optimum. V večjih podjetjih je to zelo kompleksen proces, ker je pogosto težje povezati posamezne funkcije podjetja – kot sta na primer raziskovanje in prodaja – kot pa optimirati probleme, ki so v razmerju stranke ali dobavitelja. Zato tičijo predvsem pri vodenju internih mejnih področij pri mnogih podjetjih občutne rezerve v učinkovitosti.

Prestrukturiranje: pomeni, da je treba opustiti določene funkcije oziroma stopnje za ustvarjanje nove vrednosti, ker jih lahko kakšen drug subjekt na trgu opravlja bolje, ali pa je smotrnejše z nadaljnjim združevanjem ali razdruževanjem ustvarjati nove vrednosti, da bi si tako zagotovili prednost v stroških ali koristih. Kot primer je vprašanje opuščanja višjih stopenj dodelave, logistike in skladiščenja.

Za tem operativnim pravilom treh števil »optimiranje – uskladitev – prestrukturiranje« tiči kot osnovni motiv tako imenovani koncept »ključnih stroškov« (minimalni stroški, ki so potrebni, da podjetje ob upoštevanju razmerja med stroški in dobičkom izpolni svoje naloge in zagotovi maksimalne koristi za potrošnika). **To ne pomeni le odvratanja od prevelikih stroškov in birokracije, ampak tudi koncentracijo na nekatere pomembna skladišča kot so:**

- določitev prednosti v raziskovanju s pospeševanjem novih tehnologij namesto optimiranja starih procesov in proizvodov s šibkim raziskovalno-razvojnim managementom;
- globalno uravnavanje virov oziroma nabave in osredotočenje na najpomembnejše dele in dobavitelje namesto kupovanje v tradicionalnem smislu;
- osredotočenje na ključne dele in tiste stopnje proizvodnje, ki zagotavljajo uspeh (raje kupi kot naredi), namesto previsoke stopnje dodelave z neobvladljivo kompleksnostjo podjetja in naraščajočimi proizvodnimi presežki;

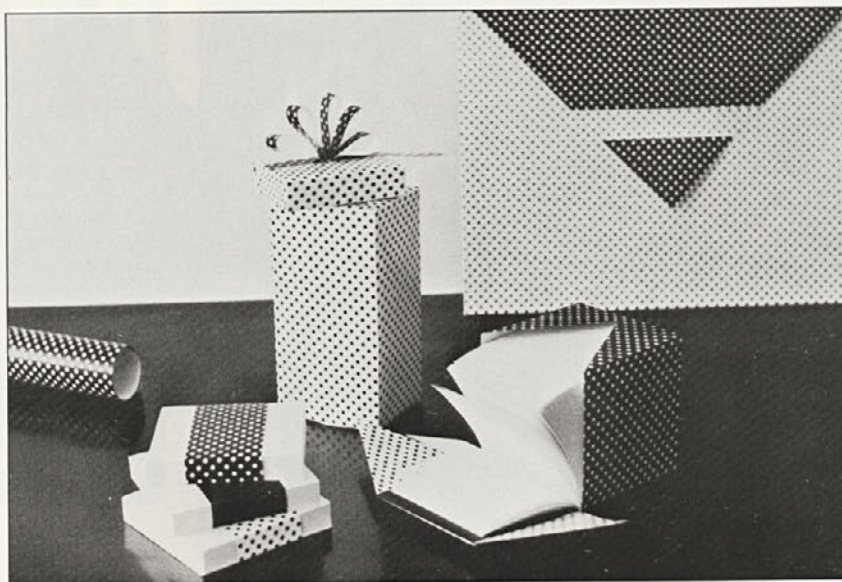


OBLIKOVANJE



1 9 8 9

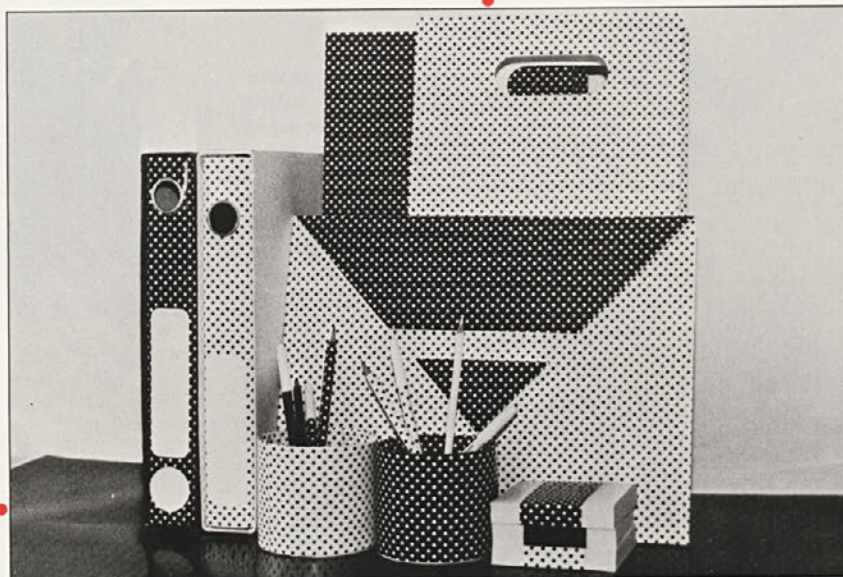
2ER



darilni šolski in
pisarniški program
PIKE (osnutki):

- bloki
- mape
- vrečke
- ovojni papir

naročnik:
Aero Grafika –
Služba oblikovanja



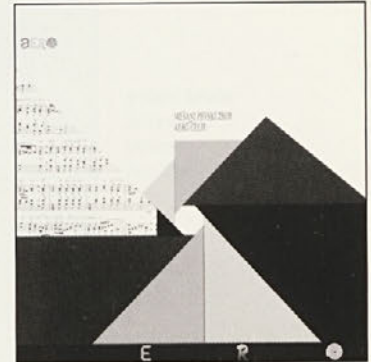
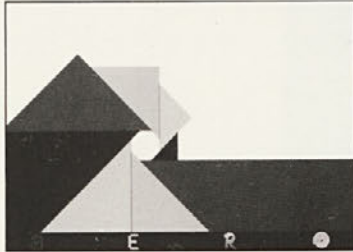
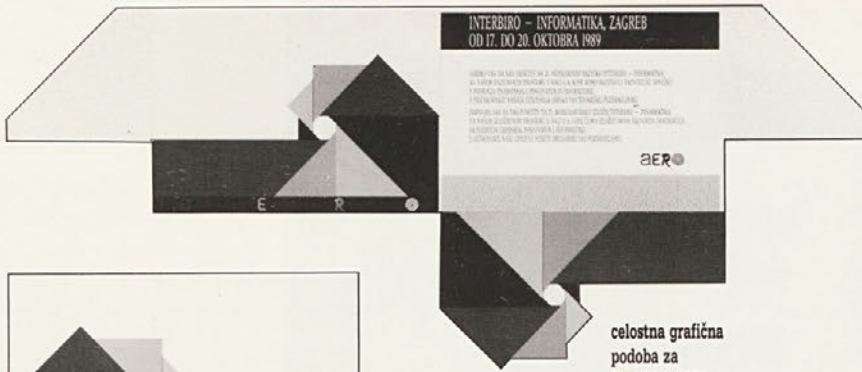
PAPIRNA GALERIJA



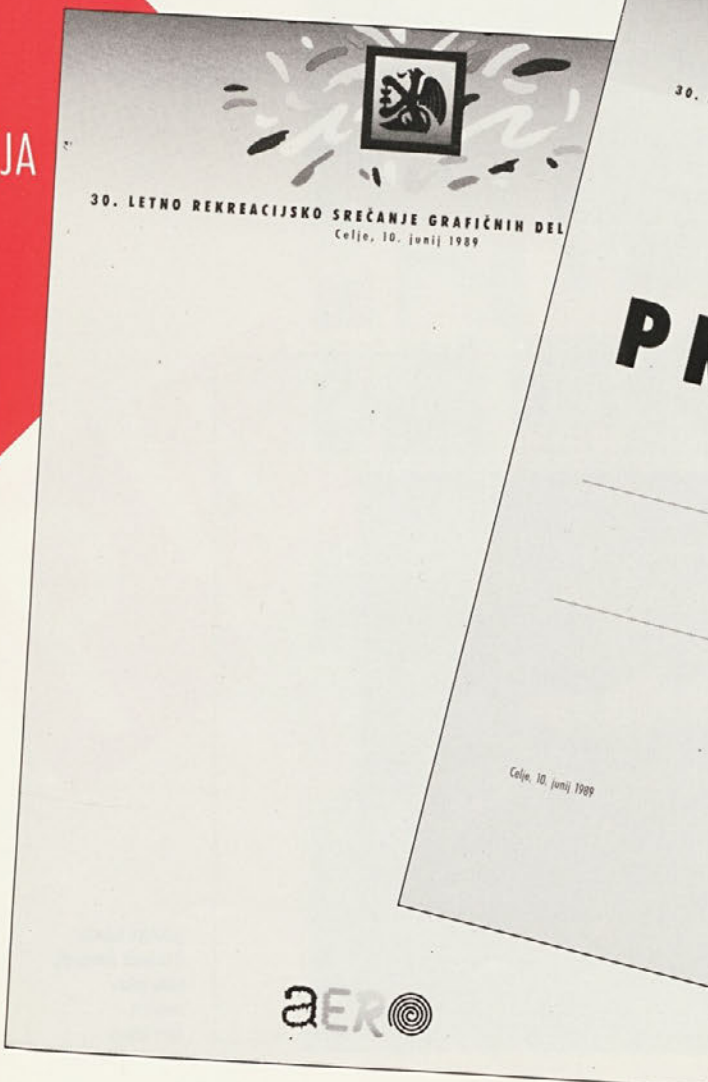
papirne torbice
za otroški
darilni program
naročnik:
Aero Trzinje

CELOSTNE GRAFIČNE

PODOBJE



celostna podoba
30. letnega
rekreacijskega
srečanja grafičnih
delavcev Slovenije:



- plakat
 - dopisni papir
 - priznanje
 - mapa
 - priponke
- naročnik:
Aero Grafika



KOLENDARJI

Kakteje Kaktusi



Echinopsis cinnabarina Labouret.

1 9 9 0

prodajni koledar
KAKTEJE
naročnik:
Aero Trženje

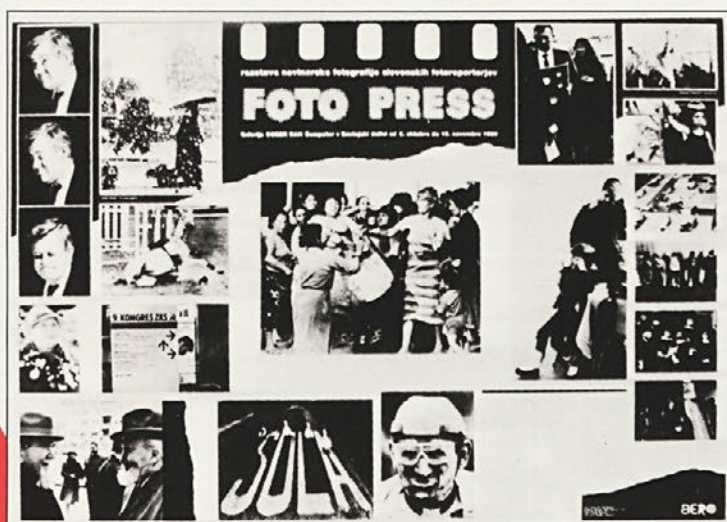


Januar 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

prodajni koledar
črno-belih fotografij
Lada Jakše
naročnik:
Aero Trženje



prodajni koledar
Šport v vetru
naročnik:
Aero Trženje



A K A T

plakat FOTO PRESS
(ob razstavi
novinarske
fotografije
v Šempetru)
naročnik:
Galerija DOBER DAN
Šempeter



plakat Svetovni dan
kakovosti
naročnik:
Aero -
Služba kontrole
kvalitete

račun za
GH Metropol
naročnik:
TOP Portorož

promocijski obrazec
za program
grafičnih izdelkov
naročnik:
Aero Trženje

Služba oblikovanja je del Aero Grafike, predstavlja del celovite (grafične) ponudbe v Aeru. Naša naloga je, da vsak izdelek oblikujemo tako, da doseže optimalno skladnost oblike in uporabnosti. Grafično oblikovanje, s katerim se pri nas največ ukvarjamo, predstavlja številne naloge organiziranja celovite informacije v sprejemljivo in razumljivo obliko. Trudimo se optimalno reševati seveda natančno opredeljene naloge in probleme. Rešitev je vedno delno osebna, delno profesionalna. Oblikujemo izdelke Aera, papirno galanterijo, etikete, obrazce, koledarje, embalažo, sredstva tržnega komuniciranja, celostne podobe, oglase, plakate za potrebe Aera in tudi za zunanje naročnike. V slikovni predstavitvi smo zajeli del naših izdelkov, ki naj bodo merilo za kakovost našega dela. Z njimi se vam predstavljamo



DRUŽBENA SAMOZAŠČITA

(4. del)

ZAŠČITA PRED UDARNIM VALOM

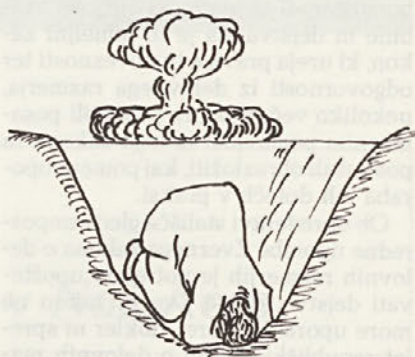
V bistvu je ta zaščita povsem enostavna. Odvisno od tega, kje smo, se uležemo ali skrijemo, kot kažejo naše slike. Pomembno je, da si roke skrijemo pod prsni koš, z glavo pa se vržemo v smer proč od smeri eksplozije; takoj zamižimo. Vojak si orožja položi poleg sebe ali podse. Poškodovanim in ranjenim damo prvo pomoč podobno kot v drugih nesrečah.

Jarek ali vsaka jama, če smo hitri, veliko pomaga pri zaščiti, predvsem pred toplotnim sevanjem in udarnim delom. Seveda pa si kaže zaščititi vse odkrite dele telesa, čez glavo pa si nataknemo ovratnik.

ZAŠČITA PRED RADIOAKTIVNIM SEVANJEM

Pred sevanjem se zaščitimo tako, da se vržemo na najbližji zaklon – med virom sevanja in nami naj bo ovira, ki bo del delcev prestregla in zmanjšala količino, ki bi prodrla v telo. Globoki jarki, debeli zidovi, pokrita zaklonišča in podobno, dajejo dobro zaščito pred sevanjem gama in nevtronov, ker so delci alfa in beta praktično nenevarni zaradi majhnega dosega. Kakšna bo zaščita, torej koliko delcev bi doseglo človeka, bo odvisno od debeline in vrste materiala, iz katerega je ovira med virom sevanja in človekom. Debelino, ki za polovico zmanjša količino delcev, imenujejo razpolovno: pri jeklu je 4 cm, pri betonu 15 cm, lesu 58 cm, vodi 33 cm in pri zemlji 19 cm. Torej bo skozi 4 cm debelo jeklo prodrlo samo 50 odstotkov delcev, ker jih bo drugih 50 odstotkov prestreglo jeklo!

Takoj po eksploziji se pred naknadnim sevanjem (induciranim sevanjem) zaščitimo z že znanimi sredstvi (zaščitna maska, nogavice, rokavice, ogrinjalo). Tudi obleka sama nas bo do določene mere zaščitila predvsem pred radioaktivnim prahom in drobci,



– boljši servis in jasna usmeritev k potrošniku po konceptu »ob pravem času« namesto »za vsak primer«;

– jasna usmeritev na trg in stranke, z osredotočenjem na stranke A in poudarjanje servisa za stranke kakor tudi motiviranje strank, tradicionalne obdelave trgov in prevladujoče »delitvene mentalitete« distribucije.

SPOSOBNOST VODENJA IN ORGANIZACIJSKI OKVIR

Na organizacijo vodenja gledamo danes širše kot še pred nekaj leti. To pomeni, da ne govorimo le o elementih, kot so strategija, struktura in sistem, ampak predvsem tudi o cilju in prijemih, o posebnih sposobnostih podjetja in tudi sodelavcev. To pomeni, da cilj in naloga managementa v prihodnje ne bosta razvoj strukturnih diagramov, ampak prilagojena organizacija vodenja. **Značilnosti uspešnih podjetij so:**

– v prihodnost in svetovni trg naravnana strategija, jasna podjetniška filozofija oziroma industrijska kultura ter pozitivna predstava o podjetju namesto nejasnega razumevanja lastne vloge in nejasne strategije;

– razširitev podjetniške baze vodenje z decentralizacijo odgovornosti namesto toge strukture brez jasnih odgovornosti in z dolgotrajnimi potni odločanja;

– diferenciran, pogosto usmerjen sistem vodenja z jasno usmeritvijo v akcijo;

– odprto in ustvarjalno vzdušje s samostojnimi decentraliziranimi enotami in z dejanskim delegiranjem odgovornosti namesto avtoritativnega sloga vodenja in nezadostnega delegiranja ali celo pomanjkanje pripravljenosti za odločanje in odgovornost;

– zelo pomembno je, da so sodelavci in vodilni ljudje vedno v središču dogajanja. Sposobnost sodelavcev je treba zavestno spodbujati in jih v okviru usmerjenega načrtovanja in razvijanja vodilnih kadrov naprej usposablja; v nasprotju s tem so strukture napredovanja in pomanjkanje sposobnosti za mednarodno konkurenčno tekmo v slabo vodenih podjetjih.

Osnovni pogoj za uspeh pa sta volja do vodenja in izkušnost v načinih vodenja od generalnega direktorja in poslovodnega vrha podjetja naprej.

TVEGANJA, KI JIH MORA VSAKO USPEŠNO PODJETJE UPOŠTEVATI SO:

A) Pravočasno odzivanje na eksplozivno rast, ki lahko vodi k hitri rasti organiza-

cijske kompleksnosti ali k upadanju povpraševanja, to pa lahko vodi k prevelikim zmogljivostim in trajnim izgubam.

B) Zagotovitev dohodkovne in finančne moči v okolju, ki je vedno bolj nestalno; nestabilnost trgov in razmerja med ponudbo in povpraševanjem zaradi valutnih tveganj je vedno večja.

C) Zagotoviti je potrebno dotok sodelavcev z novimi sposobnostmi, ki jih je mogoče dobiti z šolanjem ali od zunaj, to pa pomeni »doživljenjsko učenje novega« ter hkrati ustrezne programe za tovrstno učenje in izpopolnjevanje; to pomeni tudi pravočasno načrtovanje naslednikov znotraj podjetja.

POVZETEK

Mogoče je reči: ni patentiranih receptov, so pa jasni modeli uspešnosti. Podrobnosti je treba seveda gledati različno glede na specifično podjetje, panoge in sistema, vendar pa je veliko pravil in dejavnikov uspešnosti tudi prenosljivih; na kratko, mnoge poti do uspešnosti je primernih za vsak gospodarski in politični sistem. Vzroki za krizo, s katero se danes soočajo mnoga podjetja v zahodnem svetu – vendar tudi v Jugoslaviji in Sloveniji – pogosto ne prihajajo le od zunaj, ampak predvsem tudi od znotraj. Zato v svetovnih merilih ne obstajajo izumirajoče panoge, je pa veliko bolehnih in propadajočih podjetij. Pogosto je vzrok za to nepravčasno prilagajanje podjetja na spremenjene tržne in konkurenčne razmere in nezadovoljivo obvladovanje procesa stalnih sprememb. Če poleg te dodatne »težave« povzročajo še politično in podjetniško okolje, je naloga vodenja toliko bolj zahtevna. Zato morajo vsi nosilci odločitev – tako v politiki kot v podjetjih – popolnom razumeti kompleksnost in povezave danes vse bolj soodvisnih gospodarskih sistemov; v celoti se morajo zavedati, kakšne so spremenjena vloga in naloge, ki iz tega izhajajo, vedno znova morajo premišljevati o novih možnostih, pa tudi tveganjih, in predvsem morajo pravočasno in dosledno ukrepati.

Večina – to pomeni približno 80 % – konceptov in prijemov vodenja, ki jih danes uspešno uporabljajo v svetu, je mogoče prenesti na vsako deželo, oziroma v vsak gospodarski in politični sistem, ostalih 20 % pa ustrezno prilagoditi. Primer za to, da je takšen program možen in da ga je možno tudi izpeljati so Švedska, Singapur in Južna Koreja.

Jelka Habjan

vendar jo moramo potem takoj ali vsaj čimprej otresti in očistiti.

Prva pomoč osevanim je različna, najbolje pa je čimprej poiskati zdravnika. Drugače pa poškodovancem damo tople napitke in jih ogrejemo.

ZAŠČITA PRED TOPLOTNIM SEVANJEM

Prav tako se tudi pred toplotnim sevanjem, če ravnamo hitro in primerno, lahko dobro zaščitimo. Toplotni žarki

se širijo v ravni črti, to pa pomeni, da že najmanjši jarek, rov, zaklon, jama, zid dajo dobro zavetje, seveda pa moramo paziti, da se nam zaklon ne bo zrušil na glavo ob udarnem valu. Ko se uležemo, si zakrijemo obraz, zamižimo in pazimo, da toplotnemu sevanju ne izpostavimo nobenih odkritih delov telesa, ker je že obleka sama po sebi dobra zaščita, še sploh, če je svetlejša barve (temnejše barve vsrkavajo žarke). Dobro pa je tudi, če si s kartonom ali s čim podobnim zaščitimo gla-

vo ali druge izpostavljene dele telesa. Ne smemo pa z iskanjem takih predmetov izgubljati časa.

Žrtvam toplotnega sevanja pomagamo podobno kot pri drugih opeklinah, torej z opečenih delov ne snemamo obleke, opeklin ne mažemo in mehurjev ne prediramo. Ranjencem le s prvim povojem obvežemo rane, jim damo dovolj piti, jih ogrejemo ter jim, če imajo obenem še kak zlom, imobiliziramo poškodovani ud ipd.

D. Z.



PONOVNO O Zakonu o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja

Monopol nad delovnim mestom odpravljen, odgovornost do dela zaostrena

O značilnostih in novostih Zakona o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja, ki ga je Skupščina SFRJ sprejela konec letošnjega septembra, smo že pisali v naših glasilih. Vendar pa bomo zaradi aktualnosti njegove vsebine in dejstva, da je to temeljni zakon, ki ureja pravice in obveznosti ter odgovornosti iz delovnega razmerja, nekoliko več prostora posvetili posameznim poglavjem iz tega zakona in poskušali obrazložiti, kaj pomeni uporaba teh določb v praksi.

Ob opredelitvi stališča glede neposredne uporabe Zveznega zakona o delovnih razmerjih je potrebno upoštevati dejstvo, da se Zvezni zakon ne more uporabljati prej, dokler ni sprejet republiški Zakon o delovnih raz-

merjih, dokler ne bodo določeni skupni temelji za določitev kolektivne pogodbe in dokler splošni akti ne bodo usklajeni z zakonom.

Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja je predpisal šestmesečni rok za uskladitev splošnih aktov podjetij z zakonom, to je 31. marec 1990.

Ne glede na te roke pa je v podjetju že danes potrebno razmišljati, kako se bomo prilagodili novi zakonodaji. Pravilnik o delovnih razmerjih bo moral postati temeljni akt kadrovske strategije podjetja.

Zakon pa tudi kasneje samoupravni splošni akti sicer ne morejo spremeniti dosedanjih ravnanj. Morajo pa pomeniti drugačne pristope in spremembe ravnanj pri urejanju in uresničevanju pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja. Spremeniti je potrebno razmišljanje in tudi obnašanje na tem področju. Če na kratko povzamemo osnovne značilnosti zveznega zakona lahko rečemo, da je **dal podlago za oblikovanje enotnega sistema delovnih razmerij in tega dela, poudaril pomen uvedbe konkurence, sposobnosti in znanja, zagotovil večjo mobilnost delavcev, odpravil monopol nad delovnim mestom, zaostрил odgovornost za opravljanje delovnih obveznosti ter razširil pooblastila poslovnih organov.**

V več nadaljevanjih bomo predstavili posamezna poglavja zveznega zakona in njegov pomen v praksi.

V tem članku bomo dali poudarek poglavju, ki govori o sklenitvi delovnega razmerja.

V tem poglavju sicer ni bistvenih vsebinskih sprememb glede na sedanjo zakonsko ureditev. Tam, kjer te spremembe so, smo v nadaljevanju posebej poudarili. Morda naj kot zanimivost povemo, da se pojem »delovno mesto«, ki smo ga pred leti iz naše terminologije črtali, ponovno pojavlja, vendar ne v statičnem smislu, ampak bolj kot zbirka oz. delokrog nalog, ki jih mora delavec opraviti.

Ustavni temelji sklenitve delovnega razmerja

Ko delavec sklene delovno razmerje, začne pridobivati pravice, dolžnosti in odgovornosti iz tega razmerja.

S sklenitvijo delovnega razmerja mu je zagotovljena ekonomska, socialna in osebna varnost. Zajamčena je svoboda dela, kar pomeni, da si vsak lahko svobodno izbira poklic in zaposlitev na eni strani, na drugi strani pa mora biti vsakemu občanu pod enakimi pogoji dostopno vsako delo in funkcija v družbi (160. člen zvezne ustave).

Če delavcu brez njegove krivde ali volje ni mogoče zagotoviti pravice do dela, mu je med začasno brezposelnostjo zagotovljena pravica do nadomestila, po določilih zakona, ki ureja varstvo za primer brezposelnosti.

Pogoji za sklenitev delovnega razmerja

Delovno razmerje lahko sklene vsak, ki izpolnjuje splošne pogoje, določene z zakonom (starost nad 15 let in splošna zdravstvena zmožnost) in posebne pogoje, določene z zakonom in splošnim aktom (tj. vrsta in stopnja strokovne izobrazbe, posebni pogoji za opravljanje določenih del npr. znanje za zunanjetrgovinsko poslovanje, ali zmožnost za vodenje podjetja itd.).

Posebej je potrebno opozoriti, da zakon opušča institut »z delom pridobljeno delovno zmožnost« brez ustrezne izobrazbe.

Način sklenitve delovnega razmerja

Zakon ohranja dva postopka za sklenitev delovnega razmerja in sicer **javno objavo in razpis.**

Javna objava pomeni prijava prostih del in nalog skupnosti za zaposlovanje v sredstvih obveščanja ali na oglasni deski podjetja. Za delovno mesto poslovnega organa in delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi mora biti razpis objavljen le v sredstvih javnega obveščanja.

Izbiri med kandidati opravi pristojni organ (komisija za delovna razmerja, delavski svet ali kak drug organ), opredeljen v samoupravnem splošnem aktu. Kandidata za delovno mesto s posebnimi pooblastili in odgovornostmi pa izbere organ upravljanja (npr. delavski svet) **na predlog poslovodnega organa**. Torej direktor sodeluje pri izbiri vodilnih delavcev in si na ta način po svoji presoji oblikuje najustreznejšo vodstveno ekipo.

To pomeni, da bo organ upravljanja (DS) lahko izbral samo tistega delavca, ki ga je predlagal direktor, lahko pa predlog direktorja z upravičenimi razlogi tudi zavrne. Ta določila pomenijo spremembo sedanje ureditve tega področja. Sklep o izbiri (poslan mora biti v roku 8 dni) se pošlje vsem kandidatom. Če kdo izmed njih meni, da sta bila postopek ali izbira kandidata nepravilna, ima pravico zahtevati varstvo pravic pri pristojnih organih. Za kon razen izjemnih primerov ne dopušča sklenitve delovnega razmerja za določen čas.

Zakon ohranja določilo iz Zakona o združenem delu, ki govori o tem, da je potrebno delavcu preden nastopi delo omogočiti, da se seznani s splošnimi akti podjetja oz. s kolektivno pogodbo, ki ureja pravice, obveznosti in odgovornosti.

Kar zadeva reelekcijo (ponovno imenovanje) poslovodnega organa in delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi v primeru, če niso ponovno izbrani, ali pa, če so razrešeni pred potekom časa, se lahko razporedijo na drugo delovno mesto, ki ustreza stopnji njihove strokovne izobrazbe, znanja in zmožnosti. Če pa to delo odklonijo, jim lahko celo preneha delovno razmerje. Dikcije teh določil niso povsem jasne.

Zakon dopušča možnost preverjanja zmožnosti za opravljanje del pred odločitvijo o izbiri na določeno delovno mesto in določa tudi poskusno delo tako kot do sedaj, razen za pripravnike.

Novost zakona je določba 16. člena, ki govori o sklepanju delovnega razmerja s pripravnikom za nedoločen ali določen čas in določa, da lahko pripravniki, ki se usposabljaajo za samostojno opravljanje del in nalog, ne sklenejo delovnega razmerja, temveč da prostovoljno delajo (za plačilo ali brez) pod pogoji, ki jih bo določal republiški zakon. Ta člen oz. določba je vprašljiva zaradi neskladnosti prostovoljnega razmerja z ustavno ureditvijo.

Nadaljevanje prihodnjik z naslovom: »Prenehanje delovnega razmerja«.

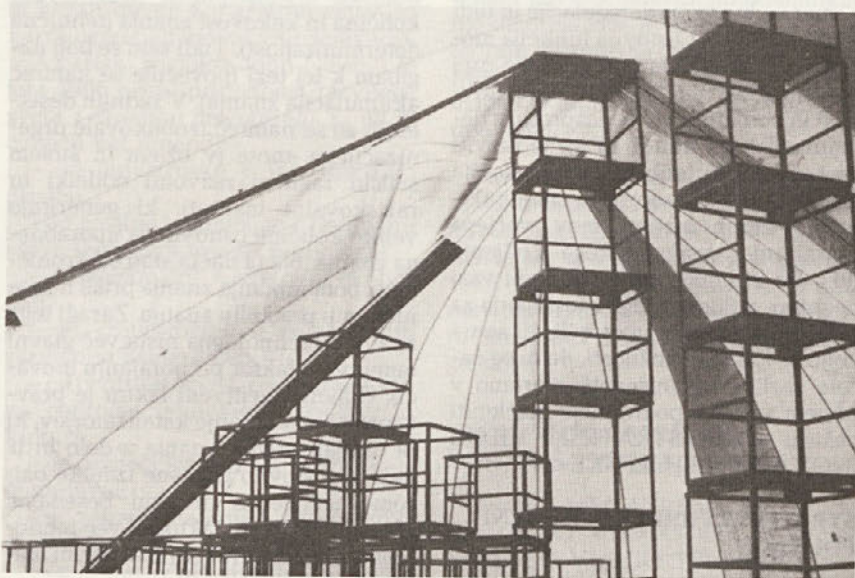
Sonja Krašovec

Potrebno novo balonsko skladišče?

V začetku novembra je neurje uničilo balonsko skladišče embalaže na Ipavčevi v tozdu Kemija Celje. Janez Marin je dejal, da novo balonsko skladišče ni bilo v planu za leto 1990, vendar pa ga bo potrebno nadomestiti.

Začasno so embalažo prenesli v skladišča tozda Kemija Celje, delno pa ga skladiščijo v Javnih skladiščih. Predračun za novo balonsko skladišče znaša 160.000 nemških mark. Na fotografijah lahko vidite, da je neurje res precej poškodovalo skladišče.

J. R.



Notranjost balonskega skladišča



Pogled na podrt balonsko skladišče

Dopisujte

v Naš Aero

Kakšna bo naša prihodnost?

(5. del)

Sodobni razviti svet se je začel pospešeno razvijati. Industrijsko razvite države so v 70. letih zaradi vedno večjih sprememb v tehnologiji krenile v smer vedno večje deregulacije in tudi reprivatizacije. Osnovna funkcija moderne države je, da stimulira (še prej pa omogoča) iniciativnost, inovativnost in podjetništvo. V nasprotju z deregulacijskimi trendi, ki jih je razviti svet ubral v 70. letih, je šla Jugoslavija takrat ravno v nasprotno smer (ukinitja tržnih mehanizmov, večjega normiranja gospodarskega življenja itd.). Da bi lahko bolje razumeli vsaj nekatere vidike našega zaostajanja za razvitim svetom in ugotovili, ali so na voljo še kakšne možnosti, da bi se začele razlike zmanjševati, moramo v samem začetku podrobneje razčleniti obširni sklop »STRATEŠKI VIDIKI INOVATIVNE POLITIKE«.

STRATEŠKI VIDIKI INOVATIVNE POLITIKE

Omenjeni sklop najprej vsebuje širša razmišljanja o SPECIFIČNEM ZNAČAJU UPRAVLJANJA INOVATIVNE DEJAVNOSTI. Namreč, razvite industrijske družbe se od manj razvitih družb razlikujejo predvsem po tem, ker inovativne dejavnosti ne prepuščajo igri naključij, ampak jo organizirano pospešujejo. Marsikatero proizvodnjo je mogoče organizirati z raznimi izboljšavami (npr.: z množično inovativno dejavnostjo po vzorcu japonskih krožkov za kontrolo kakovosti), ni pa mogoče organizirati proizvodnje tistih inovacij, ki spreminjajo celotno tehnologijo ali proizvodnjo (npr.: profesionalna inovativna dejavnost). V kasnejših poglavjih boste lahko sami spoznali vsebinsko razliko med prej omenjenima različnima vrstama inovativne dejavnosti.

Takšnih inovacij (profesionalna inovativna dejavnost) ni mogoče upravljati, ne da bi jim prilagodili delitev dela, socialno organizacijo in celo makroregulacije družbe. Aktualno vprašanje je, kaj inovacijo omogoča? Nove tehnologije, novo znanje, ali drugačna socialna organizacija družbe? Tisti, ki menijo, da sta za porajanje inovacij odločilna kopičenje in aplikacija znanja, se opredeljujejo za TEHNIČNI DETERMINIZEM, tisti pa, ki menijo, da je za nastanek inovacije odločilna socialna in politična organiziranost, se opredeljujejo za SOCIOLOŠKI DETERMINIZEM. Za re-

guliranje inovativne dejavnosti je seveda odločilnega pomena prav to, ali izhajamo iz tehnološkega ali iz sociološkega determinizma, saj je treba v prvem primeru celotno regulacijo inovativne dejavnosti izoblikovati na povsem drugačnih načelih kot v drugem.

Strokovna literatura je v odgovorih na gornje vprašanje še vedno dokaj neenotna, čeprav je vse pogostejše tisto stališče, ki pravi, da je za nastanek inovacije bolj važna socialna in ekonomska organiziranost družbe, kot količina in kakovost znanja (tehnična determiniranost). Tudi sam se bolj nagibam k tej tezi (povečuje se namreč akumulacija znanja). V zadnjih desetletjih so se namreč izoblikovale organizacijske enote (v ožjem in širšem smislu različni razvojni oddelki in raziskovalni inštituti), ki generirajo velike količine osnovnega uporabnega znanja. Na ta način smo od kroničnega pomanjkanja znanja prišli h kroničnemu preobilju znanja. Zaradi tega znanje in tehnologija nista več glavni omejitveni faktor pri porajanju inovacij. Glavni omejitveni faktor je pravzaprav pomanjkanje katalizatorjev, ki bi olajšali pretok znanja v delo in iz dela v poslovno uspešne izdelke oziroma usluge. Z drugimi besedami: glavni omejitveni faktor ni več tehnologija, ampak nerazviti inovativni management².

Tako pridemo počasi do tega, da je upravljanje z inovacijami lahko samo zelo posredno. Večjo učinkovitost pri nastajanju inovacij je mogoče doseči le s takšnim usmerjanjem, ki ne omejuje inovativne dejavnosti oziroma, ki ne zmanjšuje avtonomije tistih, ki se z inovativno dejavnostjo ukvarjajo. Čeprav mora biti upravljanje inovativne dejavnosti intenzivnejše kot upravljanje industrijske proizvodnje, mora biti istočasno bolj posredno, takorekoč nevidno. To v končnem smislu pomeni, da moramo najprej poznati okolje, v katerem poteka inovativna dejavnost, šele potem lahko nanjo vplivamo s tem, da okolje primer- no uredimo.

INOVACIJSKI CIKLUSI

Ko najprej nadaljujemo z obširnim sklopom, pridemo do razumevanja INOVATIVNIH CIKLUSOV. V kolikor želimo razumeti inovativne procese, ne moremo mimo Kondratijevih ciklusov, ki trajajo 40 do 50 let. Za te cikle je značilna sorazmerno dolgotrajna tehnološka stagnacija, ki sočasno pripelje do ekonomske recesije; ta takorekoč prisili management k uporabi novih, alternativnih tehnologij, ki omogočijo izhod iz ekonomske, politične in socialne stagnacije. Krizi kasneje sledi dolgoročna revitalizacija na vseh področjih.

Sedaj bom navedel štiri različne vzročne razlage teh inovacijskih ciklusov:

a) Nekateri menijo, da so ciklusi pogojeni z intenzivnimi kapitalnimi investicijami, ki z nenehnim nadomeščanjem živega dela s tehnologijo zmanjšujejo rentabilnost naložb do tiste stopnje, ko postane kapitalno preintenzivna tehnologija kontraproduktivna; v tej fazi pride do krize, izhod iz nje pa so alternativne tehnologije.

b) Drugi menijo, da poteka razvoj tehnologij po logiki Volfovega zakona, ki temelji na hipotezi o samoizčrpavanju tehnologij: v začetnih fazah so odkritja v okviru posameznih tehnologij velika, potem pa vse manjša; na ta način sledi velikim začetnim razvojnim korakom vse večja stagnacija, dokler ne izzove tehnološkega preobrata.

c) Tretji razlagajo začetno ekspanzijo in kasnejšo stagnacijo z naraščajočim monopolom določene tehnologije: razvite tehnologije so po tej logiki vse bolj selektivne pri uporabi inovacij; sprejmejo samo tiste, ki obstoječe prevladujoče tehnologije dopolnjujejo in razvijajo, izločajo pa vse tiste, ki so alternativne, le-te so z vidika prevladujočih tehnologij preprosto nekoristne.

d) Četrty razlagajo nove tehnološke valove z bivanjsko stisko generacij, ki da mobilizira človeške ustvarjalne potenciale h generiranju novih tehnoloških valov.

Seveda sedaj niso pomembne različne razlage teh inovativnih ciklusov, ampak gre za to, da ne moremo zanikati obstoja le-teh. Ne moremo mimo tega, da se novi tehnološki valovi pojavljajo vsakih 40–50 let in rodijo novo intersektorsko tehnologijo.

Primeri: v začetku 19. stoletja parni stroj, ob koncu 19. stoletja jeklarsko industrijo, v 30. letih tega stoletja petrokemično industrijo in ob izteku prejšnje, sedaj mikroelektroniko.

INOVATIVNI MANAGEMENT

Kot zopet naprej nadaljujemo z že imenovanim širšim sklopom, pridemo do področja INOVATIVNEGA MANAGEMENTA.

Nove tehnologije ne morejo biti pravilno izkoriščene, če jim ne sledijo drugačne oblike delitve dela, delitve moči, drugačna socialna razslojitev, drugačen management in drugačna potrošnja.

Najpomembnejša ovira v zvezi z uveljavljanjem novega tehnološkega vala je management.

Metode in tehnike upravljanja so se namreč razvile in dozorele v 50. letih

tega stoletja. Zardi tega je dokaj razumljivo, da sploh niso razvile tistih metod upravljanja, ki naj bi usmerjale inovativne procese. Inovacija je bila obravnavana kot zasebni problem izumiteljev ali kot tehnično delo raziskovalcev. Managerske vede zaradi tega niso razvile metod za sistematičen pretok znanja v delovni proces, niti metod za pretok delovnega procesa v poslovni uspeh, zato inovacij niso znale usmeriti niti v proizvodnjo niti v tržne učinke.

V klasičnih managerskih vedah se je odsotnost inovativne orientacije kazala predvsem v tem, da se ni razlikovalo med geslom »Več in bolje« ter geslom »Novo in različno«. Pri inovativnem managementu ne gre samo za stalne izboljšave iste tehnologije in istega proizvoda, ampak tudi in predvsem za trajno nadomeščanje nenehno zastarevajočih tehnologij in proizvodov. Najbolj učinkovita novost pri upravljanju inovativne dejavnosti je pravzaprav v tem, da se inovativna dejavnost organizacijsko in finančno loči od proizvodnih dejavnosti, ki v organizaciji prevladujejo. S tako organizacijsko ločitvijo je dana kot možnost opuščanje tesnega nadzora in kratkoročnega financiranja te dejavnosti. Odpovedati se je treba hitrim uspehom in poceni rezultatom in odpraviti negativne sankcije za morebitni neuspeh. Negativne sankcije za neuspeh pri predvidljivih ali celo rutinskih dejavnostih so potrebne in koristne, pri dolgoročnejših nepredvidljivih in nerutinskih dejavnostih pa so škodljive, saj hromijo nosilce inovativnih procesov.

Opuščanje starih managerskih tehnik merjenja kontrole in sankcioniranja v zvezi z inovativno dejavnostjo pa ne pomeni, da je celoten proces prepuščen spontanemu. Inovativno dejavnost je treba intenzivno usmerjati, ostati mora ciljna dejavnost, vendar morajo biti cilji tako izoblikovani, da puščajo dovolj manevrskega prostora za morebitne stranpote in preusmeritve. Vse to je mogoče le, če inovativno delo poteka zunaj redne proizvodnje, v inštitutih ali v razvojnih oddelkih. Za učinkovito inovativno upravljanje je potrebna predvsem enostavnost pri ustanavljanju novih organizacijskih enot v okviru starih podjetij; to se dogaja tako v ameriških podjetjih kot na ameriških univerzah, ki nenehno ustanavljajo nove programe in fakultete in s tem zagotavljajo uveljavljanje inovativnih idej.

Evropa si to prakso šele začenja pridobivati, medtem ko je Jugoslavija še sploh nima. Delovne organizacije v Jugoslaviji se ne odlikujejo, da bi se branile stagnacije, ampak po tem, da se izredno rade branijo sprememb.

NOVE SVETOVNE SMERI

Da bi lahko spoznali osnovne razvojne trende v svetu, moramo poznati **OBSTOJEČE IN NOVE MEGATRENDE V SVETU.**

Negotovost je lahko objektivna, če npr. izvira iz nepredvidljive vladne politike, lahko pa je subjektivna, če izvira iz nepoznavanja osnovnih razvojnih trendov v svetu, v panogi ali v regiji. Brez njihovega poznavanja ni mogoče oblikovati dovolj dolgoročnih in hkrati dovolj konkretnih ciljev, ki naj bi usmerjali inovativno dejavnost.

Ameriški sociolog John Naisbitt je leta 1986 orisal prihodnost razvitega sveta z desetimi megatrendi, ki jih je označil kot prehod³:

- od industrijske v informacijsko družbo,
- od nasilne tehnologije k prefinjeni »high tech/high touch« tehnologiji,
- od nacionalne k svetovni ekonomiji,
- od kratkoročnih k dolgoročnim razvojnim usmeritvam,
- od centralizacije k decentralizaciji na področju tehnologije, politike in kulture,
- od pomoči institucij k samopomoči prebivalstva,
- od reprezentativne k participativni demokraciji,
- od hierarhičnih sistemov k nehierarhičnim organizacijskim omrežjem,
- od razvitega severa k modernemu jugu,
- od črno bele logike k pluralističnemu opredeljevanju za večje število možnosti.

Ti trendi niso posledica političnih sprememb na vrhu, ampak nastajajo spontano v vsakodnevni praksi posameznikov, lokalnih skupnosti, podjetij in drugih organizacij. Ti megatrendi so bili razkriti na podlagi obširnih raziskav.

Novi megatrendi veljajo zlasti za razviti svet, predvsem za ZDA in Japonsko. Po Naisbittovem mnenju bodo v naslednjih dveh desetletjih opredeljevali razvoj prvega sveta:

KREPITEV SREDNJEGA SLOJA

PRVI MEGATREND se nanaša na KREPITEV SREDNJEGA SLOJA v razvitih družbah. Podatki kažejo, da trditev o razpadanju srednjega sloja v večino, ki siromaši, in manjšino, ki bogati, preprosto ne drži. Med tremi milijoni novih delovnih mest, ki so bila ustvarjena v zadnjih petih letih v ZDA, je več kot 40 % takih, ki prinašajo letni dohodek večji od 25.000 \$ in le 13 % takih, ki prinašajo manj kot 6000 \$ letno. Res je delavcev, ki morajo zapustiti jeklarsko in avtomobilsko industrijo, in ki jih čaka ali kronična brezposelnost ali delo v ekspresnih restavracijah (»fast food industry«),

precej, vendar je njihovo število neprimerno manjše kot število tistih, ki se zaposlujejo v bančništvu, zavarovalništvu, zdravstvu itd. Sicer pa je ta »polindustrijski proletariat« začasen pojav, saj bo v bližnji prihodnosti največja razvojna usmeritev v ZDA pomanjkanje delovne sile. V ekspresnih restavracijah na primer že zdaj prevladuje mladina, ki si s honorarnim delom služi dodatna sredstva za študij. Ker pa bo zmanjšana nataliteta kmalu povzročila kritično pomanjkanje delovne sile, je očitno, da si bodo morale ekspresne restavracije (npr. McDonald, Burger King, Subway) pomagati s honorarnim zaposlovanjem upokojevcev.

Skratka: servisne dejavnosti v veliki večini primerov odpirajo bolj plačana mesta, kot jih je kdaj nudila industrija. In ker se v tem sektorju zaposluje vse več ljudi, lahko v ZDA in drugih razvitih državah pričakujemo dolgoročno krepitev, ne pa slabitev srednjega sloja.

VEČJA VLOGA KULTURE IN MANJŠA VLOGA TEHNIKE

DRUGI MEGATREND se nanaša na VEČJO VLOGO KULTURE IN MANJŠO VLOGO TEHNIKE v naslednjih desetletjih. Ta trend velja samo za države, ki so in ki bodo v zadnjih desetletjih tega stoletja uspešno uveljavile nove tehnologije. Prav uspešen razvoj novih tehnologij bo zaradi velikega kopičenja sredstev zaostril vprašanja o smislu in vsebini življenja. Vse večji pomen kulture se že zdaj kaže v nenehnem naraščanju obiskovalcev kulturnih prireditev in prav tako v nenehnem upadanju obiskovalcev športnih prireditev. Po Naisbittovem mnenju se lahko zgodi, da bo v ZDA število obiskovalcev kulturnih prireditev že v tem desetletju preseglo število tistih, ki obiskujejo športne prireditve. Struktura porabe prostega časa je pač drugačna pri tistih, ki so zaposleni v servisnih dejavnostih, kot pa tistih, ki so zaposleni v industriji.

(Se nadaljuje)

Zvone Jezernik

Uporabljeni viri:

¹ Janez Jerovšek in Veljko Rus, Inovativno podjetje, ČGP Delo, TOZD GV, 1988, str. 10

² isti vir, str. 11

³ isti vir, str. 14

Jerovšek, Rus, Županov, Kriza, blokade i perspektive, Globus, Zagreb, 1986

John Naisbitt, Megatrends, The Year Ahead, Warner Books, New York, 1986



Novi gasilski dom

13. oktobra 1989 so v tozdu Kemija Celje odprli nov gasilski dom. V svečanem govoru je Janko Karner dejal:

»Otvoritev novega gasilskega doma je tudi priložnost za osvetlitev našega dela in prizadevanj v preteklih letih. Poudariti moram, da smo člani Industrijskega gasilskega društva in delavci Aera danes še posebej ponosni, saj svojo pomembno pridobitev odpiramo prav v mesecu požarne varnosti, v katerem se stekajo raznovrstne aktivnosti in pregled dosedanjega dela na našem področju delovanja. Industrijsko gasilsko društvo Aero Celje se je oblikovalo že v letu 1982, vendar zaradi raznih organizacijskih in tehničnih težav na začetku praktično ni aktivno delovalo. Kot prelomnico in uspešnejše nadaljevanje naših prizadevanj pa lahko označimo občni zbor našega društva 23. maja 1985, ki praktično velja za ustanovitvenega. Čimprejše organiziranje in naša delovna prisotnost sta postali nujni, predvsem zaradi narave dela v naših temeljnih organizacijah v Celju. Industrijsko gasilsko društvo Aero Celje deluje v okviru naše delovne organizacije, na ob-

močju celjskih tozdov Aera in Delovne skupnosti skupnih služb.

Ob ustanovitvi je bilo v našem društvu 43 članov, danes pa društvo šteje 46 članov. V letu 1985 smo si zastavili srednjeročni plan dejavnosti in se tudi dogovorili za strokovno usposabljanje članstva, ker je to vsekakor prednostna naloga za uspešno izpolnjevanje zahtevnih nalog v posameznih delovnih okoljih. Poleg tega je bila načrtovana stalna skrb za usposabljanje, ki je naše osnovno vodilo tudi v prihodnje. Ob oceni našega dosedanjega dela se lahko tudi malce pohvalimo, saj uspešno sodelujemo z družbenopolitičnimi in samoupravnimi organi v naši delovni organizaciji, v Civilni zaščiti v Aeru, z občinsko gasilsko zvezo Celje, s Samoupravno interesno skupnostjo za požarno varnost Celje, z bližnjimi industrijskimi gasilskimi društvi in še posebej z Industrijskim gasilskim društvom delovne organizacije Metka Celje.

V preteklih letih smo si tudi prizadevali za pridobitev ustreznih delovnih prostorov in nabavo motorne črpalke, saj je oboje dejanska osnova za izpolnjevanje zastavljenih nalog. S pomočjo naših temeljnih organizacij in drugih delovnih organizacij ter občinske gasilske zveze smo letos uspeli

uresničiti oba cilja. Načrtujemo še nakup orodnega vozila za večjo mobilnost društva, vendar se ob tem pojavlja velik finančni problem. Zato želimo in pozivamo k sodelovanju vse naše temeljne organizacije in delovno skupnost, pa tudi zunanje institucije, da nam v prihodnje omogočijo finančna sredstva, s katerimi bomo realizirali naše naloge in zahteve. Ob tem moram poudariti prizadevnost naših čla-



nov, ki so s prostovoljnim delom prispevali lep delež pri izgradnji novega gasilskega doma. Zahvaliti pa se moramo tudi vsem, ki so doslej na kakršenkoli način sodelovali z nami in prispevali določen delež za to, da lahko danes našo prepotrebno pridobitev predamo namenu.»

Najstarejši član industrijskega gasilskega društva Aero Celje Franc Dolinšek je otvoril novi gasilski dom.

J. R.

Prijeten razgovor



Dragica Medvešek nam je sporočila nekaj posebnega. Povedala nam je, da se je pogovarjala z Živkom Preglom, podpredsednikom Zveznega izvršnega sveta. Odločili smo se, da Dragico Medvešek obiščemo in da podrobneje seznanimo tudi vas, bralce, o tem zanimivem razgovoru naše sodelavke.

Dragica Medvešek se je v kavarni zdravilišča Dobrna seznanila s starejšo gospo, ki je v pogovoru omenila, da jo je prišel obiskat sin. Dejala je, da je sin podpredsednik vlade in da jo je obiskal zato, ker je bil v Žalcu na Gorjupovih dnevih. Dragica Medvešek jo je povprašala, če je njen sin Živko Pregl in ko je pritrdila, jo je vprašala, ali kaj pove o svojem delu, pa ji je odgovorila, da ne pove dosti, saj je preveč obremenjen z delom. Živko Pregl hodi domov ob vikendih in le takrat je skupaj z družino, živi pa v družbenem stanovanju in vozi osem let staro stoenko. Mati Živka Pregla je dejala, da se je med obiskom na Dobrni pogovarjal tudi z direktorjem Zdravilišča Dobrna, saj so ameriški poslovneži zainteresirani za prenovo starega dela zdravilišča. Nekaj trenutkov kasneje pa je prisedel k njima tudi Živko Pregl, je dejala Dragica Medvešek, in vsi trije so se pričeli sproščeno pogovarjati. Dragica nam je povedala, da je Živko Pregl nanjo naredil zelo prijeten in dober vtis. Povprašal jo je, kje je zaposlena in ko je izvedel, da dela v Aeru, se je precej zanimal za poslovanje Aera. Dragica ga je seznanila z našimi prizadevanji za vstop v Evropo 1992, prizadevanji za doseganje kakovosti in vse večji pomen izobraževanja.

Vprašala ga je, če pozna koga iz Aera in povedal ji je, da pozna Zvoneta Hudeja, s katerim sta včasih skupaj delala v mladinski organizaciji. Povedal ji je tudi, da naj ga lepo pozdravi.

Dragica Medvešek je rekla, da je bil razgovor z Živkom Preglom nadvse prijeten in zelo zanimivo in lepo doživetje.

Jasna Rode

NOVA »ATOMSKA VAS«

Počitniško naselje v Podčetrtku

Zdravilišče Atomske toplice pri Podčetrtku je ob prizadevanjih za svoj nadaljnji razvoj in razširitvi turistično-zdraviliške ponudbe v lanskem letu organiziralo izgradnjo novega počitniškega naselja.

V »Atomski vasi« je 24 hiš s 136 počitniškimi stanovanji, od katerih sta dve s po dvema ležiščema, tudi naši – Aerovi.

Novo naselje je zgrajeno v kozjanskem stilu, ima pa tudi urejeno infrastrukturo – od trgovine, prodajalne časopisov, restavracije do odprtega prostora za družabna srečanja. V okviru športnega centra je v gradnji pokrit bazen za termalno vodo, urediti pa še nameravajo odprt bazen, savno,

otroško igrišče in gostinski lokal. Za ljubitelje sprehodov v naravi je za naseljem urejena pot po gozdu, ki vključuje tudi trim stezo.

Naši stanovanji sta prostorsko urejeni takole:

dvoposteljna spalnica in kuhinja, kopalnica s tušem in straniščem. V spalnici je tudi barvni televizor, ki je priključen na kabelski TV sistem.

Kuhinja je opremljena z elementi in jedilnim kotom, ima pa tudi balkon. V obeh stanovanjih je vključen sistem talnega ogrevanja.

Vse delavce Aera, ki bodo letovali v »Atomski vasi«, moramo opozoriti še na 40-odstotni popust pri nakupu kart za kopanje – ker je naša delovna organizacija sovlagatelj pri izgradnji pokritega bazena v naselju. V recepciji hotela, kjer se letovalci prijavijo in dobijo ključke stanovanj, lahko proti plačilu dobijo tudi posteljno perilo.

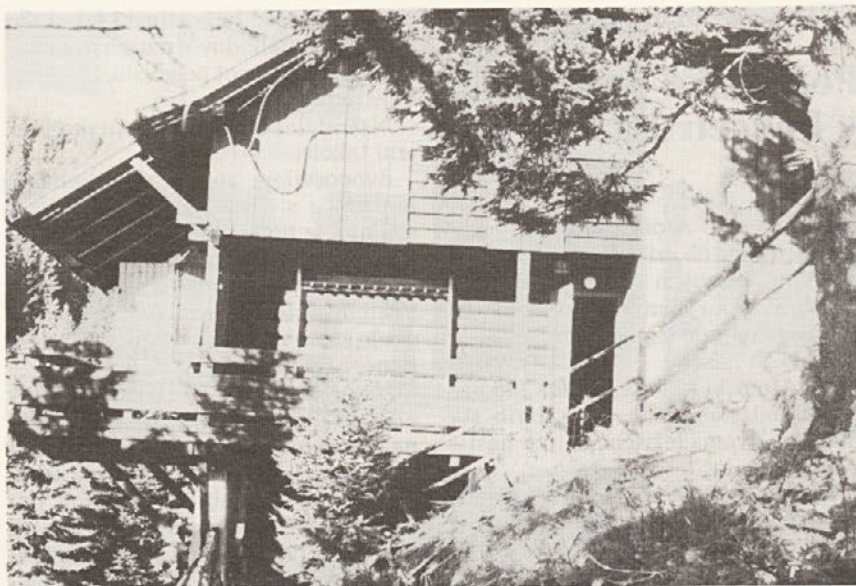
Tudi oddih v Podčetrtku je lahko prijeten!

Dušan Gorjup



»Atomski vasi«





Prenovljena depandansa na Golteh vabi

Počitniška stanovanja na Golteh

Da, prav ste prebrali. S preureditvijo notranjosti v depandansi na Golteh v poletnih mesecih smo ta naš počitniški objekt preimenovali v Počitniška stanovanja Golte.

Dosedanje prostore – tri sobe, dnevno sobo oz. bivšo trim sobo in skupno kuhinjo – smo preuredili v dve počitniški stanovanji s po štirimi ležišči. V stanovanjih sta zdaj po dve ločeni spalnici s po dvema ležiščema, kopalnica in WC ter še posebej kuhinja. V stanovanju št. 1 je tudi ločen dnevni prostor z jedilnico (nekdanja trim soba), v stanovanju št. 2 pa je jedilnica kombinirana z bivalnim prostorom,

kjer sta tudi dve ležišči. Ogrevanje prostorov je urejeno s centralnim sistemom ogrevanja.

Med preureditvenimi deli je bilo obnovljeno tudi ostrežje na depandansi z novo kritino in ojačana toplotna izolacija.

Tudi Rekreatijsko turistični center na Golteh je poskrbel za boljše pogoje smučanja z novo dvosedežnico, s katero naj bi se skrajšalo čakanje pred vzponom na smučišča na Starih Stanjih.

Zagotavljajo pa tudi solidne gostinske usluge z novimi gostinskimi kadri. Torej, Golte pričakujejo letovalce, ob ugodnih snežnih razmerah pa seveda tudi smučarje.

In vsem bi radi zaželeli veliko lepih in prijetnih doživetij v naravnih lepotah Mozirske planine.

Dušan Gorjup

Strokovna ekskurzija članov DIATI – Aero Celje

Petek 29. septembra 1989 je bil deževen in nič kaj prijazen dan. Sedemdeset članov Društva izumiteljev in avtorjev tehničnih izboljšav naše delovne organizacije se je odpravilo s Kompasovim dvonadstropnim avtobusom na dolgo pot do Münchna. Pot nas je vodila od prehoda na Viču po Avstriji mimo Celovca, Salzburga do Nemčije. Po prihodu v München smo doživeli

prvo neprijetnost in to težave z gumo na avtobusu. Zaradi tega smo imeli »prisilni« postanek nekje v predmestju. Po krajšem dogovarjanju z vodičem smo le uspeli uskladiti želje in hotenja udeležencev in si ogledati muzej tovarne BMV, ki je poleg znane upravne zgradbe. Menim, da smo imeli vsi v tem muzeju kaj videti in da smo si ga z zanimanjem ogledali, kljub temu, da smo zaradi težav z menjavanjem gume namenili ogledu le urico in pol časa. Pred večerjo, ki smo jo imeli v središču mesta v znani pivnici Levenbräu, smo si privoščili nekaj časa tudi za nakupe v znanem nakupovalnem centru. Večerje ure pa smo na-

menili za obisk Oktoberfesta, ker smo menili, da je to treba videti, če smo že v Münchnu. Res smo imeli na tem velikem zabaviščnem prostoru kaj videti in tudi doživeti. Nekateri so bili kar nejevoljni, ker smo morali ta prostor kmalu zapustiti. Čakala nas je še namreč dolga vožnja do Ingolstadta, kjer smo prenočili. Noč je bila v prijetnih in urejenih hotelih kar prekratka.

Povratak v München nam je popostril zastoj na avtocesti in iskanje obvoznice. No, uspelo nam je. Po krajšem avtobusnem ogledu mesta, ki je izredno lepo, čisto in ima veliko zgodovinskih znamenitosti, smo si privoščili nekaj časa za ogled znanih veleblagovnic. Nad založenostjo in cenami smo bili naravnost navdušeni.

Sobotno popoldne pa smo namenili osrednji točki ekskurzije, to je ogledu nemškega tehničnega muzeja. Res nam je čas dopuščal le informativni prehod skozi muzej, vendar menim, da smo bili nad tem vsi navdušeni in da si bomo kdaj še vzeli čas in se vrnili v ta muzej.

Po naporni nočni vožnji brez zastojev smo se pozno ponoči vrnili v Celje z ugotovitvijo, da smo v dveh dneh veliko videli, doživeli in da smo se kljub raznim pomanjkljivostim imeli lepo.

Angelca Hudej

Priprave na smučarsko sezono

Ker je za letošnjo smučarsko sezono v naši delovni organizaciji izredno zanimanje in se število smučarjev veča, želimo vse ljubitelje belih poljan seznaniti s pravili, ki vladajo na smučiščih.

DESET ZAPOVEDI ZA SMUČANJE OB ŽIČNICAH

1. **Obzirnost do drugih** – vsak smučar mora ravnati tako, da ne bo ogrožal ali poškodoval drugih.

2. **Obvladanje hitrosti in način vožnje** – smučar mora svojo hitrost in način vožnje prilagoditi svojemu znanju, terenskim, snežnim in vremenskim razmeram.

3. **Izbira smeri vožnje** – smučar, ki se približuje od zadaj, mora izbrati smer vožnje tako, da ne bo ogrožal tistih, ki krmarijo pred njim.

4. **Prehitevanje** – je dovoljeno od zgoraj ali od spodaj, z desne ali z leve, vendar vselej v razdalji, ki nudi prehitovanemu dovolj prostora za njegovo gibanje.

5. **Prečkanje smučišča** – smučar, ki zavije v progo ali če namerava prečkati smučišče, se mora s pogledom navzgor in navzdol prepričati, da ne bo ogrožal sebe in drugih. Isto velja ob vsakem postanku.

6. **Postajanje na smučišču** – brez posebne nuje smučar ne sme postajati na ozkih in nepreglednih delih smučarske proge. Če je padel, se mora čim hitreje umakniti s proge.

7. **Vzpenjanje** – smučar se sme vzpenjati samo ob robu smučišča. Ob slabi vidljivosti se mora povsem umakniti s proge.

Isto velja tudi za smučarja, ki sestopa peš.

8. **Ravnanje ob nezgodah** – pri nezgodah mora vsakdo pomagati.

9. **Upoštevanje prometnih znakov** – vsak smučar mora upoštevati prometne in druge znake ob smučiščih.

10. **Obveznost legitimiranja** – vsakdo, ki je priča ali udeleženec nezgode, če je zanj odgovoren ali ne, mora na zahtevo pokazati svojo izkaznico!

Peter Svet



... zdaj pa, dragi učenci, delajte vse, kar sem vam včeraj pokazal.

Oto Reisinger



Na uro resda ne računa veliko, vendar je njegova metoda učenja že precej zastarela.

Oto Reisinger

ZAHVALA ZVEZE BORCEV NOV AERO

Organizacija zveze borcev NOV Aero je v letošnjem letu prenehala s svojim delom. Ob tej priložnosti so nam poslali zahvalo za pomoč pri sodelovanju vsem tistim, ki so jim kakorkoli pomagali pri njihovem delu.

V podjetju je več let deloval aktiv združenja borcev NOV, v katerem so bili vključeni vsi borci in aktivisti NOV, ki so bili zaposleni v AERU. V zadnjih letih pa se je vedno več članov aktiva upokojilo in v predlanskem letu se je upokojil še zadnji član aktiva.

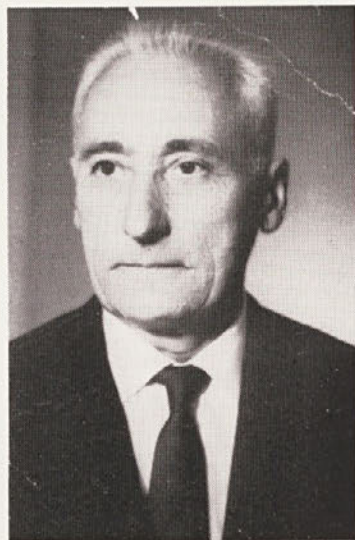
Ker z upokojitvijo vseh članov aktiva združenja borcev NOV ni več razlogov, da bi aktiv v podjetju še obstajal, smo letos poleti na zadnjem sestanku aktiva sklenili, da aktiv preneha s svojim delovanjem.

Vse obdobje svojega delovanja je bil aktiv deležen dokajšnje materialne podpore in razumevanja pri svojem delovanju, tako pri posameznih tovariših in tovariših, kot v vsem članstvu delavskega sveta in ostalih samoupravnih organih podjetja.

Zato se vsem, ki so na kakršenkoli način prispevali k temu, da je naš aktiv borcev lahko uspešno deloval v času svojega obstoja, iskreno zahvaljujemo.

S tovariškimi pozdravi!

ORGANIZACIJA ZVEZA
BORCEV NOV
AERO CELJE
Predsednik:
Zdravko Kolar



V SPOMIN JANKU MARTINOVIČU

Umril je Janko Martinović, »Čika Janko«, naš prvi povojni predstavnik. Začel je z obdelovanjem tržišča na celotnem področju Jugoslavije, kasneje pa s tržiščem Srbije in svojo delovno dobo je zaključil na področju Beograda. Svoje življenje je posvetil trgovskemu, komercialnemu poklicu. Kot otrok se je izučil v trgovini v Temišvaru pri Erliku Ašeru, kot izučeni trgovec je delal pri Bizjaku v Zagrebu, po vojni pa je, po želji Rada Jenka – direktorja Aera, začel zastopati Aero.

S svojim neutrudnim delom, poštenostjo in z željo za uspehom je pripomogel k ugledu Aera v celotnem jugoslovanskem prostoru. S svojim znanjem je znal tudi vzgajati mlade v trgovskem poklicu. Zaradi tega je bil cenjen in si je pridobil veliko število osebnih in poslovnih prijateljev.

Janko Martinović je bil rojen v Drenovcu pri Kraljevcu na Kordunu. Umril je 3. novembra 1989 v Beogradu, pokopan pa je bil dan kasneje v Rogaški Slatini.

Delavci Aera imajo veliko razlogov, da se bodo spominjali plemenitega in dragega »Čika Janka«.



REŠITEV NAGRADNE KRIŽANKE ŠTEVILKA 8:

VODORAVNO: Globoko, velikan, potegavščina, troboj, eks, GS, Inn, barva, trta, ČA, sanjarka, obrt, Emil, AA, Alan, ul, kepa, vztrajanje, Nada, elipsa, Jat, tvorec, rok, Lu, elan, varuh, Cene, Oka, džip, Kongo, edinec, Evert, strašilo, ick, RR, Klanjec, DA, kenguru, repa, Ati, mur, Adi, laž, Mengeš, deklica, praska, Cankar.

IZŽREBANCİ NAGRADNE KRIŽANKE ŠTEVILKA 8:

1. nagrada - 65.000 din: Romana Slemenik, tozd Trženje
2. nagrada - 50.000 din: Romana Planinšek, tozd Kemija Šempeter
3. nagrada - 30.000 din: Maja Juhart, tozd Trženje
4. nagrada - 20.000 din: Olga Trglavčnik, DSSS
5. nagrada - 20.000 din: Peter Pinter, tozd Kemija Šempeter

Rešitve nagradne križanke številka 9 pošljite do 20. decembra 1989 na naslov AERO DSSS, Kadrovsko splošni sektor, Kocenova 4, Celje, s pripisom NAGRADNA KRIŽANKA! VELIKO SREČE PRI REŠEVANJU KRIŽANKE!

Celje - skladišče
D-Per

452/1989



1119890994,9

COBISS

