

NAŠ GLAS

DROGA
d.o.o. PORTOROŽ

INTERNA IZDAJA

»Naš glas« izdaja podjetje Droga d.o.o. Portorož. List urejuje uredniški odbor skladno s predpisi. Predsednica uredniškega odbora Sonja Požar. Odgovorna in glavna urednica Lilijana Ivanek - Pečar. Fotografija Jadran Rusjan. Tisk tiskarna VeK Koper, v nakladi 800 izvodov. List dobijo člani kolektiva brezplačno.

LETO XXXV

SEPTEMBER 1993

ŠT.2

DOGODKI NISO TO, KAR SE ZDIJO, AMPAK SO TO, KAR MI NAREDIMO IZ NJIH!

(M.Auclair)

Najrazličnejše spremembe, ki nas premetavajo iz enega konca (skrajnosti) na drugi , niso zaobšle niti našega glasila. Po več kot desetletnem urednikovanju se je ga. Majda Vlačič odločila za nov izziv v komercialni dejavnosti. Za svoj dolgoletni trud pri Našem glasu si zagotovo zasluži priznanje in zahvalo, želimo pa ji tudi veliko uspeha pri novih delovnih zadolžitvah.

Pred novim uredništvom pa je težka naloga oblikovanja glasila, ki bi moralo biti zanimivo, aktualno, polno novic in informacij, zanimivih za vsakogar.

Naloga postane še težja ob vsesplošno razširjenem mnenju, da je informiranost v DROGI slaba oziroma nikakršna, saj je sploh NI - vsaj uradne in točne ne. Govorice pa postajajo prevladujoča oblika komuniciranja.

Kje vse so razlogi, da se (navkljub vsem pripombam) nič ne premakne in dogodi? Težko je poiskati točen odgovor, vendar bi se mu najbolj približali z Meyersovimi besedami: " V javnosti moramo običajno narediti tisto, kar je najtežje! "

In MORALI bomo narediti tisto najtežjo stvar - naučiti se komunicirati, pogovarjati! Rdeča nit našega življenja je pojasnjevanje in osmišljanje dejanj, dogodkov - pa naj bo to v družini ali v podjetju. Nekdo je zapisal: " Postanimo odločni do problemov in " nežni " do ljudi, saj vse prepogosto napadamo ljudi, namesto da bi se spopadli s problemi."

NE UGIBAJMO, KAJ MISLI NAŠE VODSTVO, VPRAŠAJMO GA !

Nikakor ne smemo dopustiti, da pride do fenomena, ki se glasi : Mi smo sicer del podjetja, vendar pa podjetje ni del nas!
Zatorej Vas vse Drogovce vabim k oblikovanju takšnega glasila, ki ne bo " neki " Naš glas ali celo " njihov " Naš glas, temveč NAŠ Naš glas, ki se ga bo slišalo in o njem govorilo po celi DROGI.

UREDNIŠTVO





NOVA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DROGE D.O.O. PORTOROŽ

DROGA ima že dolgoletno tradicijo reorganizacij, zato reji ni nikakršno presenečenje, da po dobrih treh letih ponovno vzpostavljamo nove organizacijske rešitve novonastale družbe.

Tokratni razlogi za ponovno reorganizacijo DROGE so pogojeni s celo vrsto formalnih in vsebinskih sprememb, ki so se dogodile v našem okolju. To so osamosvojitve Slovenije in razpad jugoslovanskega tržišča, monetarna osamosvojitve, ki je povzročila velike finančne težave, sprejetje zakonodaje o lastniškem preoblikovanju podjetij, zaradi katere smo se prelevili iz družbenega podjetja v družbo z omejeno odgovornostjo, ... Preostali sklop razlogov za reorganizacijo pa je treba iskati v visokih stroških poslovanja in prezaposlenosti, nizki stopnji produktivnosti, slabih tržnih rezultatih - predvsem v padcu prodaje, ...

Posledica vseh teh težav pa so slabi finančni rezultati.

Torej je bilo nujno potrebno, da se je moralo z DROGO in v DROGI nekaj dogoditi. Prvi korak je bilo statusno preoblikovanje DROGE iz družbenega podjetja v d.o.o. vmešani lastniki (kronologija dogodkov je bila predstavljena že v prejšnji številki glasila).

Naslednji korak pa je bila opredelitev nekaterih osnovnih načel nove organiziranosti.

Izpostavljena so bila predvsem tri temeljna načela:

- A - produktna organiziranost družbe,
- B - decentralizirano vodenje,
- C - nov koncept strokovnih služb.

A) Namesto dosedanje funkcijske organiziranosti, ko je bilo podjetje razdeljeno na sektorje, ki so združevali eno ali več poslovnih funkcij, se sedaj uvaja PRODUKTNA (PROGRAMSKA) ORGANIZIRANOST; družba je v hierarhiji organizirana po programskih skupinah (bodisi po skupinah proizvodov, bodisi po posamičnih izdelkih). Te programske enote se v novi organizaciji imenujejo PROFITNI CENTRI. Poleg tega imajo nekateri profitni centri še neko programsko posebnost in sicer, da posamezen profitni center zaobsega tudi programe, ki se sicer proizvajajo na lokaciji drugega profitnega centra (primer Maestra v Sudestu, 1001 cvet na Vrhniki). V takih primerih profitni center (PC), kjer so locirani ti programi, opravlja storitev za PC, ki te programe vodi.

PC imajo veliko lastnosti podjetja, vendar niso povsem samostojne pravne osebe. Vsak PC bo izkazoval tudi svojo bilanco, kar pomeni, da bo višina dobička pokazatelj uspešnosti posameznega PC.

B) Eno izmed že prej omenjenih načel je tudi decentralizirano vodenje, kar pomeni decentralizacijo odgovornosti, kot tudi pristojnosti. Najpomembnejše strateške

odločitve se sprejemajo v najvišjem vodstvu družbe, ostale odločitve pa se prenesejo na nižje organizacijske nivoje.

C) Nov koncept strokovnih služb je tretja vsebinska novost nove organizacije. Dosedanje strokovne službe so bile v pretežni meri sektorsko organizirane, kar je ustrezalo tudi dosednji funkcijski organiziranosti. Programska organiziranost pa terja preoblikovanje teh služb v dve konceptualno različni obliki in sicer: v štabne službe in v skupne službe.

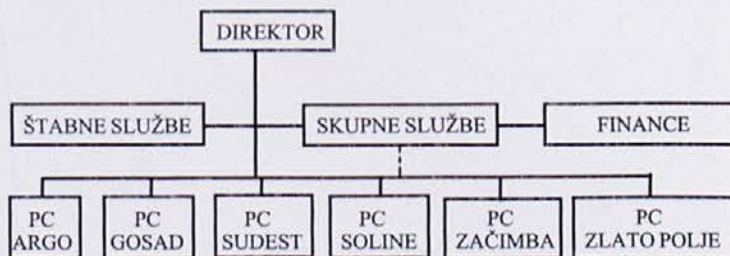
Štabne službe so v funkciji neposredne podpore za strokovne odločitve direktorja in najvišjega vodstva ter pomoči za izvajanje ostalih poslovnih funkcij. Štabne službe so številčno majhnega obsega in so neposredno podrejene direktorju družbe.

Skupne službe so v enakopravnem položaju napram PC in je njihovo delovanje vzajemno pogojeno; kar pomeni, da skupno uresničujejo zastavljene poslovne cilje.

Vsa do sedaj opisana vsebinska izhodišča so opredelila novo organizacijsko strukturo DROGE, ki je dobila svoj datum veljavnosti s 1.7.1993.

V nadaljevanju vam predstavljam členitev te strukture na makro in mezo nivoju organiziranosti.

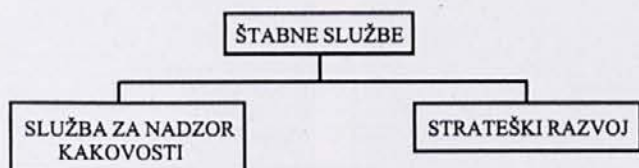
TEMELJNA (MAKRO) ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DROGE



Temeljna struktura družbe zaobsega 10 organizacijski enot - direktor, štabne službe, skupne službe, 6 profitnih centrov.

MEZZOORGANIZACIJSKA STRUKTURA DROGE

I. Štabne službe praktično sestavljata dve službi in sicer Služba za nadzor kakovosti in Strateški razvoj :



Štabni službi sta zadolženi za strokovno podporo direktorju in ostalemu vodstvu pri njihovem odločanju in pri izvajanju drugih funkcij. Služba za nadzor kakovosti se deli na del, ki je v štabnih službah, in na del v profitnih centrih. Delavci na delovnih mestih Službe za nadzor kakovosti v profitnih centrih so disciplinsko podrejeni direktorjem profitnih centrov, strokovno pa vodi Službe za nadzor kakovosti. Štabni službi sta neposredno podrejeni direktorju; direktor pa je njun strokovni in disciplinski vodja.

II. Skupne službe, ki opravljajo strokovna dela za profitne centre, so organizirane tako:



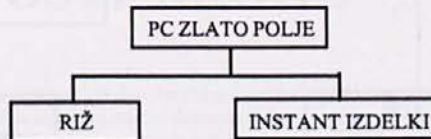
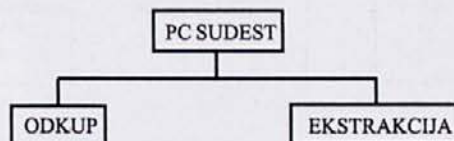
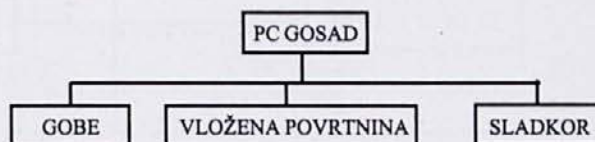
Skupne službe so vitalnega pomena za delovanje profitnih centrov. Bistveno je, da so vsebinsko povezane s profitnimi centri, niso pa (v odnosu do profitnih centrov in štabnih služb) ne v podrejenem, ne v nadrejenem položaju. Direktorji oz. vodje strokovnih služb so strokovno in disciplinsko podrejeni direktorju.

III. Finance imajo v novi organizacijski strukturi poseben položaj, saj so oblikovane kot posebna in samostojna strokovna služba :



Osnovni razlog za njihovo samostojnost je v zagotavljanju avtonomnosti finančne funkcije. Strokovno in disciplinsko so Finance podrejene direktorju.

IV. Posamezni profitni centri predstavljajo zaokrožene programske celote in so tako tudi prikazane, ne glede na to, da je organizacijska struktura znotraj profitnega centra povsem drugačna.



Produktna oz. programska organiziranost profitnih centrov prinaša le - tem relativno veliko stopnjo samostojnosti, pristojnosti in odgovornosti, predvsem v smislu dosežene stopnje uspešnosti posameznega profitnega centra, ki bo merljiva z višino ustvarjenega dobička.

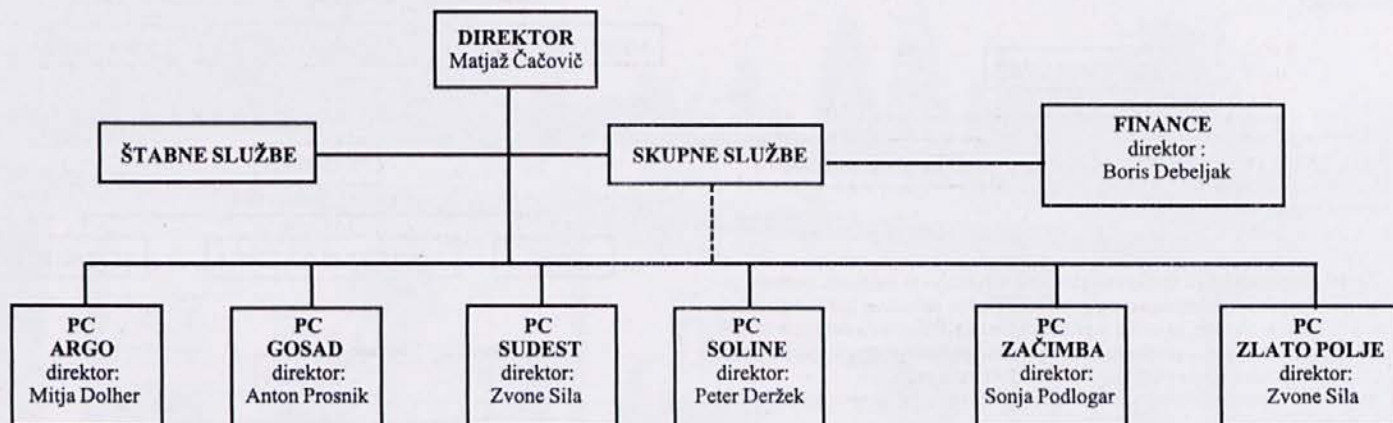
Profitne centre vodijo direktorji profitnih centrov, ki so strokovno in disciplinsko podrejeni direktorju družbe.

Zaključek tega članka naj zaokrožijo direktorjeve sklepne misli o novi organizacijski strukturi DROGE : " Učinek reorganizacije bo v večji učinkovitosti sistema in dolgoročno v boljšem rezultatu poslovanja. Z organiziranostjo v profitne centre je dana tudi podlaga, da se lahko posamezni organizacijski deli DROGE (Soline, Odkup), v sodelovanju s tujimi partnerji, preoblikujejo v mešana podjetja, seveda v okviru skupne strategije DROGE. Nova organiziranost mora postati bistvena sestavina obnašanja vseh zaposlenih, še posebej vodilne in vodstvene strukture, saj le tako lahko pričakujemo dobre rezultate. Sicer pa ni sprememb brez sprememb. "

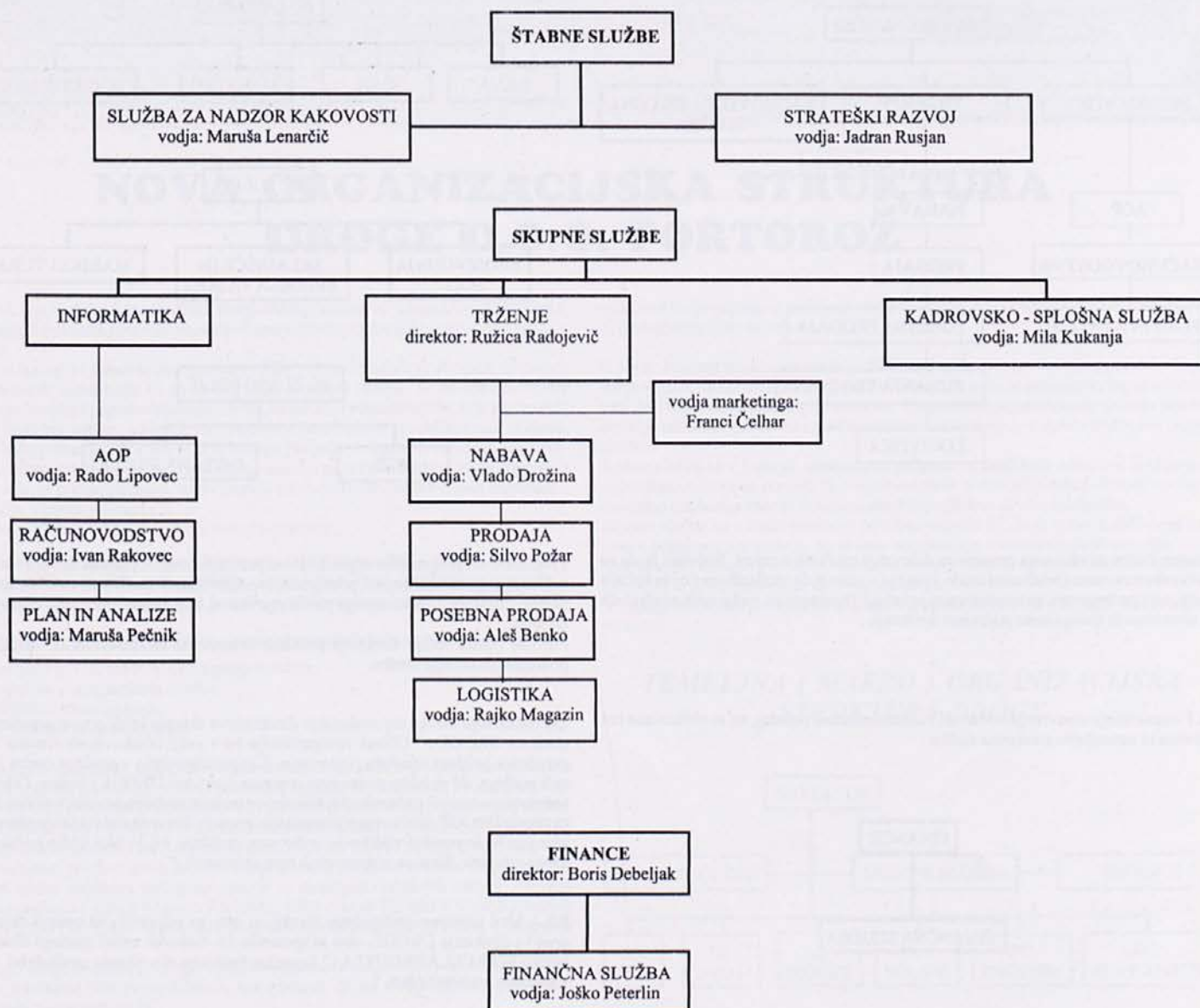
P.S. : Med pisanjem pričujočega članka, ki sem ga pripravila na osnovi delovnega gradiva direktorja DROGE, sem se spomnila na čudovito misel znanega filozofa in literata MARCELA PROUSTA : " Resnična čarovnijska ni v iskanju novih dežel, pač pa v gledanju z novimi očmi. "

NOVA DROGINA KADROVSKA STRUKTURA

MAKROORGANIZACIJSKA STRUKTURA



MEZZOORGANIZACIJSKA STRUKTURA





Vprvi vrsti z leve: Matjaž Čačovič, Ružica Radojevič, Mitja Dolher; v drugi vrsti: Zvone Sila, Peter Deržek, Sonja Podlogar, Anton Prosnik

OB NOVI ORGANIZIRANOSTI DROGE

Organizacija sodobnega podjetja temelji na koncentraciji nekaterih poslovnih funkcij - kadri, strategija in finance - in decentralizaciji odločanja. Pravni vidik organiziranosti - delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, ipd. - je manj pomemben. Organiziranost podjetja v profitne centre in skupne oziroma štabne službe je na zahodu precej pogosta oblika notranje organiziranosti podjetij. Klasična organiziranost v funkcionalnem smislu je le še bolj redka oblika - v glavnem prevladuje programska organiziranost, ki se manifestira v osnovnih organizacijskih enotah, programih, profitnih centrih ali podjetjih. Strateške odločitve so še vedno prepuščene glavnemu vodstvu, medtem ko ostale odločitve prehajajo na vedno nižje nivoje.

Organizacija DROGE se je spreminjala tako, kot se je spreminjala organizacija podjetij v Jugoslaviji in Sloveniji: od podjetja, podjetja z ekonomskimi enotami, organizacije združenega dela s TOZD - i, DO in vključevanji v SOZD, podjetja z obrati, do podjetja s profitnimi centri. Vsaka sprememba organiziranosti je povzročila notranje napetosti, fluktuacijo in, vsaj na kratek rok, tudi težave pri poslovanju.

O spremembi organizacije DROGE se je začelo razmišljati pred dvema letoma in pol, ko smo pristopili k izdelavi strategije podjetja. Zaradi različnih pogledov smo k izdelavi nove organizacije pritegnili ITEO (Inštitut za tržne in ekonomske raziskave) in po dolgotrajnem usklajevanju smo izdelali takšno organizacijo, kot jo imamo od 1. julija dalje.

Z novo organizacijo moramo doseči dva temeljna cilja:

- prenos odločanja in odgovornosti,
- popolno preglednost nad rezultati organizacijskih enot in programov.

DROGO vodi direktor podjetja, ki prenaša del odgovornosti na direktorja trženja, financ in informatike (nezasedeno), na direktorje profitnih centrov ter posamezne vodje v skupnih in štabnih službah. Finančni rezultati profitnih centrov so odločilnega pomena za poslovne odločitve; vsak program / profitni center mora biti dobičkonosen. Če ni tako, je potrebno takoj ukrepati. Izkazani finančni rezultati morajo biti čisti in brez vseh dvomov.

Sprememba organiziranosti je nujno zahtevala tudi spremembo mikroorganiziranosti - delovna mesta, opisi delovnih mest, sistematizacija. To je najbolj očitljivejši del organizacije. Izvedena sistematizacija je vgrajena v okvir zakonodaje in kolektivne pogodbe, ki pa je toga, saj popolnoma administrativno določa meje posameznih razredov in njihovih razponov.

Izvedena oblika organiziranosti DROGE je dobra podlaga za razgovore s potencialnimi tujimi investitorji, ki praviloma za svoje vlaganje zahtevajo samostojno ekonomsko in obračunsko enoto, bodisi v obliki profitnega centra ali podjetja. Tudi privatizacija bo verjetno prinesla še dodatne spremembe organiziranosti.

Zato sedanjo obliko organiziranosti nikakor ne smemo imeti za nekaj končnega in optimalnega. Če smo z njo dosegli povečano odgovornost na vseh ravneh in čiste račune, smo na dobri poti.

KAM PLOVEJO NAŠE BARKE?



O smeri vetra in taktiki manevriranja smo povprašali novoimenovane direktorje v DROGI

SMO SICER ŠELE NA ZAČETKU ...

DROGA d.o.o. Portorož se je s 1. julijem 1993 preoblikovala v družbo s šestimi profitnimi centri, skupnimi in štabnimi službami ter direktorjem družbe.

Profitni centri so z novo organizacijsko obliko dobili nove zadolžitve, obenem pa tudi nove možnosti vplivanja na svoje poslovanje in razvoj. Že ob pripravah na reorganizacijo marca 1993 je bila izdelana vizija razvoja ARGa kot profitnega centra.

Koncept ...

PC ARGO naj bi s svojimi zaokroženimi programi:

- postal vodilni proizvajalec v Sloveniji,
- ponovno uveljavil svojo blagovno znamko in dosegel kakovost ISO 9000 - 9001.

Ob tem konceptu lahko danes (po petih mesecih) omenimo novo lokacijo, ki je z razvojem marine v Izoli realno dosegljiva v treh do petih letih in je pogoj za doseganje navedenega standarda kvalitete izdelkov, posebno pri "mesnem" programu.

Argo usmerja svoje programe predvsem v izvoz in prodira na tržišča

Švedske, Madžarske in Rusije, kasneje pa želi osvojiti tudi zahtevnejša zahodna tržišča.

Izvozna usmeritev je nujna že zaradi praga rentabilnosti posameznih programov (kokošja pašeta in juhe), ki ga ne moremo dosegati samo s prodajo na slovenskem trgu, saj je ta premajhen.

Vzporedna pozitivna stran izvoza je vključevanje v mednarodne finančne tokove, ki so stabilnejši kot domači.

Problem previsokih proizvodnih cen, ki niso dopuščale izvoza, je rešen s povečanjem obsega proizvodnje (padec fiksnih stroškov na enoto) in z znižanjem stroškov surovin in embalaže. Samo prehod na litografrano embalažo pri mesnem programu bo v končni fazi znižal direktne stroške za 15%, to pa bo omogočilo bolj stabilne domače prodajne cene. Posledica tega je večja konkurenčnost in povečanje prodaje.

Grobe ocene kažejo, da struktura programov v ARGU ob sedanjih izvoznih in domačih cenah in proizvodnja nad 2.000 ton letno, omogočata rentabilno poslovanje. Podobne možnosti ima večina programov v okviru DROGE.

Povezave ...

Stopnja odvisnosti ali bolje rečeno povezanosti med posameznimi profitnimi centri je precejšnja in se ne kaže le v poslovnih rezultatih, temveč vse bolj v repro - verigah, izmenjevanju zaposlenih in dopolnjevanju programov. Tako so skupni stroški poslovanja posameznega profitnega centra nižji, v tem pa je tudi večja ekonomska varnost, kar je eden od osnovnih smislov povezave profitnih centrov v okviru DROGE. Že pred reorganizacijo smo si prizadevali prodreti na

zunanja tržišča in lahko rečemo, da se prvi uspehi že kažejo - pri ARGU so v izvozu že vsi proizvodni programi.

Jutri ...

Smo sicer šele na začetku, vendar prvi rezultati dajejo zaposlenim v ARGU voljo do dela, kar se je že pokazalo ob izpolnjevanju naročila za Rusijo.

MITJA DOLHER

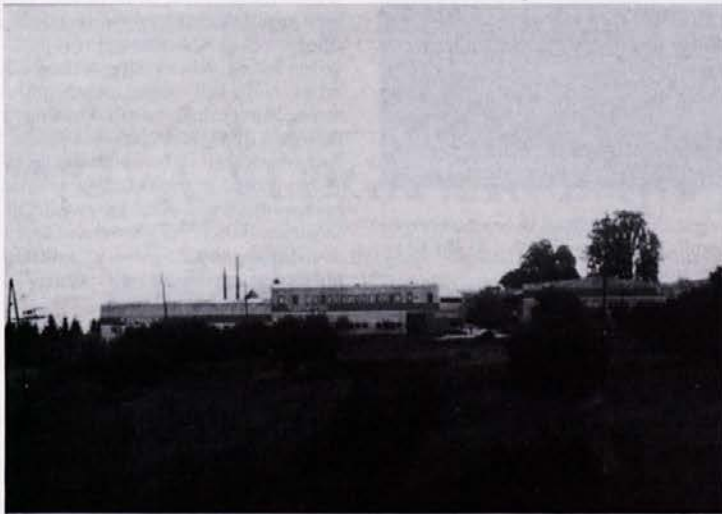


Pogled na profitni center ARGO

VELIKA RAZNOLIKOST JE LAHKO TUDI PREDNOST

Mislím, da se mi ni potrebno posebej predstavljati, saj sem v Drogi zaposlen že od leta 1976, ko so se formirali TOZD - i. Sudest sem nato vodil skoraj 14 let, nakar sem prevzel funkcijo vodenja odkupa in kooperacije, kjer sem bil zaposlen vse do formiranja novih profitnih centrov. Razcvet bivšega jugoslovanskega trga je narekoval razvoj Sudesta tako, da sta bili v letu 1980 in 1983 izvedeni večji investiciji v Gradišću in po potresu na Tolminskem še v odkupni postaji Most na Soči.

V vseh teh letih smo doživljali integracije, spremembe vodstev in dezintegracije. Moram priznati, da je izredno težko potegniti mejo med prednostjo centraliziranega vodenja in prenosom odgovornosti navzdol. Vsekakor mora organizacija omogočati rast uspešnih in odpravljati rast neuspešnih, vendar z organiziranostjo ne smemo zaiti v "vrtičkanje" in izgubljanje energije v medsebojnem dokazovanju, kdo ima prav. Vse sile je treba usmeriti na jutrišnji dan. Verjamem, da nam bo to nova organiziranost, z določenimi korekcijami, tudi prinesla.



Kot direktor profitnih centrov sem dolžan predstaviti ljudi, s katerimi bomo skupno vodili novo formirana profitna centra v Gradišću :

- Nevja Carič - vodja proizvodnje Zlato polje
- Manuela F. Meden - koordinator prodaje in predelave PC Sudest
- Peter Metlika - vodja ekstrakcije
- Ester Žerjal - programski tehnolog
- Daniela Ogrin - tehnolog kakovosti

- Mirko Carič - vodja vzdrževanja
- Stanislava Pretnar - pomočnik direktorja PC Sudest
- Milan Bižič - vodja odkupne postaje Vrhnika
- Dušan Rus - vodja odkupne postaje Most na Soči
- Ivan Jurak - vodja odkupne postaje Novo mesto
- Stanko Koser - vodja odkupa.

Za prodajo ekstraktov in zdravilnih zelišč je odgovoren Boris Raktelj. Izvoz gob in polžev opravlja Majda Vlačič, prodajo zelišč v izvozu pa Sonja Požar in Tatjana Marc.

Iz sestave se vidi izredno razpršenost dejavnosti profitnih centrov, kar povzroča večje probleme v vodenju.

Odkup je tesno povezan z Drogo Hrvaško, saj trije zaposleni v tem podjetju odkupujejo zelišča in gozdne sadeže za naš profitni center in tako "zapiramo" nabavo s prodajo Droginih izdelkov.

Prav profitni center Sudest ima zaradi oskrbe s surovinami največjo interno povezanost z vsemi ostalimi profitnimi centri v Drogi.

Osebo mislim, da je bila tudi v novi organizaciji narejena napaka, da hočemo, poleg spremljanja podatkov po profitnih centrih, rezultate spremljati tudi po blagovnih znamkah, saj to, glede na različne proizvodne lokacije, ki spadajo v isto blagovno znamko, povzroča probleme v delitvi odgovornosti oziroma zakomplicira spremljanje stroškov.

Vsaka organizacija je živa in se mora prilagajati spremembam na trgu in pogojem poslovanja. Mislim, da tudi tu ni nič izgubljeno, saj gre le za interna razmerja, ki na poslovanje Droge ne vplivajo.

Kot najstarejši direktor profitnega centra po stažu v Drogi javno pozivam ostale kolege, da s svojim razmišljanjem in dejanji obdržimo kompaktnost Droge, saj je ravno velika raznolikost proizvodnje lahko tudi prednost. Nova organizacija naj ne bi porušila vsega za seboj - saj v Drogi ni vse samo slabo - ampak naj bi, na ugotovljenih šibkih točkah, izboljšala poslovanje. Ko poslušam komentarje, se mi zdi včasih neverjetno, kako vsak pozna in ocenjuje delo drugih, pri tem pa ne vidi svojega praga, pred katerim ima gotovo kaj pomesti.

Časi gotovo niso lahki, saj je izguba prodajnih in nabavnih tržišč še vedno največji problem, ki ne bo tako kmalu rešen.

Droga je gotovo dovolj dobro podjetje, da bo preživelo tudi te hude čase. Zavedati se moramo prednosti, ki jih imamo, odpraviti slabosti in z optimizmom zreti v prihodnost, ki je odvisna samo od našega trdega dela.

Vsem zaposlenim želim uspešno delo in čimveč osebnega zadovoljstva.

ZVONE SILA

SPOSOBNI SMO DOSEČI ZASTAVLJENE CILJE

Pred skoraj 30 leti je v Središću ob Dravi nastala Drogina odkupna postaja. Njena dejavnost je ustvarjala devize za potrebe Drogine proizvodnje. Tudi v Središću so nastali zametki proizvodnje - vse do leta 1978, ko je bil zgrajen današnji "Novi obrat".

Ko smo leta 1980 dogradili hale za mletje, mešanje in pakiranje praškastih snovi, je nastala podoba TOZD "GOSAD" - odkup in predelava gozdnih sadežev, vrtnin, začimb in mletega sladkorja.

Reorganizacija DROGE v enovito delovno organizacijo je korenito posegla v GOSAD. Ločili sta se odkupna dejavnost in proizvodnja.

Današnji profitni center je oblikovan iz proizvodnega dela nekdanjega TOZD in je naslednik obrata GOSAD.

Prav tako kot organiziranost se je spreminjal tudi koncept dejavnosti. Iz odkupa je postopoma nastala proizvodnja. Spremembe v zasnovi, kakor tudi v okolju (močno zoženo tržišče), predstavljajo velike prepreke, ki jih ne moremo zaobiti.

V PC se zato pospešeno prilagajamo novim razmeram z organizacijo proizvodnje, pa tudi z izdelki.

Naš cilj je - v okviru DROGE postati uspešen PC, ki bo s produktivnostjo, kvaliteto in ceno sposoben konkurirati na domačem in tujem tržišču.

Naš proizvodni program zaobsega vrtnine, gobe in izdelke iz gob, sladkor v prahu in druge praškaste proizvode.

V okviru nosilnih programov želimo s paleto proizvodov, od "klasičnih" do delikatesnih, povečati tržni delež doma, s prilaganjem izdelkov tujemu trgu pa tržišče razširiti.

Ugodna geografska lega na severovzhodu Slovenije nam omogoča dostop do surovinske baze in s tem manjše stroške ter boljši nadzor nad kvaliteto.

Kot del DROGE smo se v preteklosti že uspeli prebiti čez prepreke, ki so nam stale na poti.



Profitni center GOSAD je proizvodni obrat, ki je sposoben doseči zastavljene cilje!
ANTON PROSNIK

PROFITNI CENTER SOLINE - korak naprej v kvaliteti poslovanja

Profitni center Soline bo v letu 1993 naredil korak naprej v kvaliteti poslovanja, zato lahko gledamo na prihodnost z optimizmom.

Sušilnica za sol je pripravljena za obratovanje s "prano" tuniško soljo kot vhodno surovino. Nov vlagalec in takojimeno "šrumfirka" v liniji za gospodinjsko sol sta tudi že pripravljena. Kompletne linije za pakiranje kilogramske in, z nekaj napora tudi polkilogramske soli, nam daje dobre izhodiščne pogoje za borbo s konkurenco na trgu. Velika investicija nam je odprla možnosti za nove izdelke in za oskrbovanje Drogine proizvodnje s sušeno soljo. Pred nas je postavila obvezo, da se lotimo še ostalih problemov v kvaliteti izdelkov in da usmerimo napore v prodajo na tuje trge.

Naprava bo zaokrožena, ko bo tudi domača sol vhodna surovina za rafiniranje in pakiranje gospodinjske soli.

S pilotno proizvodnjo japonskih kozic - gamberov - rakcev, je zaživela dejavnost marikulture, to je gojenja morskih organizmov za prehrano. Po prvih vzorčnih analizah, kažejo na 7 ha "posejane" mladice japonskih kozic, da bodo dobro uspevale na solinskih terenih. Z družbo gospoda dr. Ravagnana iz Padove se

Droga dogovarja o sodelovanju pri gojenju kozic, orad, brancinov in cipljev. To bo prineslo nekaj svežine v Drogine dejavnosti in, kot kažejo izračuni, tudi nekaj

jim pravimo "mezza - luna" zaradi njihove značilne oblike.

Nedvomno je, da bodo nastajale težave, saj se je treba še veliko učiti o delu z živim

veliki brezposelnosti je težko najti ljudi, ki bi bili pripravljeni prevzeti delo v sezoni proizvodnje. Zasluzki so relativno dobri, vendar je fizični napor, ki traja dolgo časovno obdobje, prevelik. Kristalizacija je zato slabo izkoriščena in ni pravega razmerja med celoletnim vloženim delom in izplnom.

Nujno moramo povečati proizvodnjo (izplen) zaradi povečanja izkoristka potenciala, ki je na razpolago. Povečana proizvodnja bi znižala stroške po enoti - toni - in izboljšala konkurenčnost naše soli. Zaradi problema delovne sile in velikega stroška za potrebne kapacitete moramo iskati rešitve v spremembi tehnologije dela na kristalizaciji. Soline je treba mehanizirati. Strah, da bodo solinarji zaradi modernizacije solin izgubili delo, je odveč. Osnovno delo pri proizvodnji soli oz. delo na pripravi slanice in kristalizaciji soli ostaja, mehanizira se samo pobiranje in izvoz soli iz bazenov v naslednjo stopnjo obdelave in deponijo. Ko bomo dosegli, da bo sol iz lastne proizvodnje s ceno in kvaliteto enakovredna severnoafriški soli, bomo krog zaključili. Organizacija dela in kadrovska sestava v profitnem centru Soline morata biti prilagojeni tem ciljem.

PETER DERŽEK



dobička. Velikost le - tega bo odvisna od velikosti površin, ki jih bomo uspeli pripraviti za gojenje do prihodnje sezone. Na razpolago so 60 ha velike površine ob morju do Fontanighe med izlivom Dragonje in kanala Grande. Po domače

organizmom. Najbolj se bojimo brezobzirnih ljudi in problemov, ki jih lahko povzročijo v ribogojnici.

Letošnja proizvodnja soli bo ena najuspešnejših na sistemu Lera. Do konca avgusta je pobranih 11.000 ton soli. Kljub

CILJI SO POSTAVLJENI IN IZVEDLJIVI

Da bi izboljšali poslovanje, smo 1. julija 1993 v DROGI PORTOROŽ pristopili k novi reorganizaciji in med drugim ustanovili profitne centre.

V profitnem centru Začimba obvladujemo tri samostojne blagovne znamke: Barcaffè, 1001 cvet, Maestro in grupo "ostali izdelki", v kateri so združeni proizvodi, ki nimajo svoje blagovne znamke in se uporabljajo kot dodatek jedem.

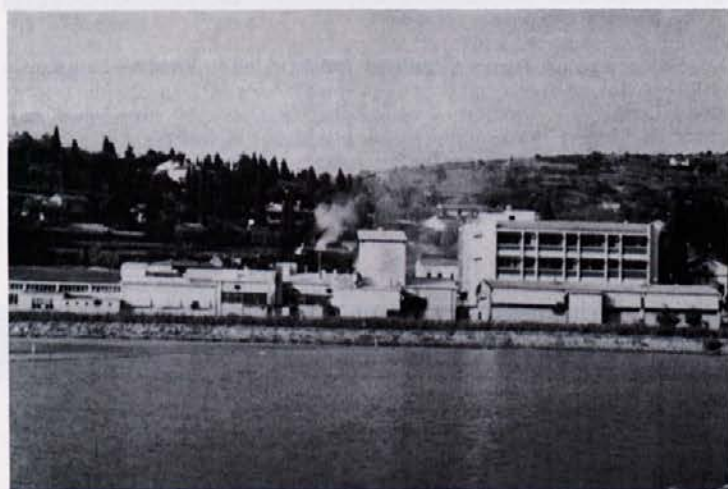
Glavni elementi strategije, ki smo jo opredelili do leta 1996, so naslednji:

- hitro prilagajanje trgu glede na potrebe potrošnikov,
- trg spoznati do tolikšne mere, da je možno proizvajati z minimalnim zalogami,
- potrošnika pritegniti s konstantno kakovostjo in ga v pravi meri opozarjati na naše proizvode,
- doseči tako družbeno klimo, ki bo vzpodbudila k nakupu kakovostnih slovenskih proizvodov,
- kljub hudi konkurenci domačih proizvajalcev in uvoza obdržati vodilni položaj v državi pri proizvodnji kave, čajev in začimb,
- poiskati najboljše možnosti izvoza naših proizvodov na tuje trge (predvsem zeliščnih čajev in začimb) z natančno opredeljenimi izvoznimi strategijami in možnostjo izvoza v višjem cenovnem razredu.

Pri proizvodnji kave, ki je nosilni proizvod (dohodkovno količinsko) za PC Začimba in celotno Drogo, je nujno obdržati vodilni položaj, ki ga imamo v Sloveniji. Prodajo kave je potrebno povečati, kar pa lahko naredimo le z novimi pristopi v trženju in odlično kakovostjo, na katero je kupec navajen. Paleta kave Barcaffè bomo razširili z novim načinom pakiranja in tudi z novimi mešanici, ki bodo namenjene predvsem gostinstvu. Razmišljamo pa tudi o pakiranju kave za pripravo filter kave, ki dobiva svoje mesto predvsem na Štajerskem, kjer je vpliv sosednje Avstrije močan.

Pri praženju in pakiranju kave iščemo možnosti v izvozu predvsem v dodelavnih poslih za znanega kupca, ker je okus kave močno odvisen od navad in okusov potrošnikov.

Kot dolgoletni proizvajalci čajev in začimb z bogato tradicijo želimo ostati najvidnejši čajarji in proizvajalci začimb v Sloveniji in se uveljaviti na svetovnem trgu. Največje



možnosti izvoza čajev in začimb vidimo na švedskem in skandinavskem trgu (zaradi široke palete izdelkov), na Madžarskem, kjer smo že prisotni, pa je potrebno poiskati pravilno pozicijo in možnosti prodaje.

Z izpadom jugo trga smo izgubili trg za mešanice začimb za mesno industrijo. Ponovno smo se začeli povezovati s slovensko mesno - predelovalno industrijo in upamo, da bomo z vztrajnim delom prišli tudi v ta del slovenske industrije.

Grupo izdelkov "dodatki jedem" je potrebno razširiti z novimi proizvodi in na ta način izkoristiti tehnološke možnosti in popestriti ponudbo.

Cilji, ki so postavljeni, so izvedljivi in jih bo z vztrajnim delom možno realizirati, vendar moramo vedeti, da so delovni uspehi odvisni od tehnoloških možnosti (nujna posodobitev tehnologije ob upoštevanju inovativnosti, ki je prisotna pri vsakem posamezniku) in od delavcev, ki morajo biti stimulirani glede na rezultate dela in poslovanja.

Upam, da bomo s skupnimi napori uspeli in ustvarili čimboljše delovno klimo in rezultate dela.

SONJA PODLOGAR

SAMOSTOJNE FINANCE

Nova organiziranost DROGE je bivšemu Finančnemu sektorju prinesla koristno novost - formiranje povsem samostojne in neodvisne službe Finance, katerim so priključene tudi investicije. Nekatere spremembe pa so posledica prerazporeditve dela in posodabljanja dela z računalniško podporo.

Menim, da je v sedanjem obdobju koristno, da se denarni tokovi vodijo iz enega mesta, še posebno zaradi zadolženosti za vzdrževanje tekoče likvidnosti in investicij. Na drugi strani pa imamo tudi novoustanovljena podjetja, ki v času nastajanja in uveljavljanja potrebujejo zagonska sredstva in drugo pomoč.

V Drogi so problem stroški. Mislim pa, da se bodo z novo organiziranostjo zmanjšali, ker se bo kriterij do stroškov poostiril. Stroški, ki se delijo po stroškovnih mestih po ključu, se morajo zmanjšati in vnaprej dogovorjene vrednosti. O stroških, ki jih ne likvidirajo odgovorni v profitnih centrih, a gredo v njihovo breme, bomo obveščali profitne centre.

Na koncu bi predlagal, da vsak, ki stroške povzroča (naroča), razmisli, ali bi si tak strošek dovolil, če bi šel denar iz njegovega žepa.

BORIS DEBELJAK

NOVA VLOGA TRŽENJA

Glede na to, da stare organiziranosti Droge ne poznam, bom govorila o vlogi Trženja v novi organiziranosti.

Menim, da je vloga Trženja v novi organiziranosti pozicionirana v redu in da samostojno opravlja svojo funkcijo za celotno Drogo.

Trženje kot služba seže v vse profitne centre s tržno funkcijo in pooblastili, ki jih ima. Določene naloge, ki so prenešene v profitne centre, so v skladu s Trženjem in se vedno usklajujejo med Trženjem in profitnimi centri. Tu predvsem mislim na mešanice začimb, zelišča in deloma sol, ki so za kupca tehnološko zahtevni. Zato je potrebno dogovarjanje med samimi profitnimi centri in med tehnologi v profitnih centrih ali pa so odločitve celo prepuščene njim samim. Glede tehnoloških zahtev mislim, da so ustrezne.

Komercialni in finančni pogoji pa morajo biti usklajeni med profitnimi centri in Trženjem.

RUŽICA RADOJEVIČ

ALI NAM PROFITNI CENTRI PRINAŠAJO TUDI BOLJŠE REZULTATE?

Menim, da nam ti centri prinašajo boljše rezultate, ker sta pri tej obliki organiziranosti skrb in odgovornost za DOBIČEK porazdeljeni - direktorji profitnih centrov skrbijo in odgovarjajo za rezultat profitnega centra, ki ga vodijo (ta odgovornost ni le moralna). Direktor družbe odgovarja za dobiček DROGE skupno s finančnim direktorjem in direktorjem Trženja.

Dosedanja " sektorska " organiziranost, kljub ugotavljanju poslovnih rezultatov znotraj Droge po obratih in po programih, ni prinesla željenih rezultatov, ker za te rezultate ni NIHČE ODGOVARJAL in v taki obliki organiziranosti tudi ni bilo možno nikogar zadolžiti za celotno poslovanje obrata ali programa.

Vodja obrata je skrbel za nemoteno proizvodnjo, ki jo je naročil sektor Trženje, ob čimnižjih proizvodnih stroških in brez možnosti vpliva na nabavno politiko in kakovost nabavljenega blaga na eni strani ter brez vpliva na prodajno politiko na drugi strani. Sektor Trženja, kot nosilec nabavne in prodajne politike Droge, pa ni imel možnosti vplivanja na dogajanja v proizvodnih obratih.

Za poslovni rezultat je lahko odgovoren le tisti, ki ima vpliv na celotno reprodukcijsko verigo NABAVA - PROIZVODNJA - PRODAJA in s tem povezan DENARNI TOK. Od tega, na kolikšen del te verige imajo odgovorni vpliv, je odvisno tudi, za kateri "interni nivo" dobička odgovarjajo.

V Drogi smo se odločili, da ostaja finančno poslovanje na nivoju družbe in zanj odgovarjata finančni direktor in direktor družbe.

Ravno tako ostaja v Skupnih službah nabava in prodaja, ker v našem primeru pomeni to pocenitev poslovanja. Večina profitnih centrov (PC) ima iste nabavne in prodajne poti in delo opravljajo isti delavci za vse PC . Kjer ne bo tako, se bo dejavnost preselila v PC. Direktorji PC pa imajo preko direktorja Trženja možnost vpliva na tržno politiko oziroma se o njej dogovarjajo skupno, na osnovi razvojne strategije PC.

Kategorijo dobička, ki se bo ugotavljal na nivoju PC in predstavlja merilo za ugotavljanje uspešnosti direktorja PC, smo interno poimenovali KONTROLJIV DOBIČEK . To je tisti dobiček, ki ga dobimo, ko od vseh prihodkov PC odbijemo vse stroške, ki direktno bremenijo PC , ter posredne stroške, ki sicer nastajajo zunaj PC, vendar je možno dokaj točno opredeliti višino, ki bremeni posamezni PC.

ČISTI DOBIČEK pa je dobiček, ki ga ugotovimo, ko od KONTROLJIVEGA DOBIČKA po vnaprej dogovorjenih ključih odbijemo pripadajoči del planiranih stroškov Štabnih služb, Skupnih služb, Financ ter stroškov finančnega poslovanja (obresti, odpisi neizterjanih terjatev).

Čisti dobiček je merilo ugotavljanja uspešnosti poslovanja PC.

To, da smo formirali profitne centre, imenovali direktorje in opredelili način ugotavljanja poslovnih rezultatov, še ne daje nobene garancije, da bomo tudi uspešneje poslovali - so pa to temelji, ki DAJEJO MOŽNOSTI, da se premakne na bolje.

Za imenovane direktorje PC je to prav gotovo velik izziv in zato tudi rezultati ne bi smeli izostati.

TUDI NAJMANJŠE IZBOLJŠANJE POSLOVNEGA REZULTATA PO POSAMEZNETM PROGRAMU POMENI IZBOLJŠANJE POSLOVNEGA REZULTATA PROFITNEGA CENTRA IN BOLJŠI REZULTAT DROGE - TO PA JE CILJ PROFITNIH CENTROV!

MARUŠA PEČNIK

POSLOVANJE V PRVEM POLLETJU LETA 1993

Na domačem trgu smo v I. polletju letošnjega leta prodali 4.521 ton izdelkov in zanje iztržili 1,9 milijarde SIT. To pomeni 51% izpolnitev letnega plana. Izvozili smo 493 ton izdelkov in zanje iztržili 128.653.409 SIT - kar je 33 % izpolnitev letnega plana. Rezultati kažejo, da smo si zadali dokaj smeli izvozni načrt, predvsem na tiste trge, kjer imamo ustanovljena svoja podjetja, in da tega načrta ne bomo realizirali. Težave se še vedno pojavljajo zaradi nepoznavanja teh trgov.

Na domačem trgu nam je uspelo povečati prodajo kave kljub izredno veliki konkurenci, predvsem tujih podjetij in privatnikov. Seveda je bila ta prodaja močno podprta z reklamnimi akcijami in z akcijskimi prodajami kave po nižji ceni.

Tudi pri Sammontani smo uspeli, kljub velikim začetnim težavam v letošnjem letu in ob novi konkurenci, skoraj dohiti prodajo, realizirano v istem obdobju lani.

Stekla je tudi prodaja zdravilnih zelišč, pakiranih v 500 - 1.000 kilogramske vrečke, predvsem za lekarniško prodajo in prodajo privatnikom.

Pri ostalih proizvodih na domačem trgu ni bilo nič izjemnega; v drugem polletju pa se obetajo večje aktivnosti v prodaji (in s tem v proizvodnji) tako za domači trg kot za tujino, kjer se odpirajo novi trgi.

V letošnjem letu so se pojavili večji problemi pri prodaji soli zaradi vdora avstrijske konkurence s kameno soljo in materialnih rezerv naše, pred tremi leti kupljene soli. Poleg tega pa je ta sol ponujena našemu trgu po dosti nižji ceni; kar je imelo za posledico, da smo znižali naše prodajne cene. Tako smo letos prodali kar za 1.881 ton soli manj kot lani. Dokaj visoko postavljeni cilj smo v polletju realizirali le 23 %. Pričakovati je, da se bo stanje izboljšalo, ko se bomo pojavili na trgu s kvalitetnejšo (sušeno) soljo, rezultatom nove investicije v sušilnico in pakirnico.

PRODAJA

	PLAN 93 (tone)	REALIZ. lani	I. polletje letos	93/94	% na plan
SLOVENIJA	8.910	4.289	4.521	105	51
HRVATSKA	2.188	1.479	584	39	27
MADŽARSKA	235		27		11
ŠVEDSKA	173	110	105		61
OST. IZVOZ	687		361		53
IZVOZ	3.283	1.589	1.077	68	33
SKUPAJ	12.193	5.878	5.598	95	46

S finančnim rezultatom, izkazanem konec I. polletja 1993 nikakor ne moremo biti zadovoljni, saj smo ob 2 milijardah SIT realizacije dosegli akumulacijo le v višini 2,3 milijonov SIT.

MARUŠA PEČNIK

REDNE PLAČE ...

TO JE VSE, KAR LAHKO REČEM. SEVEDA, ZA TISTE, KI NAM ČAS POČASI MINEVA LE ZARADI POMANJKANJA DENARJA IN KOMAJ ČAKAMO PETI IN OSEMNAJSTI DAN V MESECU, SO REDNE PLAČE ZELO POMEMBNE.

Nič ni hujšega kot strmeti v bel papir pred seboj in hoteti pisati o plačah. Vsaj tokrat, vsaj zame. Vendar ne le, ker hočem pisati, tudi moram napisati lastno stališče do najnovejših plač v DROGI, zato se to breme nekoliko zmanjša.

KAJ SE JE V RESNICI ZGODILO Z NAŠIMI PLAČAMI V SLOVENIJI ?

Vedeli smo, da s 1. julijem 1993 preneha veljati zloglasni zakon o " zamrznitvi " plač, ki je sicer marsikomu prišel prav (delodajalcem in vladi v Republiki Sloveniji).

V veljavo naj bi ponovno stopil tarifni del KOLEKTIVNE POGODBE ZA GOSPODARSTVO. Tako je tudi bilo potem, ko so se v državi - po dolgotrajnih pogajanjih - sindikati in vlada vendarle pogodili. Izhodišče za 1. tarifni razred 35.548 SIT brutto je cena za delo, ki so jo sindikati sprejeli z ANEKSONOM K KOLEKTIVNI POGODBI že januarja 1993.

Vsi vemo, da ni nikakršne pametne logike, po kateri naj bi bil ta znesek prava vrednost za najmanj zahtevna dela (to je za 1. tarifni razred) še v juliju 1993.

KOLIKO NAJ BI BILA VREDNOST ZA DELO V 1. TARIFNEM RAZREDU?

ČE ČLOVEK DELA 8 UR, ČETUDI NAJMANJ ZAHTEVNEGA / ENOSTAVNEGA DELA, BI MORAL ZASLUŽITI ZA ČLOVEKA DOSTOJNO ŽIVLJENJE !!!

Je pa to največ, kar so sindikati v Sloveniji lahko naredili v sedanjih gospodarski in življenjski situaciji. Gospodarstvo mora doživeti ponovno oživiljanje in vzpon, to pa je z nezadovoljnimi (ali celo lačnimi) delavci nemogoče. Sindikati so ob enem od vlade države Slovenije zahtevali takojšnje ukrepanje za zmanjšanje stroškov države.

KAKO JE S PLAČAMI V DROGI

V DROGI smo za novimi vrednostmi za ceno dela po kolektivni pogodbi zaostajali za dobrih 13 %. Za toliko naj bi se plače povečale in so tudi se! Plače so se povečale še za 15 %, ob tem pa je UPRAVNI ODBOR ukinil prav tako glasno očitano nam stimulacijo, tisto, saj veste - 20%. Tisti redki, ki ste dobivali 15% stimulacijo ali celo manj, ste sicer

pridobili pri plači 3%, ostali pa smo toliko izgubili. Za proizvodnjo, skladišča, šoferje, solinarje so postavljene nove norme. Do le-teh se sindikati nismo opredelili oz. se niti nismo mogli opredeliti, saj (uradno) iz spremembah nismo bili obveščeni. Res pa je, da je na sestanku sindikata o tem zelo na kratko spregovoril direktor.

NOVOSTI V ORGANIZACIJI PODJETIJ IN NOVA SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

S 1. julijem 1993 smo se v podjetju tudi reorganizirali. Nekako potihlo, skoraj sramežljivo, gotovo pa brez NEPOTREBNEGA pompa, vendar tudi brez POTREBNE obveščeni nas, delavcev.

Tako marsikdo med nami 1. julija ni vedel, komu je za svoje delo odgovoren... informacij skratka ni (bilo) ne od direktorja ne od NOVIH DIREKTORJEV PROFITNIH CENTROV (to so bivši obrati) ne od vodij proizvodnje, za katere je sicer DOKAJ DOBRO POSKRBLJENO! Sindikat je, priznam, skromno očital direktorju to zadevico in direktor je to dobrohotno sprejel. Glede na izkušnje iz leta 1991 - sprejema takratne sistemizacije delovnih mest in takratnih posledic, bi vendarle pričakovali, da bo direktor upošteval KOLEKTIVNO POGODBO (1. člen), pa tudi določila

ZAKONA O DELOVNIH RAZMERNI R SLOVENIJE, da mora delodajalec PRED SPREJEMOM akta o sistemizaciji delovnih mest PRIDOBITI IN OBRAVNAVATI MNENJE SINDIKATOV IN SE DO TEGA MNENJA PISNO OPREDELITI.

V sindikatu si ne domišljamo, da bi na ta način obravnave in sprejema sistemizacije delovnih mest bili vsi delavci zadovoljni in brez pritožb, prepričani pa smo, da bi jih bilo bistveno manj.

Sindikati v DROGI smo tudi tokrat svoje opravili, milo rečeno, medlo! Tokrat so temu botrovali neenergičnost, neznanje, predvsem pa prehodno obdobje, v katerem nismo ne lastniki ne delojemalci. Tako kot direktor ni ne lastnik ne delodajalec v DROGI - v pravnem pomenu besede, seveda.

Lastninenje, ki bo prineslo nove lastnike podjetja, katerih se / roko na srce / vsi pomalem bojimo, je za vse nas postalo nuja. V tej novi obliki bomo namreč MORALI vsi narediti točno tisto, za kar smo se dogovorili. Vsaj moralo bi biti tako.

To jesen bomo sindikati v DROGI vzeli v precep norme za obseg dela in pogoje dela ter dodatke.

Glede na vse povedano pa bi kazalo razmisliti tudi o - predčasnih volitvah vodstva sindikata.

SVET SINDIKATOV DROGE
Predsednica : DRAGICA MEKIŠ

PRAVILNIK O STIMULATIVNEM NAGRAJEVANJU

Upravni odbor DROGE je na junjskem zasedanju "odpravil" člene o stimulativenem nagrajevanju delavcev.

Sicer neuradno - smo izvedeli, da bo ta način nagrajevanja nadomestil NOV Pravilnik o stimulativenem nagrajevanju delavcev in sicer, zopet neuradno, naj bi začel veljati že januarja 1994.

DRAGICA MEKIŠ

PODJETNIŠKA KOLEKTIVNA POGODBA

Na sestanku sindikatov in direktorja DROGE junija '93 je bil sprejet načlen dogovor, da letošnji jesen začnemo s pisanjem PODJETNIŠKE KOLEKTIVNE POGODBE. Le - ta bo zamenjala dosedanja PRAVILNIK O DELOVNIH RAZMERNI DROGE. Bistvo podjetniške kolektivne pogodbe pa je vzpostavitev dveh pogajalskih strani, to je delodajalca in sindikatov, tako kot je to urejeno na ravni države.

DRAGICA MEKIŠ

NOVA SPLOŠNA KOLEKTIVNA POGODBA ZA GOSPODARSTVO

Nova splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo je bila podpisana 9.7.1993 ter objavljena v UL RS št. 39/93 z veljavnostjo od 1.7.1993 do 31.12.1995, z izjemo tarifnega dela (od 35. do 48. člena), ki velja do 31.12.1993. Za tarifno prilogo je zapisano, da se jo sprejme vsako leto najkasneje do 30.11. za naslednje leto.

V novo kolektivno pogodbo so sprejete številne rešitve iz stare pogodbe, zato bi poudaril le spremembe.

Največ pogajalskega napora je bilo vložene v tarifni del, kjer so zapisane izhodiščne plače po posameznih tarifnih razredih: za julij 1993 (bruto, za polni delovni čas)

I. tarifni razred	35.548
II. tarifni razred	39.120
III. tarifni razred	43.685
IV. tarifni razred	48.699
V. tarifni razred	55.096
VI. tarifni razred	65.759
VII. tarifni razred	74.656
VIII. tarifni razred	88.883
IX. tarifni razred	106.629

Spremenjena je tudi ekskalacijska klavzula, in sicer:

-v primeru rasti cen življenjskih potrebščin do vključno 3% mesečno se izhodiščne plače ne povečajo, -od 3% do 5% se za vsak odstotek rasti cen nad 3% izhodiščne plače povečajo za 0,7%,

-od 5% do 8% se za vsak odstotek rasti cen nad 5% izhodiščne plače povečajo za 0,8%,

-nad 8% se za vsak odstotek rasti cen izhodiščne plače povečajo za 0,9%.

LESTVICA VELJA OD 1.7.1993 DALJE.

Za delodajalce, ki izplačujejo osnovne plače v višini manj kot 80% izhodiščnih plač, ne veljata omejitvi glede izplačevanja plač v dejanski višini in glede usklajevanja plač po eskalacijski lestvici.

S področja delovnih razmerij nova pogodba v 1. členu obvezuje delodajalca, da pred sprejemom akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest oz. njegovih spremembah in dopolnitvah, pridobi in obravnava mnenje sindikatov in se do tega mnenja pisno opredeli. Akt o sistemizaciji delovnih mest bo temeljno izhodišče za objavo ali razpis prostih delovnih mest, za razporejanje delavcev na delovna mesta ter za razvrščanje delovnih mest v tarifne razrede. S tako ureditvijo akt o sistemizaciji delovnih mest pomeni novo kvaliteto, saj bo sodna praksa morala upoštevati določbe tega akta pri individualnih odločitvah in ugotavljati pravilnost sprejema.

V 11. členu so opredeljeni pogoji za sprejem na delo v drugo organizacijo oz. k delodajalcu. Določba tega člena

poenostavlja razporejanje delavcev v drugo organizacijo tedaj, kadar se v organizaciji ukinja celotna dejavnost in kadar se dejavnost prenaša v drugo organizacijo skupaj z delavci, ki so v tej dejavnosti zaposleni. V takih primerih nista več potrebna postopek in sprejem programa o reševanju trajnih presežkov. Ta določba v bistvu poenostavlja reorganizacijo v podjetjih, ki bodo določeno dejavnost odstopila drugemu podjetju. S tem se položaj delavcev ne spremeni, delovno razmerje pa se šteje za nepretrgano (kot da delavec zaposlitve ni spremenil). Pogodbo o sprejemu delavca na delo skleneta organ upravljanja v obeh organizacijah, vendar na podlagi poprejšnjega mnenja sindikata.

Pri uporabi kriterijev za določanje presežkov delavcev nova pogodba predvideva uporabo kriterija delovne uspešnosti le v primeru, če so vnaprej določena merila za ugotavljanje delovne uspešnosti, enako kot to velja za višino plač na podlagi delovne uspešnosti.

Ravno tako je potrebno v pogodbi o zaposlitvi, poleg ostalega, urediti način ugotavljanja delovne uspešnosti (norma, akord, premije, ocenjevanje,...). S kolektivnimi pogodbami dejavnosti je možno določiti dodatna merila za uporabo

se nadaljuje

posameznih kriterijev za določanje presežnih delavcev.

Pogodba spreminja 35. člen zakona o delovnih razmerjih glede arbitražne komisije v postopku reševanja presežkov. Sindikat lahko sproži arbitražni postopek, ne glede na to, ali gre za večje ali manjše število delavcev, ki so obravnavani kot presežek.

V primeru pasivnosti organizacije, ki zavira konstituiranje arbitražne komisije, imenuje na predlog stranke v sporu arbitra sodišča za delovne spore z območja, na katerem je sedež organizacije.

Nova pogodba uvaja skupno disciplinsko komisijo za vse organizacije, ki zaposlujejo manj kot 20 delavcev. Komisijo imenuje ustrezno združenje delodajalcev za posamezno panogo.

O pravicah delavcev odloča na drugi stopnji organ upravljanja ali organ, določen s statutom oz. sklepom organa upravljanja. V organizacijah z manj kot 50 delavci sprejemajo odločitve vsi delavci oz. organ določen s statutom.

V primerih nezakonitega prenehanja delovnega razmerja bo morala organizacija izplačati najmanj šest povprečnih mesečnih plač delavca v zadnjih treh mesecih dela. Ta pavšalna odškodnina se veže na pravnomočno sodno odločbo, s katero je ugotovljeno, da je delavcu nezakonito prenehalo delovno razmerje.

Novosti so tudi pri zagotavljanju delovnopravne imenitete sindikalnega zaupnika.

Odločitev pooblaščenega delavca ali organa organizacije, s katero naj bi bil sindikalni zaupnik prerazporejen na drugo delovno mesto, v drugo organizacijo, uvrščen med presežke ali kako drugače postavljen v manj ugoden ali podrejen položaj, bo brez pravnega učinka, če sindikat k njej ne poda pisnega soglasja. Sindikat je dolžan podati soglasje v roku 8 dni, sicer se šteje, da je soglasje dano molče. Sindikat lahko odkloni soglasje, če meni, da je odločitev posledica sindikalne dejavnosti zaupnika. V takem primeru lahko pristojni organ ali pooblaščen delavec sproži arbitražo.

Med sindikalne zaupnike se štejejo tudi vsi sindikalni funkcionarji (predsedniki območnih in republikanskih odborov, predsedniki območnih sindikatov), ki so zaposleni v organizaciji.

Organizacijam postavlja nova kolektivna pogodba dodatne postopkovne zahteve, na nekatere ne vključeni pa bo morala odgovoriti sodna praksa.

Priredil: EURO BROZIČ

SOUPRAVLJANJE DELAVCEV PO NOVEM

V slovenskem parlamentu je bil pred počitnicami sprejet ZAKONO SODELOVANJU DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU. Zakon je bil objavljen v UL RS št. 42/93 z dne 22.07.1993 in velja od 6.8.1993 dalje. Zakon določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, ne glede na obliko lastnine.

V splošnih določbah zakona so opredeljeni načini sodelovanja delavcev pri upravljanju in sicer:

- pravica do pobude in pravica do odgovora na pobudo,
- pravica do obveščeniosti,
- pravica dajanja mnenj in predlogov s pravico do odgovora nanje,
- možnost ali obveznost skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- pravica soodločanja,
- pravica zadržanja odločitev delodajalca.

Te naštetе pravice delavci uresničujejo potom SVETA DELAVCEV ali DELAVSKEGA ZAUPNIKA, ZBORA DELAVCEV in PREDSTAVNIKOV DELAVCEV v ORGANIH DRUŽBE. S pisnim dogovorom med SVETOM DELAVCEV in delodajalcem se podrobneje uredi uresničevanje pravic iz tega zakona ter druga vprašanja, ki so z zakonom določena. Z dogovorom je možno razširiti soupravljalске pravice delavcev. S takim dogovorom ni možno določiti pravic iz delovnega razmerja in tistih pogojev dela, ki se urejajo s splošno veljavnimi kolektivnimi pogodbami. S pravico sodelovanja delavcev pri upravljanju se ne posega v pravice in obveznosti sindikatov, da ščitijo interese svojih članov, SVET DELAVCEV pa se mora vzdržati kakršnihkoli oblik sindikalnega boja.

V drugem poglavju zakon zelo natančno opredeljuje način oblikovanja, sestave, mandat in izvolitev SVETA DELAVCEV.

SVET DELAVCEV se oblikuje, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev. V družbi do 20 delavcev sodelujejo delavci pri upravljanju preko delavskega zaupnika.

Število članov SVETA DELAVCEV je odvisno od števila zaposlenih in sicer od treh članov v družbi do 30 delavcev in do trinajst članov v družbi s 600 do 1000 delavcev. Če pa je delavcev več kot 1000, se število članov SVETA DELAVCEV poveča za dva člana na vsakih dodatnih 1000 delavcev.

Mandat članov SVETA DELAVCEV traja štiri (4) leta. Po tem obdobju so člani lahko ponovno izvoljeni.

V novoustanovljeni družbi lahko skličejo zbor delavcev zaradi izvolitve SVETA DELAVCEV najmanj trije delavci ali v družbi zastopani reprezentativni sindikati. Na tako sklicanem zboru (v dogovoru z direktorjem družbe, v delovnem času) se delavci z

večino glasov odločajo o oblikovanju SVETA DELAVCEV. V kolikor delavci na zboru sprejmejo odločitev o oblikovanju SVETA DELAVCEV, zbor imenuje volilno komisijo in določi dan tajnih volitev v SVET DELAVCEV. Volilna komisija izvede vse nadaljnje postopke, ki so potrebni za izvolitev SVETA DELAVCEV. Kandidate za člane SVETA DELAVCEV lahko predlagajo delavci in vsak reprezentativni sindikat v družbi. Predlogi morajo biti v pisni obliki, s priloženo pisno izjavo kandidatov, da se s kandidaturom strinjajo.

Prvo sejo SVETA DELAVCEV skliče predsednik volilne komisije, ki sejo vodi, dokler svet delavcev iz svoje sestave ne izvoli predsednika in njegovega namestnika.

SVET DELAVCEV lahko ustanovi odbor za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti in za obravnavo vprašanj, ki so pomembna za posebnescupine delavcev ter odbore za posamezne organizacijske enote družbe oz. dele delovnega procesa ali dislocirane enote z najmanj 10 delavci z aktivno volilno pravico.

O ustanovitvi odborov SVETA DELAVCEV, njihovi sestavi in pristojnostih se obvesti organ upravljanja in direktorja družbe.

SVET DELAVCEV ima predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovor med svetom delavcev in delodajalcem,
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev,
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem,
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

Člani SVETA DELAVCEV imajo za svoje delo priznano pravico do treh plačanih ur na mesec za posvetovanje z delavci in pravico do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje, potrebno za učinkovito delo SVETA DELAVCEV. Družba mora zagotoviti članom SVETA DELAVCEV še 5 plačanih ur mesečno za udeležbo na sejah SVETA DELAVCEV.

V družbi s 50 do 300 delavci se določijo število članov SVETA DELAVCEV, ki opravljajo svojo funkcijo s polovničnim delovnim časom, in sicer:

- 50 do 100 delavcev	- 1 član
- 100 do 300 delavcev	- 2 člana

V družbi z večjim številom delavcev se določi število članov SVETA DELAVCEV, ki opravljajo svojo funkcijo poklicno, in sicer:

- 300 do 600 delavcev	- 1 član
- 600 do 1000 delavcev	- 2 člana

- na vsakih dodatnih 600 zaposlenih pa še po 1 član.

Poklicni član SVETA DELAVCEV je upravičen do enake plače, kot jo je prejemal pred izvolitvijo. V času opravljanja svoje funkcije uživajo člani SVETA DELAVCEV imuniteto, tako da ne morejo biti razporejeni na drugo delovno mesto ali k drugemu delodajalcu in ne morejo biti uvrščeni med presežke delavcev.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v NADZORNEM SVETU DRUŽBE, lahko pa tudi preko predstavnika v upravi družbe, ki ga zakon imenuje tudi DELAVSKI DIREKTOR. V družbi, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, SVET DELAVCEV predlaga DELAVSKEGA DIREKTORJA v upravo družbe. DELAVSKEGA DIREKTORJA, kot člana uprave družbe, imenuje organ lastnikov družbe z večino glasov prisotnih članov. DELAVSKI DIREKTOR predvsem zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj.

Zakon jasno določa, o katerih vprašanjih je delodajalec dolžan obveščati SVET DELAVCEV in kdaj mora sprožiti SKUPNO POSVETOVANJE s SVETOM DELAVCEV. Inštitut SKUPNEGA POSVETOVANJA je obvezen pred sprejemom statusnih in kadrovskih vprašanj družbe.

Delodajalec mora SVETU DELAVCEV predložiti v soglasje predloge odločitev s področja varstva pri delu (izvenzakonski ukrepi), odsotnosti z dela (dopusti), meril za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriterijev za nagrajevanje inovacijske dejavnosti, razpolaganje s stanovanjskim skladom (počitniške zmogljivosti,...) in kriterijev za napredovanje delavcev. SVET DELAVCEV se mora opredeliti do predlogov v roku osmih dni od predložitve v soglasje. Delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je SVET DELAVCEV v osmih dneh zavrnil soglasje.

SVET DELAVCEV ima tudi pravico do veta na odločitve delodajalca, v kolikor ta ne obvešča in ne sezna SVETA DELAVCEV v skladu z določili zakona.

Z zakonom so predpisani tudi postopki reševanja medsebojnih sporov z arbitražo ter kazenske določbe.

V delniških družbah in družbah z omejenimi odgovornostjo, ki so v družbeni lasti in kjer se konstituirajo SVET DELAVCEV, se ne oblikuje delavski svet. Če je v takšnih družbah poleg organov upravljanja družbe z dnem pričetka veljavnosti tega zakona že oblikovan delavski svet, ima le - ta po novem zakonu pristojnosti SVETA DELAVCEV.

Priredil: Euro Brozič

KUNIGUNDINI ZAUPNI POMENKI

Draga Kunigunda, čisto po pravici povej - ali si zadovoljna z osebnim dohodkom po novem?

Neverni Tomaž

Sem! Omogočil mi je, da sem si kupila torbico na razprodaji!

Draga Kunigunda, dosti nas je, ki z zadnjo razvrstitvijo v plačilne razrede upravičeno nismo zadovoljni. Mar se tisti, ki te zadeve urejajo, niso ničesar naučili na napakah iz preteklosti?

Naveličan

Naučili so se delati napake.

Draga Kunigunda, kako bosta nova organizacija in razvrstitev v plačilne razrede vplivala na kvaliteto dela?

Firbec

Približno tako, kot je delo sestankarjev vplivalo na kvaliteto organizacije in razvrstitve.

Draga Kunigunda, slišali smo, da neke osebe, ki so bile svojčas naši uslužbenci, trosijo slabe govorice o Drogi, ker imajo menda premalo znanja, da bi nam pri kupcih uspešno konkurirali po normalni poti. Ali bi kazalo ukrepati?

Privatni detektiv

Ukrepati? Zakaj le? Saj si s takim načinom dela že dovolj škodijo!

Draga Kunigunda, na zahodu so menda pri kadrovske spremembah dosti bolj natančni kot mi. Pred važnejšimi kadrovske odločitvami naredijo celo analizo poslovnih partnerjev, da bi se izognili hujšim posledicam. Kako je s tem pri nas?

Analitik

Pri nas nismo tako komplicirani. Analize o nas pa delajo naši poslovni partnerji in ne obratno.

EKSKLUZIVNO

Prejela sem pismo brez naslova pošiljatelja:

Draga Kunigunda, se ti zdi prav, da je kvalificirana šivilja razvrščena v isti tarifni razred kot me, z dokončano ekonomsko šolo?

Moje skromno mnenje je sledeče: če so rezultati dela dobri, pomeni, da uslužbenec delo dobro pozna, ga kvalitetno opravlja in torej zasluži primerno nagrado. Manjkajoča šolska izobrazba ni vedno merodajna: poznam ljudi, ki so, četudi brez predpisane šolske izobrazbe, pri delu uspešnejši kot tisti, ki jo imajo. Očitno so pomembne tudi druge lastnosti, ne samo šolsko spričevalo. Ne pozabimo, da tudi Onassis ni imel fakultete, pa mu je uspelo tisto, kar ni

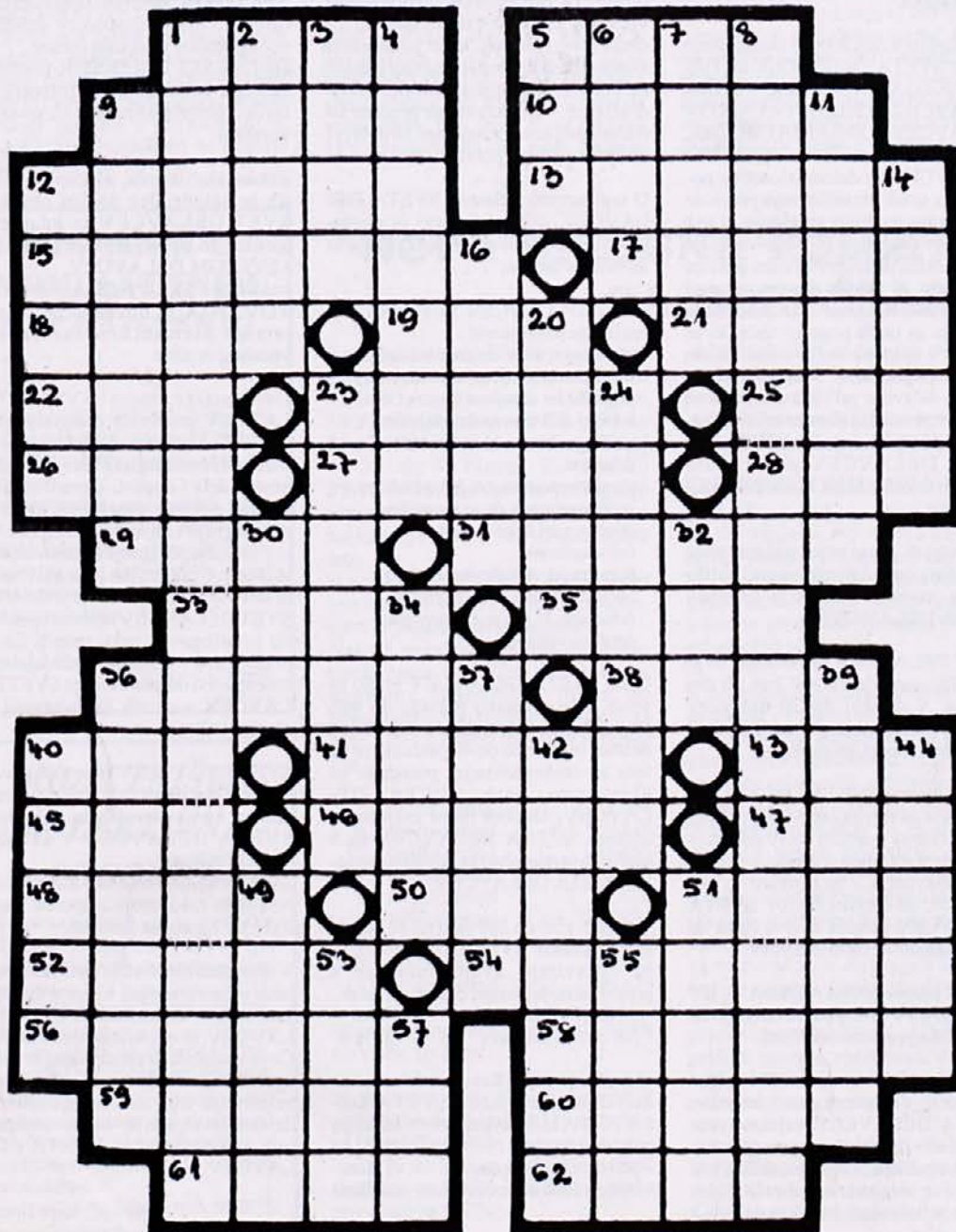
nobenemu slovenskemu doktorju ekonomskih ved!

Seveda pa ima vsaka palica dva konca: včasih, kljub šolski izobrazbi, delavec lahko strelja prav velike kozle - tudi take smo imeli in naredili so nam kar precej škode. Zaključimo spričevalo oziroma diploma brez žilice (danes bi temu rekli "brez feelinga") nič ne pomaga! Izjema so seveda tehnični poklici. Torej, dragi anonimni radovednež, kot vidiš, si mi nanizal premalo podatkov o gospe šivilji. Sporoči mi, kako opravlja delo, pa ti bom znala odgovoriti objektivno.

S.P.

REŠITEV MAJSKE KRIŽANKE:

1 KOKTA, 6 SALAM, 11 PARAIBA, 13 VERONAL, 15 NOVA ČLANA DRUŽINE VAKUUMSKIH PAKIRANJ, 18 ELIDA, 19 ONIA, 20 AMIDI, 21 NECA, 22 MARIBOR, 26 IRAK, 27 ITA, 28 TARAS, 29 SAM-SARA, 31 TOREK, 32KANAT, 33 ZAMETEK, 36 PANEL, 37 SES, 40 ONEK, 41 CARINAR, 43 TOME, 44 RENTA, 46 ERA, 47 DELON, 53 SERAPIS, 54 ETIKETA, 55 TALAR, 56 STENA



VODORAVNO: 1 mesto južno od Radizela; 5 izdelek DROGE; 9 italijanski kipar iz Mantove (alberto); 12 gorska skupina v italijanskih Alpah z istoimenskim vrhom visokim 3902 m; 13 potrdilo za uskladiščeno blago; 15 zdravilo za vse bolezni - poosebitev zdravstva; 17 dohodek iz obresti; 18 hitro hlapljiva tekočina za narkozo; 19 kratica za netoregistrsko tono; 21 gospodar, gospodar v Dalmaciji; 22 vrsta divje mačke; 23 sozvočje tonov; 25 angleški glasbenik in producent (Brian); iz črk ONE; 26 danski otok v Malem Beltu; 27 električna priprava za intenzifikacijo svetlobe; 28 indijski hrast z trdim lesom; 29 krušni oče; 31 ime italijanskega fizika Avogadra; 33 vzhodnjaško žganje iz riža; 35 Šiitska milica; 36 ruski skladatelj (Anatolij Kostantinovič; Čarobno je zero); 38 mivka, sipek; 40 krčevina, rovt; 41 finsko jezero; 43 kačji glas; 45 glavni števnik; 46 instinkt; 47 narodnoosvo bodilna vojna; 48 ogaba; 50 debelejša zašiljena palica; 51 ime hrvaške humoristke Eržišnik (Marice Hrdalo); 52 hrvaški slikar bidermajerskih portretov (Vjeko slav); 54 mesto v Timoški Krajini v Srbiji z živilsko industrijo; 56 sladek južni sadež; 58 naše ime italijanskega mesta Taranto; 59 hrib pri Beogradu; 60 naše ime reke Enns; 61 grško svetišče, tempelj; 62 mlinski žleb.

NAVPIČNO: 1 SPOROČILO DROGE; 2 orač, ki orje s preprostim lesenim plugom; 3 domače žensko ime (Anica); 4 prebivalka Mirena, delavskega naselja ob Vipavi; 5 kovanje; 6 glavno mesto provi nce Adrar v Mavretaniji (anagram: RATA); 7 mesto v srednji Bosni pod gorovjem Zvijezda; 8 NADALJE VANJE SPOROČILA DROGE; 9 tkalско orodje; 11 ime italijanskega skladatelja Vivaldi-ja; 12 gledališko delo; 14 vrsta priljubljene igre z kartami; 16 zimsko-športno središče v kantonu Graubünden v Švici; 20 strah pred nasto pom; 23 rudarsko mesto z rudniki živega srebra v južni Španiji; 24 pristaniško mesto v južni Norveški (iz črk AEDRMN); 30 kratica Irske republikanske armade; 32 reka na Švedskem (iz črk ALD); 34 orienalsko gostišče s prenočišči; 36 verbeni podobna cvetoča lončnica; 37 del železniške kompozicije; 39 orkestersko godalo na štiri strune, gosli; 40 šiba; 4 do 5 metrov visok grm iz družine vrb; 42 izdelovalec okenskih navojnic; 44 v jedrski fiziki enota; delec materije; 49 Perzejeva mati v grški mitologiji; 51 rimska provinca; 53 živalska maščoba; 55 afriška država z glavnim mestom Akra; 57 pripadnik nemškega plemena.