

GLASNIK

JANUAR 1989, ŠTEVILKA 1, LETO XXIII

IMP Glasnik izdaja Delavski svet sozda IMP - Industrijska montažna podjetja v 7.200 izvodih. Uredništvo: Ljubljana, Likozarjeva 6, telefon (061)314-562. Glavni in odgovorni urednik je Janez Votek. Člani odbora za obveščanje IMP so: Bojan Germovšek, Mojca Ipavec, Dragica Janežič, Dušan Jovanovič, Nevenka Kavkler, Lijana Kokotec, Biserka Lazar, Marija Leskoyar, Anton Maček, Lidija Močilnikar, Izток Munih (predsednik), Joži Pipp, Marija Servatzky, Franc Seruga, Štefan Seruga, Primož Zupancič, Marjan Žnidaršič. Tiska-Tiskarna Ljudske pravice v Ljubljani. Nenaročenih rokopisov in fotografij ne vračamo. Po mnenju sekretariata za informacije IS SRS št. 421-1-72 z dne 26. 9. 1974 je IMP Glasnik oproščen temeljnega davka od prometa proizvodov.

Novi časi

Vprašanja razvoja IMP in nova zakonodaja

Že dalj časa je jasno, da je organiziranost našega poslovnega sistema potrebna sprememb v smeri večje fleksibilnosti produkcijskih tvorcev med posameznimi programi ter v smeri zaokrožanja organiziranosti glede na postavljene poslovne cilje. Reorganizacije v sozdu v letih 1985-1987 so šle v smeri odpravljanja t.i. umetnih tvorb in poslovno motečega trislopnega organiziranja. Dosežena je bila koncentracija poslovnih funkcij na ravni delovnih organizacij in močnejša usmeritev poslovdstev na reševanje lastne poslovne problematike. V veliki meri pa je izostala močnejša koordinativna in usmerjevalna vloga sozda, ki je ob večjem številu heterogenih interesov nujna. Zato poslovni sistem ne daje v celoti tistih sinergičnih učinkov, ki bi dali povezanju DO novo, višjo kvaliteto. Z zasnovno nove reformske zakonodaje se odpirajo možnosti, da se na tem področju približamo v svetu znanim modelom podjetniške organizacije, pri tem pa se moramo ves čas zavedati, da pomeni ta le sredstvo za uspešnejše uresničevanje poslanstva in ciljev, ne pa sama na sebi temeljni cilj.

Zakona o podjetjih in o tujih vlaganjih sta, kot smo slišali, že sprejeta. Do danes pa nam še niso poznani natančni institucionalni okviri za organiziranje in poslovanje gospodarstva v letu 1989 in naprej. Zato tudi v tem razmišljanju ni popolnega terminološkega in kategorialnega reda. Izgibam se namreč opredeljevanju podjetja z zakonsko terminologijo, pač pa pretežno govorim o podjetju kot o splošno opredeljeni kapitalistični strukturi. Bistveno se mi namreč zdi, da pregledamo različne, v svetu znane organizacijske koncepte, možnosti njihove uresničitve v naših razmerah, njihove vplive na cilje in način upravljanja podjetja, ter jih medsebojno primerjamo in šele nato uvrstimo v oblike, ki jih dopušča osnutek zakona o podjetjih. Ta načeloma ureja samo eksterni pravno ekonomski status podjetja, ne pa njegove notranje organizacijske strukture, zato bi zoženje razprave na samo usklajevanje organiziranosti z zakonodajo pomenilo, da posvečamo glavno pozornost formi, ne pa vsebini notranjih odnosov in povezav.

Kaj bo IMP?

Izhodišče vseh razprav o redefiniranju statusnih in poslovno organizacijskih razmerij v IMP je razrešitev dileme o vlogi in pomenu današnje sestavljene organizacije. Možnosti, ki se odpirata po uveljavitvi nove zakonodaje, sta v grobem dve. Preprosto bi ju bilo mogoče strniti v naslednji dilemi: IMP - PODJETJE Oziroma IMP - ZDRUŽENJE PODJETIJ.

Tip organizacije IMP - ZDRUŽENJE PODJETIJ pomeni nadaljevanje in radikalizacijo že danes prisotnih tendenc popolnega poslovnega osamosvajanja delovnih organizacij. Pri tem ni važno, kako se bo nova organizacijska tvorba formalno imenovala (lahko poslovno združenje, sozda ali sestavljeno podjetje); bistveno je to, da se delovne organizacije kot lastniki kapitala (oz. titularji družbene lastnine) povežejo med seboj na osnovi vsakokratnega interesa, pri tem pa ohranijo vse bistvene kompetence: izključno pravico razpolaganja s »svojem« kapitalom, pravico izstopa iz združenja oz. neodvisnega spreminjanja svoje podjetniške strukture, pravico vključevanja tudi v druga združenja oz. sestavljenosti podjetja, pravico popolnoma samostojnega oblikovanja prodajno proizvodnega programa in neodvisnost pri upravljalških in vodstvenih odločitvah.

Izbira takega makroorganizacijskega modela bi zahtevala ukinitev podjetniške vsebine IMP, trajno odrekanje dejanskim in potencialnim sinergičnim učinkom v razvoju, trženju in proizvodnji, zmanjšanje stabilizacijskih učinkov, ki jih nudi konglomeratna struktura proizvodnih programov, in slabitvi pogajalske pozicije, ki jo ima velika firma v odnosu do gospodarskega in političnega okolja. Pri takem tipu povezave je treba pričakovati nadaljnje naraščanje medsebojnih konfliktov med posameznimi povezanimi podjetji, še zlasti pri pravici uporabe »svoje« kapitala, imena, ki je po »neizpolnjenju« premoženje, ki je tudi destruktivno.

skupnih funkcij in služb zaradi neresenih problemov upravljanja dejavnosti in njihovega financiranja. Tip organizacije IMP - PODJETJE zahteva odgovore na številna vprašanja. Vprašanje, ki se najprej postavlja, je, kakšno podjetje imamo v mislih. Še konkretnije, kakšen naj bo pravni in opravljalni status podjetja in njegovih delov, kakšen naj bi bil v tem podjetju odnos med centralizacijo in decentralizacijo pooblastil, kako naj bo urejeno upravljanje in kakšni naj bodo medsebojni odnosi poslovdnih ljudi na različnih nivojih vodenja. Vse to seveda v naših posebnih institucionalnih razmerah, ki jih še vedno opredeljuje nereseno vprašanje družbene lastnine.

Organizacija je vedno sredstvo za realizacijo poslovnih ciljev. Zato ni dvoma, da je izbira makro poslovnih ciljev in ustrezne strategije bistven element za strukturiranje podjetja. Pri zasnovi bodoče makroorganizacije IMP moramo poleg tega izhajati tudi iz zgodovinskega razvoja naše organizacije, njegove regionalne strukture, narave proizvodnega in prodajnega programa predvsem pa značilnosti dejavnosti, ki zahteva specifičen način tržnega nastopanja.

Motiv za uspeh in odgovornost

Prvo vprašanje, ki se potem postavlja, je vprašanje pravnega statusa IMP in njegovih delov, delovnih organizacij. Če opredelimo IMP kot podjetje, obstajata dve možnosti: da se tudi DO konstituirajo kot podjetja, ali pa da izgubijo svojo pravno samostojnost. Menim, da glede na determinante organiziranosti, o katerih sem govoril v prejšnjem odstavku, ne pride v poštev, da bi delovne organizacije izgubile svojo pravno osebo. Izguba pravne osebe za sedanje delovne organizacije sicer ne pomeni nujno tudi kompleksne centralizacije v IMP, kljub temu pa ni v skladu s poslovno strategijo čim neposrednejše povezave s trgom, ki jo poskušamo oblikovati v IMP-ju. Temeljna kamna te strategije sta visoka motiviranost za uspeh svoje poslovne enote in odgovornost za rezultat. Znižanje »nivoja« organizacijske samostojnosti bi nujno privedlo do zmanjšanja motivacije in odgovornosti delavcev, še posebej ključnih, za uspeh svoje poslovne enote.

Sprejemljiva varianta koncepta IMP - PODJETJE je torej v ohranitvi delovnih organizacij kot samostojnih in poslovno zaokroženih pravnih subjektov, ki se prav tako kot IMP formirajo kot podjetja. Vzpostavitev take organizacijske strukture se zdi na prvi pogled nenavadna. Postavi se vprašanje, kaj drži ta podjetja skupaj, oziroma kakšni so njihovi medsebojni odnosi. Kako v taki strukturi doseči medsebojno uglasitev podjetniških celot?

Odgovor je na dlani: v specifični strukturi kapitalističnih povezav in s tem v porazdelitvi upravljalških pravic. (Novi zakon o podjetjih sicer pri definiranju upravljanja v podjetjih, ki vključujejo tuji in »tuji« kapital, še ni najbolj natančen, kljub temu pa so v principu upravljalške pravice določene pretežno glede na delež vloženega kapitala.)

Tako strukturo najdemo v vseh tržnih gospodarstvih, običajno pod imenom grupa (skupina), kjer je matično podjetje (group, parent company) lastnik drugih podjetij (group companies, subsidiaries). Navadno sta tako matično, kot podružnično podjetje organizirana kot delniški družbi (corporations), pri čemer je drugo popolna last (wholly owned subsidiary) ali pa le pretežna last prvega (v tem primeru obstajajo v podružnici t.i. manjšinski deleži drugih lastnikov - minority shares).

Podobna je narava holding družbe, ki je prav tako delniško podjetje, za razliko od grupe pa je njegova funkcija zgolj v kapitalski kontroli podjetij, katerih lastnik je. Tako ima tako podjetje v aktivni samo finančne naložbe - listino (portfolio) lastniških vrednostnih papirjev. Razumljivo je, da zato ne opravlja operativnih poslovnih funkcij (npr. marketinga, razvoja, proizvodnje, itd.). Pri formuliranju kapitalističnih - upravljalških odnosov ni čisto nič pomembna sama velikost podjetij. Često so holdingi oz. matična podjetja tudi več desetkrat ali celo stokrat manjša podjetja kot njihove podružnice.

Opisanih podjetniških struktur seveda ne smemo enačiti s korporacijami.

je mogoče relativno preprosto prilagajati poslovni politiki podjetja. Strukturno prilagajanje potrebam trga, napredku tehnologije in spreminjenim splošnim ekonomskim okoliščinam postaja v takem modelu mnogo hitreje in pogostejše, saj se v bistvu ukinja absolutizacija načela konsenza. Obstaja tvorna interakcija med interesi delov in celote.

Kdo bi lahko bil v naših razmerah ustanovitelj novega IMP-ja kot matične družbe (grupe, holdinga)?

Menim, da bi ustanovitelji (lastniki) morale biti sedanje enovite delovne organizacije v IMP in podjetja, ki se bodo formirala iz dosedanjih delovnih organizacij s tozdi. Potencialni ustanovitelji pa so tudi druga zainteresirana podjetja. Še zlasti naša podjetja v tujini. Bistveno je, da tako formirano podjetje z ustanovnim in drugim kapitalom odkupi kapitalne deleže v svojih lastnih ustanoviteljih in s tem pridobi pravico do soupravljanja v njih. (V stari terminologiji bi rekli, da trajno združi sredstva nazaj tistim delovnim organizacijam, ki so ta sredstva trajno združile njemu.) Tu se poraja več variant oz. tehnik izvedbe tega procesa, ki pa so stvar strokovnega premisleka in odločitve

teljev. Delavski sveti bodo imenovali direktorje in delavce s pooblastili. Pravice in razmerja pri upravljanju bo prav tako urejal statut firme. Če bo v podjetju v zadostnem deležu udeležena tudi lastnina tujcev, zasebnikov ali drugih mešanih podjetij, bo večino funkcij delavskega sveta prevzel upravni odbor, voljen s strani ustanoviteljev (partnerjev, delničarjev).

Okrepila se bo tudi funkcija vodenja. Še zlasti pa pomen skupnega strateškega koncepta pri vodenju. Del direktorjev bo imel dvojno funkcijo, saj bodo hkrati tudi izvršni podpredsedniki matičnega podjetja, eventualno pa tudi člani upravnih organov matičnega ali drugih podjetij v grupi.

Kaj spremeniti v notranji organizaciji delovnih organizacij?

Ker naj bi se delovne organizacije organizirale kot podjetja, menim, da ni potreben nadaljnji obstoj temeljnih organizacij. Seveda se postavlja vprašanje, ali ni katera izmed sedanjih delovnih organizacij s tozdi (PMI, LIVAR, IKO, KLIMA, IZIP) zrela za transformacijo v več samostojnih podjetij. Ta dilema se postavlja predvsem pri delovnih organizacijah IZIP, IKO in PMI.

V vsakem primeru pa bo potrebno povsod temeljito preveriti ekonomsko upravičenost obstoječe notranje organizacije in predlagati ustrezne dopolnitve in spremembe. Nova zakonodaja omogoča tudi tu inovativne pristope v organiziranosti poslovanja. Tudi notranja struktura mnogih sedanjih delovnih organizacij je danes preveč podvržena centralističnemu modelu vodenja, ki ne pušča dovolj prostora inovativnosti in podjetništvu. Še zlasti pa zaradi prevladujoče miselnosti ne dopušča ustrezne individualne stimulacije za nadpovprečno uspešne sodelavce. Posebej tam, kjer ima podjetje več proizvodnih programov, ki imajo različne tržne ali proizvodno tehnološke karakteristike, je nujna uporaba nekaterih »novih« organizacijskih principov:

1. Projektni način organizacije. Tako organizacijo poznamo deloma že sedaj. Tu ne gre za celovit organizacijski model, saj običajno ni mogoče celotne dejavnosti nekega podjetja reducirati na vsoto posameznih projektov. Projektna organiziranost je lahko učinkovita, če število projektov ni preveliko. Dosedanji projektni organiziranosti je največkrat manjkalo ustrezni sistem finančne podpore, posebej pa se možnost primerne stimulacije nosilcev projekta glede na ustvarjene delovne rezultate. Obstojeci pravilniki o delitvi OD so na gradbo za uspešnost udeležencev projekta običajno omejevali na t.i. odstotek individualne oz. kolektivne stimulacije. Ravno tako ni bilo dosledno razrešeno vprašanje vodenja, saj projektni vodja čisto ni imel celovite kompetence nad dodeljenimi mu resursi (kadri, finance). Vnaprej bi bilo primerno večje projekte organizirati kot posebne časne delovne skupnosti (pri neprofitnih projektih in pri projektih, kjer podjetje nima interesa ločeno prikazati poslovnih rezultatov) ali časna podjetja (če gre za profito dejavnost, katere rezultat in uspeh želimo posebej izkazati).

2. Multidiviziionalno podjetje. Za razliko od linijsko stabne organizacijske strukture ta oblika se bolj podarja strateški pomen posameznih proizvodnih programov in jim zato daje precejšnjo stopnjo avtonomije pri formuliranju primerne poslovne strategije. Tu gre za vzpostavitev sistema vodenja (direktorji proizvodnih programov), pri katerem ima vsak proizvodni program (opredeljen je kot profito center oz. strateška poslovna enota - SBU) vse vitalne funkcije - razvoj, proizvodnjo in trženje. Skupna politika podjetja se na-

slanja na ciljno vodenje (management by objectives) ali na vodenje po metodi odstopanj (management by exception), na enotne finance in kadrovske politike. Strategijo definira vodstvo podjetja skupaj z direktorji profitnih centrov. Profitni centri so osnovna enota strateškega planiranja, ugotavljajo uspešnost na podlagi rednih bilanc uspeha.

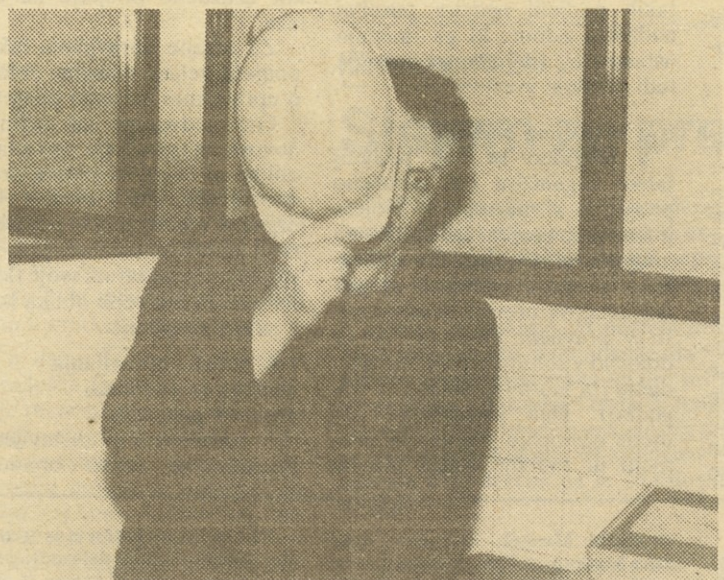
3. Formiranje odvisnih podjetij. Gre za višjo stopnjo samostojnosti profitnih centrov oz. SBU-jev, saj jih formiramo kot posebna podjetja, ki so le kapitalsko kontrolirana od strani matične firme. Prednost te oblike je omenjena odgovornost matičnega podjetja, saj odgovarja za obveznosti podružnice samo do višine vloženih sredstev. Hkrati podružnično podjetje ni nujno obremenjeno z imenom matične firme, kar lahko predstavlja pomembno prednost pri trženju proizvodov, ki niso v tesni relaciji s proizvodi matične firme (problemi identifikacije). Prednost je tudi v večji fleksibilnosti take oblike pri eventualnih statusnih in kapitalističnih spremembah (prodaja firme ali dela njenih operacij, pridobivanje novih sovlagateljev itd.). Upravljanje podružnične firme s strani matičnega podjetja poteka navadno po principu hands-off management, to pomeni, da se pri doseganju postavljenih profitnih ciljev vodstvo matičnega podjetja ne vmešava v poslovanje podružnice.

4. Restrukturiranje na osnovi pogodbenih odnosov - fransizing. Pri določenih vrstah dejavnosti, posebej v storitvenem sektorju je smotno del dejavnosti podjetja organizirati zunaj okvira podjetja in ga pogodbeno zapustiti tretjim osebam (navadno podjetjem v individualni lasti). Tako oblika organiziranosti je v razvitem svetu znana pod imenom fransizing (franchising). Tako oblika uspešno kombinira moč, tržni dostop in know-how velikega podjetja z iniciativo, podjetnostjo in motivacijo, ki jo ima individualni lastnik. V bistvu gre za to, da lastnik blagovne znamke, imena ali intelektualne pravice dovoli drugemu gospodarskemu osebu, da to pravico, skladno z določili pogodbe, uporablja.

Diverzifikacija notranje organiziranosti in vodenja je nujna tudi pri reorganizaciji t.i. skupnih funkcij v IMP, ki jih opravljajo danes temeljne organizacije in delovne skupnosti skupnega pomena. V nekaterih glavah je še vedno zakoreninjena zabloda, da se na del teh poslovnih funkcij, zlasti na inženiring (tudi pod vplivom konfuznih zakonodajnih rešitev), gleda kot na posebne dejavnosti v smislu poslovnega predmeta. V svetu pa je že dolgo jasno, da gre samo za eno izmed poslovnih metod v trženju blaga in storitev, ki jo moramo in moramo uporabiti povsod tam, kjer kupec to želi. Zato je razprava o potrebnosti enega ali več inženiringov v IMP popolnoma brezplodna. Pravo podjetje je ne glede na velikost le enota, ki združuje proizvodnjo in trženje določene vrste blaga ali storitev (lahko tudi intelektualnih), ne pa le posamezne poslovne funkcije. Kot podjetja bomo tako oblikovali tiste organizacijske enote, ki lahko ponudijo trgu jasno definiran produkt, tak produkt, ki pomeni za kupca neko dodatno uporabno vrednost.

Vodenje in izvajanje politike tržnega nastopa posameznih dejavnosti pa je nedvomno mnogo širša in kompleksnejša naloga kot je vodenje npr. posameznih inženiringov. Je stvar vodenja in koordinacije na ravni grupe kot celote in zato za realizacijo te naloge ni mogoče oblikovati posebnega podjetja, vsaj ne podjetja v klasičnem smislu kot profita centra z lastno pravno subjektiviteto.

UROŠ KORŽE



»SPET NOV ZAKON IN NOVA TEHNOLOGIJA«

jami, ki svojo dejavnost sicer decentralizirajo v dele (divisions, profit centers oz. novejši SBU - strategic business units) s polno poslovno samostojnostjo, vendar jim ne dajo pravne samostojnosti. Take enote lahko obsegajo desetine tovarn in zaposlujejo na tisoče delavcev, pa vendar niso podjetja v pravnem smislu besede.

Če izhajamo iz empirične, tudi pri nas že splošno priznane ugotovitve, da so se opisani makroorganizacijski modeli zgodovinsko potrdili s svojo uspešnostjo, se postavlja vprašanje, kako priti do podobne organizacijske strukture tudi v institucionalnih okvirih, ki jih je (bo) začrtala naša nova zakonodaja.

Prilagajanje organizacije

Osnova za preobrazbo je ocena, da je tržna vrednost IMP bistveno večja od nominalne, in da je to večjo tržno vrednost mogoče z drugačnim upravljanjem in vodenjem ter sodobno organizacijo realizirati na trgu, s tem pa zagotoviti večje skupne dohodke (delovne in potencialno lastniške) zaposlenim. Tržna vrednost podjetja je namreč posledica tega, kako tržni subjekti ocenjujejo sposobnost podjetja, da generira profit. Teoretsko je to preprosto sedanja vrednost pričakovanih profitov.

Glavna prednost podjetniške rešitve je v tem, da organiziranost oz. struktura ni zabetonirana, ampak jo

in tu ni prostora za njihovo opisovanje.

Kako naj bi bile definirane upravljalške pravice v podjetju - grupi?

Sestava organov upravljanja bo seveda odvisna od tega, ali bo podjetje definirano kot čisto družbeno podjetje ali kot podjetje v mešani lasti. Če bi se novi IMP oblikoval kot čisto podjetje v družbeni lasti, bi bil najvišji organ upravljanja delavski svet, v katerem bi število članov posameznega ustanovitelja odražalo njegovo udeležbo v ustanovnem kapitalu. Delavski svet bi imenoval poslovodstvo firme. Osebo sicer menim, da bi bilo bolje in glede na nedefiniranost družbene lastnine stabilneje opredeliti IMP kot mešano podjetje, pri čemer bi bili sovlagatelji tuja podjetja, druga domača podjetja in posamezniki. V tem primeru bi imel poglobljene upravljalške pravice odbor ustanoviteljev (delničarjev, partnerjev), ki bi imenoval poslovodstvo podjetja. Pravice in razmerja med lastniki in poslovodstvom bi urejal statut firme.

Kaj pa je s sedanjimi delovnimi organizacijami?

Sedanje delovne organizacije je potrebno skladno z gornjo zasnovno preobraziti v skupna družbena ali mešana podjetja, ki uporabljajo kapital drugih podjetij. Ta podjetja bodo upravljali delavski sveti, ki bodo skladno z deleži v trajnem kapitalu sestavljeni iz delavcev tega podjetja in delavcev sovlagatelja oz. sovlaga-

PO 3435/91

Osvoboditev organizacij

Kakšne organizacijske oblike v gospodarstvu nam nudi novi zakon o podjetjih?

Osnovno izhodišče in namen zakonodajalca je z organizacijskega vidika osvoboditi gospodarske organizacije iz organizacijskih stereotipov Zakona o združenem delu in posledično omogočiti mešanje in medsebojno konkurenco različnih oblik lastnine. Zato je predvidel več različnih tipov podjetij, glede na lastnino in specifičnosti medsebojnih kapitalskih in upravljalških razmerij. Z določeno mero poenostavitve jih lahko razvrstimo na naslednji način:

1. Družbeno podjetje
 - 1.1. Družbeno podjetje (v ožjem smislu)
 - 1.2. Skupno podjetje
 - 1.3. Posebno (javno) podjetje
 - 1.4. Zdrženo podjetje
 - 1.5. Sestavljeno podjetje
 - 1.6. Druge oblike združevanja podjetij
 - 1.7. Družbeno podjetje na delnice
 - 1.8. Oblike opravljanja bančnih in podobnih poslov v podjetjih
2. Mešano podjetje
 - 2.1. Delniška družba
 - 2.2. Družba z omejeno odgovornostjo
 - 2.3. Komanditna družba
 - 2.4. Družba z neomejeno solidarno odgovornostjo članov

3. Pogodbeno podjetje
 4. Zasebno podjetje
 - 4.1. Zasebno podjetje (oblike kot pri mešanem podjetju)
 - 4.2. Obratovalnica
 - 4.3. Kmetijsko gospodarstvo

5. Zadrage in podjetja drobnega gospodarstva
 - 5.1. Zadrage
 - 5.2. Podjetja drobnega gospodarstva
 - 5.3. Podjetja za zaposlovanje invalidov

Značilnosti posameznih vrst podjetij, kot jih definira zakon, bomo poskušali na kratko povzeti z vidika:

- načina ustanovitve
- kapitalske strukture in njenih specifičnosti
- načina upravljanja vključno s pristojnostmi organov

1.1. Družbeno podjetje (v ožjem smislu)

Pri ustanovitvi in upravljanju družbenega podjetja (v ožjem smislu) praktično ni sprememb glede na današnjo enovito delovno organizacijo. Zato ni čudno, da se s sprejemom zakona delovne organizacije brez tozdrov neposredno transformirajo v družbeno podjetje. Edina pomembnejša razlika glede na enovito DO je, da za ustanovitev ni več potreben elaborat o družbeno ekonomski upravičenosti ustanovitve, pač pa zadostuje začetni kapital in akt o ustanovitvi, ki ureja način konstituiranja in pravice ustanovitelja.

Večja je sprememba v notranji organizaciji, saj o njej odloča podjetje samo, zakon je ne predpisuje. Tozdi sicer lahko ostanejo, vendar le kot element notranjega organiziranja; niso torej pravne osebe in ne izkazujejo ločeno rezultatov poslovanja niti premo-

ženjske bilance. Njihova samostojnost je še bistveno manjša kot v nekdanjih ekonomskih enotah.

Seveda se s tem odpira niz vprašanj, predvsem v zvezi s transformacijo sedanjih DO s tozdi v družbeno podjetje (podjetja). Sklep o delitvi, združitvi, izločitvi ali pripojitvi družbenega podjetja k drugemu podjetju se sprejme v skladu s statutom, ta pa se sprejema z referendumom. Jasno je, da po novem tozdi ne bo imel pravice do izločitve, niti ne bo izvorni nosilec pravice do upravljanja z družbenim kapitalom. Tozdi, ustanovljeni po ZZD, se smejo reorganizirati še po starih določilih, dokler ne sprejmejo statuta novega podjetja.

Tudi upravljanje družbenega podjetja se po novem ne razlikuje bistveno od upravljanja današnje enovite DO, čeprav je več prostora prepuščeno statutu, ki je temeljni samoupravni splošni akt. Opazen je rahel, vendar ne bistven premik h krepitvi poslovodnega organa nasproti delavskemu svetu, ki pa je spet relativiziran z enostavno možnostjo njegove predčasne razrešitve v primeru, da zbor delavcev ne sprejme njegovega poročila o letnem poslovanju. Pritožba na odstavitev praktično ne more uspeti (v primeru da sodišče ugotovi, da je bil direktor neupravičeno odstavljen, ga ne more vrniti nazaj na prejšnje delovno mesto). Ob tem je ohranjen celoten mehanizem ukrepa družbenega varstva, ki omogoča organom DPS, nasprotno načelnim opredelitvam reforme, arbitrarno poseganje v podjetje (še vedno skrivanje za motenimi samoupravnimi odnosi in prizadeto družbeno lastnino). Samoupravna delavska kontrola je ohranjena, ni pa za njeno uresničevanje več treba ustanavljati posebnega organa.

V okviru tega tipa podjetij je mogoče ustanoviti družbeno podjetje tudi za določen čas.

1.2. Skupno podjetje

Družbeno podjetje imajo pravico ustanoviti skupno podjetje, kjer skupaj in enakopravno z delavci skupnega podjetja v sorazmerju z vložnimi sredstvi upravljajo in odločajo o ustvarjenem dobičku. Gre torej za trajno vlaganje in z njim povezano pravico do samoupravljanja. Medsebojna razmerja ustanoviteljev se uredijo s pogodbo in z aktom o ustanovitvi, statut pa mora biti z njima usklajen. Skupni organ upravljanja ima odločilno vlogo

pri definiranju poslovne politike podjetja, pravice delavskega sveta so nejasno definirane.

Nasploh je ta tip podjetja zelo pomanjkljivo definiran. Nejasno je že to, kako razdeliti upravljal-ske pravice (glasove v upravnem organu oz. delavskem svetu) med ustanovitelje (pravice upravljanja po kapitalu) in delavce skupnega podjetja (pravice upravljanja po delu). Praktičen problem nastane, ko gre za konflikte interesov kolektiva in ustanovitelja (ali ustanoviteljev). Določeno je tudi, da se lahko kot skupni organ upravljanja predvidi tudi delavski svet. Ni jasno, kako se potem opravijo volitve v ta organ in kako se skladno s tem zavarujejo interesi ustanoviteljev. Odprto tudi ostaja, kako urediti upravljanje v primeru, ko eno družbeno podjetje trajno vlaga v drugega – ali je to že skupno podjetje ali ne.

Kljub odprtim vprašanjem je skupno podjetje (ob upoštevanju proklamiranega načela, da je vse, kar ni izrecno prepovedano, dovoljeno) zelo privlačna organizacijska oblika, ker omogoča odpiranje elementov trga kapitala v t. i. družbenem sektorju. Očitno je, da bo ogromna večina novih podjetij ustanovljenih kot skupnih podjetij, ne pa kot družbenih podjetij v ožjem smislu, pri katerem je izrecno določeno, da ustanovitelj ne sme omejiti samostojnosti pravnega subjekta, ki ga ustanavlja.

Podoben status kot vlaganje v skupno podjetje ima tudi vsako drugo vlaganje domače in tuje pravne osebe v družbeno podjetje. Tudi taka združevanja in vlaganja so lahko trajna in nosijo s seboj upravljalске pravice.

1.3. Posebna (javna) podjetja

To so podjetja, ki jih ustanavljajo družbeno politične skupnosti (federacije, republika, občina) – lahko bi jih poimenovali tudi državna podjetja. Taka podjetja se ustanavljajo zlasti v proizvodnji in prometu proizvodov in storitev, ki so pogoj za življenje in delo občanov in drugih podjetij na določenem območju (predvsem v komunalnih dejavnostih, infrastrukturi, itd.). Poslovanje takih podjetij nadzira posebni nadzorni odbor, ki ga imenuje ustanovitelj (del članov imenuje tudi delavski svet).

1.4. Zdrženo podjetje

S pogodbo se več podjetij lahko organizira kot zdrženo podjetje, ki nastopa v svojem imenu in za svoj račun. Družbeno podjetje, ki se organizira v zdrženo podjetje, postane njegov del, njegove pravice in obveznosti v pravnem prometu, pa se določijo v statutu zdrženega podjetja (ta mora biti skladen s pogodbo). Deli zdrženega podjetja nastopajo v pravnem prometu in zadržijo status pravne

osebe. Sklep o sklenitvi pogodbe sprejme delavski svet družbenega podjetja, ki se organizira v zdrženo podjetje.

Pri opredelitvi statusa zdrženega podjetja je še marsikaj ostalo nejasno. Predvsem niso jasne razlike, ki tako podjetje ločijo od družbenega podjetja v ožjem smislu po eni strani, in od sestavljenega podjetja po drugi strani. Ni definirano, kdo je titular družbene lastnine, kdo razpolaga s kapitalom – ali je to zdrženo podjetje ali pa njegovi deli. Prav tako je nejasno, ali pridruženo podjetje lahko razveljavi svoj pristop k pogodbi o ustanovitvi zdrženega podjetja, torej ali lahko izstopi iz njega, oziroma kako se rešujejo konflikti med zdrženim podjetjem in njegovimi deli (člani). Ker je večina elementov upravljanja in pravnega reguliranja odnosov stvar pogodbe podjetij, ki se združujejo, je očitno, da ta oblika daje prostor različnim vsebinskim povezavam.

1.5. Sestavljeno podjetje

Dve ali več družbenih družbenih, mešanih ali pogodbenih podjetij in zadrž se lahko s samoupravnim sporazumom združijo v sestavljeno podjetje. S tem podjetje ohranja status pravnih oseb, pravico do povezovanja tudi v druga sestavljena podjetja in pravico do izstopa iz sestavljenega podjetja. Sestavljeno podjetje nastopa vedno za račun podjetij, ki ga sestavljajo, v svojem imenu in za svoj račun pa le v primerih, določenih v statutu.

Torej gre pri sestavljenem podjetju za organizacijsko obliko, ki je zelo podobna sedanjim sozdom, s tem da so povezave še nekoliko ohlapnejše in bolj neobvezujoče.

1.6. Druge oblike združevanja podjetij

Tu ne gre več za posebno podjetje, temveč za obliko povezovanja podjetij, ki ima sicer status pravne osebe. Take oblike so na primer skupnosti podjetij in poslovna združenja.

1.7. Družbeno podjetje na delnice

Če družbeno podjetje pri ustanovitvi ali za potrebe svojega poslovanja zbira sredstva z izdajanjem delnic drugim družbenim podjetjem, se ustanovi in posluje kot družbeno podjetje na delnice.

Za organe upravljanja takega podjetja veljajo smiselno določbe o upravljanju mešanih podjetij.

Gre nedvomno za zanimivo novost (v predlogu zakona te oblike ni bilo), ki poraja precej odprtih vprašanj v zvezi z vlogo organov upravljanja in porazdelitvijo njihovih medsebojnih pristojnosti, je pa zaradi svoje fleksibilnosti zanimivejša oblika kot t. i. skupno podjetje.

1.8. Oblike opravljanja bančnih in podobnih poslov v podjetjih

V združenem ali sestavljenem podjetju se lahko organizira

opravljanje bančnih, finančnih in podobnih poslov tako, da ima za to ustanovljena organizacija status pravne osebe, kar se določi s pogodbo o ustanovitvi oziroma s samoupravnim sporazumom. Taki posli pa se lahko opravljajo samo za potrebe združenih podjetij.

Pri tej obliki gre za poskus, da bi obdržali pri življenju interne banke. Zakonska določila so še preskopa, da bi lahko vedeli, ali gre pri opisanih členih za zoženje dejavnosti internih bank (zunaj kreditiranje in odkup vrednostnih papirjev, poslovanje z občan, itd.), in če gre, v kakšni meri gre.

2. Mešana podjetja

2.1. Delniške družbe

Delniška družba je definirana kot podjetje, ki sredstva za ustanovitev pridobiva z izdajanjem delnic. Ustanovitelji lahko ustanovijo delniško družbo z odkupom vseh delnic pri ustanovitvi ali z javnim pozivom na odkup delnic. Sama delnica in način njene izdaje nas tu ne zanimata. Važno je, da lahko lastniki svoje delnice prosto prodajajo po tržni ceni, torej da je kapital deljiv in prenosljiv ter da poleg donosa (dividende) prinaša tudi pravico do soupravljanja po principu ena delnica en glas. Lastniki odgovarjajo za obveznosti delniške družbe samo do višine vrednosti delnic, ki so jih kupili.

Način delovanja in upravljanja delniške družbe ureja njen statut. Organi upravljanja v delniški družbi so zbor delničarjev, upravni odbor, delavski svet in nadzorni odbor. Zbor je najvišji organ družbe, ki določa splošne smernice delovanja, sprejema statut, letni zaključni račun podjetja, odloča o spremembi organizacije mešanega podjetja, o povečanju in zmanjšanju glavnice ali prenehanju družbe. Zbor voli upravni odbor, ki je ključni organ upravljanja delniške družbe. Upravni odbor postavlja in razrešuje direktorja oz. predsednika in člane poslovodnega odbora družbe, ter določa smernice za poslovno politiko. V upravni odbor imenuje svoje člane tudi delavski svet, ki ima sicer bolj posvetovalno funkcijo, odloča pa o klasičnih sindikalističnih vprašanjih. Delniška družba ima tudi nadzorni odbor, ki ugotavlja pravilnost izkazanih rezultatov v letnem poročilu ter nadzira materialno finančno poslovanje delniške družbe.

Vidimo torej, da je zakonodajna rešitev delniške družbe pretežno povzeta po nemški oz. kontinentalni zakonodaji. Glede na to, ali so delnice v prometu ali ne, sta možni obe varianti lastništva (»private« in »public«). Delniška družba je predvidena kot mešano podjetje v primeru, da delež privatnega kapitala v lasti občanov presega 50 odstotkov. Ni docela jasno ali to velja tudi v primeru, ko je privatni lastnik podjetje iz tujine. V tem primeru

bi imeli zanimivo zakonodajno rešitev, da v mešanih podjetjih prevladuje privatni kapital nad družbenim in ima ta prevladujočo vlogo v upravljanju. Verjetno bodo šele poznejše dopolnitve zakonodaje razčistile te dileme.

2.2. Družba z omejeno odgovornostjo

Družba z omejeno odgovornostjo je družba, v kateri je izmed vlagateljev udeležen z ločeno vlogo in odgovorja za obveznosti družbe do višine vloge. Vloge so lahko različne, niso nujno v denarju. Vloge lahko prosto prenašajo med vlagatelji, zunaj njihovega kroga samo s privoljenjem drugih vlagateljev. Osnovna pravila družbe določa statut, sicer pa je upravljanje precej podobno upravljanju v delniški družbi, tudi organisti.

2.3. Komanditna družba

Komanditna družba je družba, v kateri je en del članov odgovoren za obveznosti družbe s svojo celotno premoženjem in upravlja delo družbe, en del članov pa je odgovoren za obveznosti družbe do višine vložnih sredstev. Torej gre za obliko, ki nekje med družbo z omejeno družbo z neomejeno odgovornostjo.

2.4. Družba z neomejeno solidarno odgovornostjo članov

Gre za podjetje, v katerem vsi člani neomejeno solidarno odgovarjajo za obveznosti družbe s celotnim svojim premoženjem. Delo družbe upravljajo vsi člani, lahko pa se upravljanje družbe s statutom zaupa enemu ali več članom ali posebni osebi – pristojniku. Vloge v družbi se lahko prodajajo tretjim osebam, pri čemer nastopno pravico nakupa pa imajo drugi člani družbe. Družba šteje za firmo, ki vsebuje imena vseh članov ali enega člana z oznako »in drugi«. Gre torej za obliko, ki je znana pod imenom trgovinska družba ali partnerstvo (partnership).

3. Pogodbeno podjetje

Tu gre za preostanek stare zakonodaje o pogodbeni organizaciji združenega dela, ki je po vsem preobčelena v podjetje, vrednina pa je ostala približno ena. Ustava namreč ni spremenjena v delu, ki govori o pozdu.

4. Zasebna podjetja, obratovalnice, zadrage in podjetja drobnega gospodarstva

Z zakonom se institucionalizirajo tudi zasebna podjetja, obratovalnice, zadrage ter družbe mešana ali zasebna podjetja drobnega gospodarstva ter podjetja za zaposlovanje invalidov. Zasebna podjetja se formirajo v enakih oblikah kot mešana podjetja (delniška družba, družba z omejeno in neomejeno odgovornostjo, komanditna družba). Ustanovijo jih lahko tudi pravne ali fizične osebe v skladu z zakonom, ki ureja tuja vlaganja. UROŠ KORNIK, inženir, Ljubljana

Ptuj

Čistilna naprava

IMP dela na enem od najzahtevnejših objektov – to je na rekonstrukciji centralne čistilne naprave Ptuj, kar je za našo firmo novo področje, na katerem se poskuša uveljaviti.

Omenjena čistilna naprava, ki je bila zgrajena leta 1979, je obratovala do konca leta 1980, ko je zaradi slabih rešitev v oksidacijskem jarku zatajila in zato prenehala delovati. Ustavila pa so njeno obratovanje tudi zaradi porabe velikih količin električne energije, ki so jo terjale rešitve za aerobno stabilizacijo blata. Da bi delovanje naprave po njenem predlogem počitku spet spravili v življenje, je investitor Komunalno gradbeno podjetje tozdi Vodovod kanalizacija Ptuj julija 1987 objavil javni razpis vseh potrebnih del za rekonstrukcijo prve etape čistilne naprave (105.000 E), kamor spada izdelava tehnične dokumentacije (PGD, PZI, PID) za rekonstrukcijo čistilne naprave, izvedba gradbenih, obrtniških in inštalacijskih del (nabava ter montaža opreme) vse v obsegu in kvaliteti, potrebni za pridobitev uporabnega dovoljenja. Vsa dela je bilo potrebno nuditi po načinu »ključ v roke«.

Razpisna komisija je na osnovi mnenj članov strokovne komisije izbrala IMP Inženiring kot najugodnejšega ponudnika. Pogodba z investitorjem je bila podpisana 31. marca 1988. Po podpisu pogodbe, je povedal Miha Šmuc iz našega Inženiringa,

smo v IMP-ju izdelali investicijski program, istočasno pa začeli z izdelavo projektne dokumentacije za pridobitev gradbenega dovoljenja. Pri izdelavi projektne dokumentacije je IMP sodeloval z delovno organizacijo Planum tozdi GEA Projekt z odgovornim projektantom Igorjem Kosom zato, ker ima dolgoletne izkušnje pri izgradnji čistilnih naprav s podobnimi karakteristikami, kot jih imajo ptujška čistilna naprava, čistilne naprave Kranj, Domžale-Kamnik, Skofja Loka. Po izdelani projektni dokumentaciji smo investitorju pomagali pridobiti gradbeno dovoljenje, ki je bilo izdano septembra 1988. V prvi polovici oktobra pa smo začeli delati na gradbišču. Po pogodbenih pogojih bi morala biti čistilna naprava narejena v enem letu – to je oktobra 1989.

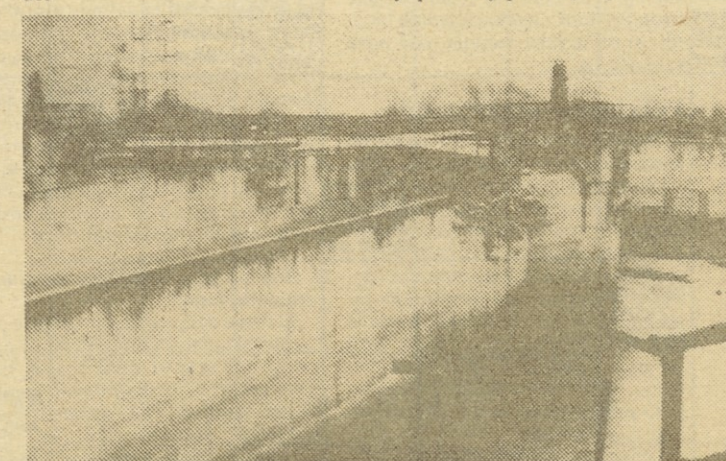
Vsa dela, ki jih sedaj izvajajo, potekajo po terminskem načrtu oziroma so nekoliko pred njim. Ker je IMP-jev Inženiring nosilec vseh del, je na gradbišču ves čas prisotna močna strokovna ekipa z inženirjem Slokanom na čelu.

Izvajalci del na gradbišču so KGP Ptuj tozdi Visoke gradnje, tozdi Nizke gradnje, GIP Gradis enota Ptuj, Hi-

drometal Mengeš, IMP-jeva Montaža Maribor in Eko. Vrednost vseh prevzetih del na tem objektu znaša 10.236.899.506 dinarjev po cenah septembra 1988.

Kot je dejal Branko Čepič v imenu investitorja, so z IMP-jevim delom zelo zelo zadovoljni in z nami računajo tudi v prihodnje. »Upajmo, da bomo tako dobro sodelovali tudi v prihodnje tako na strokovnem področju, kot tudi pri skupnem nastopu na tržišču. Z IMP-jem je KGP tozdi Projekta že doslej sodeloval in sicer s ptujskim Ekonom, s Projektivnim birojem, že vrsto let pa tudi z IMP-jevo mariborsko Projektko, ki je naš največji sodelavec.«

Tudi v našem Inženiringu so se pohvalili, da dobro sodelujejo z investitorjem, pa tudi z drugimi izvajalci del.



AERACIJSKI BAZEN

Ta objekt, na katerem je trenutno zaposlenih okoli 90 delavcev, od katerih je okoli 10 IMP-jevcev, je precej popularen in ga kritično spremljajo vsi družbeni dejavniki od občine do regije. Skoraj vsak teden se v javnih občilih pojavljajo članki z različnimi mnenji o tej čistilni napravi. Na to napravo gledajo posebno kritično zato, ker je bilo v prvotno napravo, ki je po desetih letih potrebna temeljite rekonstrukcije, vloženo veliko denarja.

IMP želi s to napravo priti do najboljših referenc ter se uveljaviti kot uspešen projektant in izvajalec čistilnih naprav.

Inženiringu se je osnoval oddelek za izvedbo funkcionalnih objektov, med katerimi so tudi čistilne naprave. Rekonstrukcija čistilne naprave Ptuj je prvi večji pridobljen posel te vrste.

Inženiring ima sklenjene pogodbe za projektiranje čistilne naprave mesta Ilirska Bistrica in dokončanje čistilne naprave mesta Koper. Za ljubljansko čistilno napravo je bila izdelana in oddana ponudba za izdelavo prve etape prve faze (vrednost te ponudbe je 10 milijard dinarjev). Za čistilno

Livar

Livarna za Maserati

Livarna sive in nodularne litine iz Ivančne gorice je zadnje dni decembra ulila prvih 300 kosov ulitkov iz nodularne litine za znana italijanska osebna vozila znamke maserati.

Verjetno je že marsikdo slišal za prestižna vozila maserati, ki jih izdelujejo v sosednji Italiji, še prav gotovo tisti, ki se zanimajo za avtomobilizem.

Livarna je namreč dobila ponudbo za izdelavo odlitkov vztrajnika za ta prestižna vozila. S pomočjo lastnih strokovnih delavcev ji je uspelo v predvidenem času osvojiti in odposlati poskusne odlitke italijanskemu naročniku, ki je bil tako z dirkalniško točnostjo kot kvaliteto litine zadovoljen. Zato je sodelilo prvo naročilo, ki so ga v temeljni organizaciji realizirali tik pred koncem leta 1988. Po informacijah bo livarna sive in nodularne litine v letu 1989 mesečno proizvedla 400 kosov.

Marsikomu se bo verjetno ob prebiranju tega kratkega prispevka zazdelo, da naročilo ni veliko, je pa tudi to nekaj, kajti že to, da livarna iz Ivančne gorice proizvaja odlitke za tako znane avtomobile zgornjega cenovnega razreda, kot so maserati, je livarni v ponos in ne samo to, livarna si bo tako ustvarila imidž oz. renome tudi na italijanskem tržišču, s tem pa odprla možnost nadaljnjega poslovnega sodelovanja s to državo.

T. MURTH

erna banka

Slabša likvidnost sistema

seji poslovnega odbora Interne banke so člani namenili osrednjo pozornost dinarski problematiki sozda, s posebnim poudarkom na poslovnih organizacijah, ki jih v tem času najbolj tepejo likvidnostni problemi (Tenu, Panoniji, Tiu in Inženiringu). Namestnik direktorja Interne banke Vili Semolič, je najprej na kratko orisal globalno likvidnostno problematiko in povedal, da je bila likvidnost poslovnih bank v januarju v zadnjem mesecu lanskega leta izredno dobra. Kot je dejal, so člani to pripisujejo predvsem izredno povečanim nakupom. Ko je govoril o likvidnosti, je povedal, da se tudi sistem IMP ni srečeval s večjimi likvidnostnimi problemi v lanskem letu, vendar je opozoril, da se je pa likvidnost sistema poslabšala v zadnjem obdobju lanskega leta. Osnovni razlog je v povečanem obsegu financiranja investicijske dejavnosti in Inženiringu.

Poleg tega je naraslo število poslovnih organizacij, ki se srečujejo s likvidnostnimi problemi: Montaža, Eko, Iso, Skip, LSNL. Pri vseh teh likvidnostnih problemih ni posebnega problema in posledica objektivnih okoliščin, prava izvoza, nakup tehnologije, naložbe ipd.) Pod lupo pa so v Ten, Panoniji in Inženiringu. Najbolj klavern položaj je v Ten, ki ima nekaj čez 69.609.000 dinarjev likvidnega primanjkljaja. Tu so zaradi vse obveznosti, ki jih ima do Interne banke in drugih bankov predvsem v obliki neplačil računov. Kot je bilo povedano, Ten do sedaj ni uspeval plačevati svojih obveznosti, predvsem obresti. Ko so se pogovarjali o možni rešitvi problema, so najprej razpravljali o predlogu, da Ten ne bi več imel nobenih ugodnosti (v smislu podaljševanja rokov vračila kreditov in plačila obresti), ampak začeli dosledno izterjevati obveznosti, ki jih ima Ten do Interne banke. To bi seveda pomenilo konec te delovne organizacije. Toda prevladala je le misel, da se mora Ten odločiti za podaljšanje roka vrnitve kreditnega kredita do 15. januarja. V tem času naj bi Ten plačilo za enega od izvoznih bankov v Iraku, ki ga bo banka držala in s tem pokrila obveznosti naslova obresti, ki jih Ten plačeval. Poslovni odločitev se je odločil, da bo ukrepal po

prej omenjenem predlogu šele, ko bo sprožena podobna akcija na višji poslovodni ravni sozda.

Panonija in njene kalkulacije

Zatem so se lotili naslednjega kroničnega bolnika, ki je postal hud bolnik v drugi polovici lanskega leta Panonije. Kot je dejal Vili Semolič, je bil v Panoniji opravljen sestanek v začetku druge polovice novembra, na katerem so obravnavali težaven položaj te delovne organizacije. Takrat je bila kratkoročna zadolženost Panonije okrog 6 milijard dinarjev. Po predvidevanjih poslovodstva, naj bi se zadolženost Panonije v zadnjem četrtletju zmanjšala za 2 milijardi dinarjev, vendar kot je razvidno iz podatkov, se je povečala za nadaljnji 2 milijardi dinarjev in se približala 8 milijardam dinarjev. Pri tem so srečevali v Panoniji, predvsem so upoštevali izpad dohodka, ki je nastal zaradi obdelovalnega centra. Kot je znano, so tega nabavili v prvi polovici leta, žal pa ga niso uspeli spraviti v pogon zaradi proizvajalčeve pomanjkljivosti. Ob tem pa so opozorili na eno večjih hib poslovanja v Panoniji, namreč sklepanje poslova in dogovarjanje cen. Kot je opozoril Vili Semolič, je nevarna država trditelj direktorja Emila Zelka Glasniku, da jih pri izvozu bremenijo tečajne razlike. Da je to tako, je posledica dogovarjanja izvoznih cen v dinarjih. To pa

pomeni dvakratni pljunek v lastno skledo. Namreč dinarsko dogovorjene cene izvoza in trimesečni rok plačila dejansko pomenita rast negativnih tečajnih razlik, hkrati pomenijo roki plačila popust, ki je več kot 20 odstotkov in če k temu dodamo stroške financiranja izvoza, potem je slika povsem jasna. Prevladalo je namreč mnenje, da pri deviznih dogovorjenih cenah ni mogoče, da bi prihajalo do takšnih razlik. Celo drseči tečaj dinarja bi moral pokrivati nastale razlike, kar nazadnje dokazujejo tudi izkušnje nekaterih drugih izvoznikov znotraj sistema.

Okrog prošnji, ki so jih naslovili Panonci na Poslovni odbor namreč, da bi jim kratkoročne kredite spremenil v dolgoročne, so člani zavzeli negativno stališče. Kot argument je prevladalo mnenje, da je bila Panonija deležna ugodnosti Interne banke že v preteklosti. Po drugi strani pa so opozorili, da s spremembo iz kratkoročnih kreditov v dolgoročne v bistvu v Panoniji nič ne pridobijo. Dolgoročni krediti so celo dražji kot kratkoročni, poleg tega pa je prav tako potrebno sproti pokrivati vse obveznosti iz tega naslova (obresti), kar pa ne prispeva k omilitvi položaja Panonije.

Inženiring

O tem smo nekaj že zapisali na samem začetku. Kot je povedal Silvo Zaman, se je Inženiring znašel v dokaj neugodnem finančnem položaju zaradi začetih del na novem objektu v Iraku, kar zahteva izredno angažiranje finančnih sredstev. Predvsem je opozoril, da riziko pri tem poslu narašča, ker pogoji financiranja niso taki, kot so bili zamišljeni ob podpisu pogodbe. Vzroki so objektivne narave, eden od teh je tudi, ker zasnova, ki naj bi jo imela banka za mednarodno sodelovanje JUBMES, ni zaživila. J. VOTEK

Načrti Ika

Prilagoditev zakonu

Vse Ilike družbenopolitične organizacije in delavski svet delovne organizacije so obravnavali in sprejeli usmeritve poslovne politike za letošnje leto, v katerih so si postavili cilje, da bodo v celotni delovni organizaciji dosegli 180 milijard dinarjev celotnega prihodka. V strukturi celotnega prihodka, ki naj bi bil za polovico večji kot v minulemu letu, predvidevajo 61,9 odstotka dohodka, 12 odstotkov porabe dohodka, 24,5 odstotka čistega dohodka, 1,5 odstotka sredstev rezerv, 5,8 odstotka poslovnega sklada, 7,3 odstotka akumulacije, 15,8 odstotka akumulacije in amortizacije. Dohodek na zaposlenega planirajo v višini 30.212.000 dinarjev, akumulacije na zaposlenega 5.919.000 dinarjev. Izvoz naj bi jim prinesel 6,2 milijona zahodnonemških mark, kar je 10 odstotkov celotnega prihodka.

Vse te predvidene cilje pa nameravajo uresničiti ob enakem številu zaposlenih kot v iztečenem letu z izboljšanjem tržnih aktivnosti, z izboljšanjem kvalitete izdelkov, s skrajšanjem dobavnih rokov, z zagotovitvijo rezervnih delov, s solidnim opravljanjem servisnih storitev. V funkciji trženja naj bi se intenzivneje usmerjali tudi v procesno industrijo v smeri ponujanja sistemov.

Intenzivneje bodo obdelovali nova tržišča tako Sovjetsko zvezo, Kitajsko in druga. Zagotovili bodo kontinuirano zasedenost proizvodnih zmogljivosti. Pri servisiranju bodo namenili več pozornosti preventivnemu servisiranju – to je servisiranju zunaj ogrevalne sezone, v sezoni pa poskrbeli za takojšnje servisne storitve. Z usposabljanjem servisnih delavcev pri pooblaščenih servisnih organizacijah imajo namen doseči kontinuirano izobraževanje ter večjo povezanost servisov s tovarno.

V skladu z usmeritvami ustavnih amandmajev, zakona o podjetjih in usmeritev širše družbene skupnosti pa predvidevajo vse sedanje Ilike temeljne organizacije preoblikovati v podjetja in sicer: tozd Avtomatiko v podjetje za proizvodnjo avtomatskih regulacij za sisteme ogrevanja, klimatizacije in procesov, tozd Črpalke v podjetje za proizvodnjo črpal-obtočnih in centrifugalnih, črpalčnih agregatov, elektromotorjev in drsnih tesnil, tozd Itak v podjetje za proizvodnjo termičnih aparatov in agregatov, tozd Skip v podjetje Skip.

Podjetja naj bi se združila v združeno podjetje Iko Ljubljana, ki naj bi se združilo v sestavljeno podjetje IMP Ljubljana. Vsakemu podjetju, ki naj posluje prek svojega žiro računa, pa mora biti znotraj združenega podjetja zagotovljen lasten razvoj dejavnosti.

S samoupravnimi akti naj bi se natančno opredelile medsebojne pravice, obveznosti in status delovne enote, ki bi opravljala naloge skupnega pomena ali pa naj bi se določila nova koncepcija delovne skupnosti, ki bi poleg strokovno administrativnih del opravljala pridobitveno dejavnost.

V Skipu naj bi glede na motnje v poslovanju, na likvidnostne težave postopoma pričeli uvajati dodatne programe s področja energetike in klima branže. V ta namen se zadržuje, da pretehta predloge strokovnega kolegija delovne organizacije o postopni uvedbi dodatnih programov in v zvezi s tem sprejem ustrezne odločitve in kadrovske zadolžitve, da preuči, v kakšnem obsegu bo mogoče letos na trgu prodati proizvode iz obstoječega programa in temu ustrezno prilagodi finančne tokove, plan proizvodnje in kadrovske zasedbo.

Po sprejetju zakona o podjetjih bo vse nadaljnje aktivnosti pri organizacijskih spremembah vodil poslovodni odbor (kolegij direktorjev), ki je odgovoren, da bodo vse aktivnosti usklajene tako v delovni organizaciji kot v sozdu, in da bodo potekale hkrati.

V proizvodnji imajo letos na-

men pregledati vse nezasedene zmogljivosti in stroje ter delovne naprave in poskrbeti za zasedenost.

Vsi delavci bodo morali nenehno skrbeti za zniževanje vseh vrst nepotrebnih stroškov, za to pa bodo posebno odgovorni vodstveni delavci in tisti delavci, ki neposredno vodijo posamezne procese.

Eden od ciljev, ki so si jih postavili, je tudi spodbujanje inovacij, sodobnejših tehničnih rešitev, koristnih predlogov in idej za izboljšavo tehnoloških rešitev.

Investicije naj bi v prihodnje usmerili v tehnološko posodobitev proizvodnje in v nove programe.

Analizirali bodo vsa režijska dela in stremeli k izboljšanju razmerja med režijskimi in proizvodnimi urami v korist proizvodnega dela.

V letošnji politiki poslovanja bodo več pozornosti namenili usposabljanju kadrov za izvrševanje delovnih nalog, preverjanju znanja s področja varstva pri delu in poučevanju varstva pri delu novosprejetih delavcev. Več skrbí bodo namenili planiranju poklicne poti vsakega delavca. Pri kadrovanju delavcev na najodgovornejša mesta bodo več skrbí namenili strokovni usposobljenosti, pozitivnemu odnosu do dela, ljudi in sodelavcev, zavzetosti za spoštovanje zakonitosti, odgovorno gospodarjenje z družbenimi sredstvi.

Ikova računovodska služba se bo poleg dodatnih obveznosti (hranilno-kreditna služba, mandatne tožbe) posvečala opozarjanju na pomanjkljivosti in odpravljanju pomanjkljivosti pri finančno-materialnem poslovanju, doslednejšemu finančnemu planiranju, racionalnemu pridobivanju in donosnemu planiranju sredstev. Se posebej bodo spremljali regulativne ukrepe državnih oblasti, ki spodbujajo in zavirajo poslovanje ter vplivajo tudi na oblike in načine poslovanja.

V skladu z zakonom o planiranju in glede na iztekajoče srednjeročno obdobje se bodo v drugi polovici leta lotili aktivnosti za pripravo planov za naslednje srednjeročje.

Povzela: MARIJA PRIMC

mat

Trumf dobro zaseden

Priznati si moram, da je bil Klimat v zadnjem času, vsaj kar se tiče likvidnosti prisotnosti nekolikant na stranskem tiru. Zato naj vas ne preskakovanje iz teme v temo v tem zapisu, ko sem poskušal doknaditi zamujeno. Pogovarjal sem se s tehničnim direktorjem Javornikom, resda pogovor ni bil namenjen enemu dogodku, vendar sva kljub temu začela z novim strojem Trumfom. O njem je bilo že slišati marsikaj, vendar so bile govorice zgolj natolcevanje.

Predvidljiv korak

Kot nam je povedal Jože Javornik, je stroj od konca poskusnega obratovanja dobro zaseden. polni zasedenosti proizvodnih obratuje s polno zmogljivostjo in je še dobrih 30 odstotkov obratovalnega časa v drugi polovici leta. Če bi se obratovanje, ob nudenju uslug za zunanje porabnike pa tudi polovico leta izmenje. O tem več pozneje. Kot pravijo v Klimatu, so samo nabavo novega stroja in njegovim uspešnim delovanjem lahko pridobili. Vseh pridobitev na samem začetku niso niti vedeli. Učinki nove tehnologije se že odražajo pri poslovnih rezultatih. Ti so kljub zmanjšanemu fizičnemu obsegu proizvodnje izredno ugodni. »Da ta števil ni iz trte zvita, bom pokazal ponazoriti z nekaj dejstvi.

mo je, da gre za sodobno nudično krmiljeno tehnologijo, smo jo vsestransko uspešno uporabili. Ta tehnologija združuje v enem ciklu 4 ali celo več postopkov. To pa pomeni prihranek pri pravi dela in porabi materiala, je raka na času in kakovosti. Zaradi se hitreje obračajo, odpada prajda ni. Skratka stroj nas razenjuje vrste nepotrebnih stroškov, kar se na koncu odraža v poslovnih rezultatih. »

vi Jože Javornik. Meni se je v tem zastavilo vprašanje, ali je tako drag stroj dela le izmenjo, ali pa izmenjo in pol.

čati v treh izmenah, kar seveda ne bi bil problem, glede na povpraševanje po uslugah, ali pa to izkoriščanje spraviti na neko razumno raven. Po njegovi oceni bi se s popolnim izkoriščanjem postavili določenemu tveganju (okvare ipd.). To pa lahko potegne za seboj več negativnih kot pozitivnih učinkov.

Spiralni ventilatorji

Neposredno z novim strojem so povezane tudi nekatere tehnološke izboljšave in novi izdelki v Klimatu. Med njimi je izdelava ventilatorjev v spiralni obliki. Ti so v primerjavi s staro izvedbo prilagojeni evropskim standardom in obliki. Prešli so tudi na industrijsko izdelavo ventilatorjev.

Resda so ti ventilatorji po vložnem materialu enaki kot prejšnji, vendar so bistveni prihranki v času izdelave, saj je ta krajši za četrtino. Nedvomno so se s tem izdelkom približali zahtevam Zahodnega tržišča. Nena zadnje je to tudi eden od njihovih primarnih ciljev, da čim več svojih izdelkov plasirajo na zahtevna konvertibilna tržišča. Kot pravi Jože Javornik, s prebojem na ta tržišča dosežejo dvojce: zagotovljen jim je dostop do najkakovostnejših dosežkov na teh trgih, po drugi strani pa se vključujejo v mednarodno menjavo dela. Osnovni problem, s katerim se srečujejo v tem trenutku pri izvozu ventilatorjev, so cene. Te so kljub prej povedanim izboljšavam še vedno previsoke. Vzrok je v majhnih serijah, saj izdelajo

le do pettisoč ventilatorjev letno, medtem ko jih veliki evropski proizvajalci izdelajo med 60 do 60 tisoč. Vendar tudi ta problem ni nerešljiv in pričakujejo, da ga bodo v kratkem uspeli rešiti.

Če damo še pod drobnogled tehnološke lastnosti, so ventilatorji tako zasnovani, da enake komponente uporabljajo za dvo in enostransko sesanje. Pomembna novost je konstrukcija ohišja, saj ni več razlike med lahimi in težkimi izvedbami. To pa pomeni zmanjšanje zalog polizdelkov, ki so bili nujno potrebni za stare izvedbe.

Sodelovanje s Klima montažo

O klima omarah smo pred kratkim že nekaj zapisali. Gre za omare, za hlajenje računalniških centrov in prostorov z izredno zahtevno mikroklimo. Klimat je s svojim razvojem v sodelovanju z Institutom Zoran Randt, razvil prej omenjene omare. Poleg tega v Klimatu izdelujejo posamezne dele klima omar: ventilatorje, uparjalnike, zračno hlajenje, kondenzatorje in glikolne hladilnike zraka. V Klima montaži pa te omare sestavljajo, projektirajo, montirajo in servirajo. Skupno jih tudi tržijo. S tem sodelovanje s Klima montažo še ni končano, saj že načrtujejo izdelavo in prodajo stropnih klimatorov. Vendar o tem več ob naslednji priložnosti. Za konec še povejmo, da se v Klimatu pripravljajo tudi na nekatere naložbe. »Mi smo bili v dvomu, glede na prostorsko stisko, ali naj se odločimo za vlaganje v zidave ali tehnologijo. Zaenkrat smo se odločili za naložbo v tehnologijo. Odpraviti želimo ozka grla pri razrezu pločevine za posodobitev opreme za izdelavo toplotnih menjalnikov, ki je že dotrajana. J. Votek

Klimamontaža

Sistem za prezračevanje kuhinj

IMP-Reven sistem za prezračevanje kuhinj je s svojo najnovejšo konstrukcijo velikega pomena za energetsko varčen sistem za zimo in poletje. Brez dogradnje dragih naprav za varčevanje z energijo IMP-Reven sistem ogreva le 20 odstotkov zunanjega svežega zraka.

Primer za kuhinjo, ki potrebuje 10.000 kubičnih metrov odvlednega zraka na uro, nam pokaže, da v kuhinjo dovedemo 8000 kubičnih metrov neogretega zraka na uro pri poprečni letni temperaturi zunanjega zraka +5 stopinj Celzija in temperaturo vpihovanega zraka +25 stopinj Celzija. Izračun pokaže, da potrebujemo pri klasičnem sistemu prezračevanja kuhinje 69 kilovatov energije na uro, pri varčevalnem sistemu IMP-Reven pa le 13 kilovatov. Torej je prihranek energije očiten.

Kljub izmenjavam zraka pa to bistveno zmanjša preprihe v kuhinjah, saj večidel zraka dovedemo neposredno v odsesovalno napo.

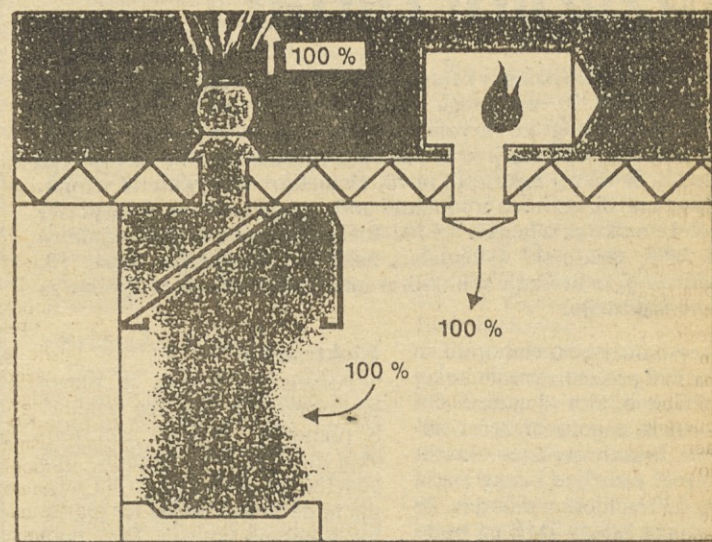
S tem do petkrat zmanjšamo preprihe v kuhinji, kar je za osebe kuhinje zelo ugodno.

Posebno konstruirani lovci maščob (maščobe so stalna nadloga v vsaki kuhinji) ter direktno vpihovan sveži zrak omogočajo nad 95-odstotno učinkovitost odstranjevanja maščob iz odsesovalnega zraka. To bistveno zmanjšuje onesnaženost okolice.

Lovilci maščob so zgrajeni tako, da preprečujejo pobeg plamena v odvodne kanale zraka. Kljub temu pa imajo nape in stropi predvideno možnost vgradnje različnih protipožarnih sistemov.

Prednost te naprave je tudi v zelo enostavnem vzdrževanju oziroma čiščenju lovilec maščob, saj jih je mogoče čistiti v vsakem mivalnem stroju.

Neogreti zunanji zrak z veliko hitrostjo vodimo preko Venturijevega ustja proti odsesovalnemu mestu. Istočasno pa tako vpihovan zrak preprečuje onesnaženost večjega dela notranjosti nape.



IMP-Reven sistem s svojo najnovejšo konstrukcijo predstavlja izpolnjen prezračevanje za jutrišnji dan.

Prihranek energije do 80 %

Analiza enega od hotelov na Gorenjskem je pokazala, da je investicijska vrednost sistema prezračevanja kuhinje za enkrat nižja od klasičnega sistema z vgrajenim rekuperatorjem, če vgradimo napo IMP-Reven.

Janez Grubar
Marija Primc

Glasnik je tudi vaš časopis!
Sodelujte!
Telefon uredništva:
(061) 321-043

Hranilno kreditna služba

Varčevati v naši hranilno kreditni službi se še kako izplača!

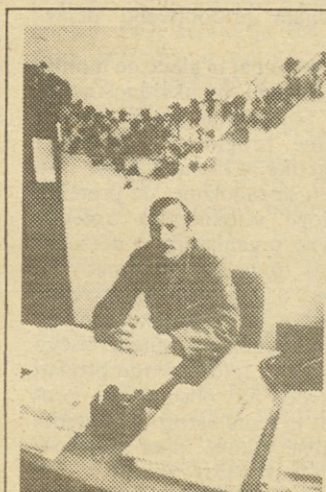
V IMP-jevo hranilno službo, ki je začela delovati aprila 1988 s 23 varčevalci, je sedaj vključenih približno 880 varčevalcev. Število varčevalcev pa iz meseca v mesec narašča. Kot je dejal direktor Interne banke sozda Lojze Kosi, je s hranilno kreditno službo omogočena večja likvidnost sistema IMP, delavcem pa ta hranilna služba prinaša večje obresti, kot bi jih prejeli v poslovnih bankah ob dejstvu, da lahko vsak trenutek – seveda s poprejšnjo najavo zneska nad 200.000 dinarjev – dvignejo vsa svoja privarčevana sredstva.

Glavna blagajna je na Titovi 37 za vse delavce s Titove 37 in iz tozda Marketing. Poleg tega pa se v tej blagajni opravljajo gotovinska vplačila in izplačila tudi za varčevalce, ki so vključeni v poslovanje prek drugih blagajn, ki so na območju DO IKO v ulici Jožeta Jame, v DO Livar v Ivančni gorici, na območju Vojkove za varčevalce Elektromonterja, Telekomu, Tena, Klimata in Klima montaže. Dislocirane blagajne opravljajo vplačila in izplačila samo za varčevalce, ki so vključeni v poslovanje prek teh blagajn. Trenutno stanje vlog vseh varčevalcev je bilo na dan 26. decembra 1988 1.300.000 dinarjev, kar predstavlja za 8 odstotkov vseh združenih sredstev v okviru Interne banke.

V hranilni službi je mogoče dvigati do 200.000 dinarjev brez

vplačujejo svoje prihranke v gotovini, prosimo, da pologe vlagajo najkasneje do 10.30 ure. Eno in drugo je potrebno zaradi tega, da bi bilo dnevno stanje gotovine v blagajnah čim nižje, kajti denar v gotovini ne prinaša nobenih obresti. Vloge so obrestovane takoj – to je s prvim dnem po pologu ne glede na to ali so bila zbrana sredstva plasirana v obliki kreditov oziroma eskonta menic.

»Do sedaj smo imeli«, je povedal Kosi, »glavne stroške s prekrbo ustrezne dokumentacije



Igor Bajec, vodja varilske službe v Itaku: »Za prejemanje osebnega dohodka v IMP-jevi hranilno kreditni službi sem se odločil zaradi obresti, ki so višje kot na tekočem računu, na katerega dobivam 70 odstotkov osebnega dohodka, 30 odstotkov osebnega dohodka, kolikor ga prejmem na hranilno knjižico Interne banke, pa skušam zadržati kot hranilno vlogo ves mesec. Zaenkrat še ne vem, koliko mi bodo prinesle obresti, vendar sem nekaj denarja že privarčeval.«

(hranilne knjižice, dvizni in položni listki). Osebnih dohodkov so se povečali samo za delo dislociranih blagajn, medtem ko zaradi dela glavne blagajne nismo pove-

čali števila zaposlenih. Prav tako pa tudi organizacija in operativno vodenje v Interni banki ni povzročilo dodatnih stroškov. V zvezi z organizacijo hranilno kreditnih blagajn pa smo morali ustrezno adaptirati in opremiti prostore.«

Okoli hranilno kreditne službe doslej ni bilo nobenih zapletov – kar je gotovo vredno pohvale – ker delo poteka tekoče, in ker so hranilniško kreditno poslovanje uvažali postopoma od aprila do danes. Pa tudi zato gre brez problemov, ker so tisti, ki so bili zadolženi, svoje delo dobro opravljali in opravili. Pri tem delu je bil v veliko pomoč sozodov računski center, ki je pravočasno pripravil ustrezne programe, ki Interni banki omogočajo dnevni pregled stanja in gibanja hranilnih vlog ter pravočasen obračun obresti (takoj po končanem trimesečju).

V hranilni službi pripisujejo in dajejo možnost izplačil obresti po končanih trimesečjih, to je prvi delovni dan v januarju po stanju 31. decembra, prvi delovni dan v aprilu po stanju 31. marca, prvi delovni dan v juliju po stanju 30. junija, prvi delovni dan v oktobru po stanju 30. septembra. Pripisane obresti se obrestujejo, če niso bile dvignjene, s prvim naslednjim dnem, čeprav niso bile tega dne vpisane v hranilno knjižico.

Direktor Kosi se zahvaljuje vsem, ki so na kakršenkoli način prispevali, in ki še prispevajo k ažurnemu in urejenemu vodenju hranilne službe.

Velik interes na Vojkovi

Kot je povedala Nataša Mali, direktorica gospodarsko računovodskega sektorja v Telekomu, so se na Vojkovi odločili za varčevanje v IMP-jevi hranilno kreditni službi že tedaj, ko je bilo le to organizirano na Titovi 37. Ker pa je bilo potrebno pripraviti ustrezen prostor in usposobiti delavce za delo v tej službi, so hranilno kreditno službo za ozde na območju Vojkove 58 organizirali decembra v prostorih novega proizvodnega objekta. Za delo v tej službi sta usposobljeni dve delavki. Hranilno kreditna služba bo v začetku nekaj časa odprta po dve uri dnevno v času malice. Za varčevanje je prijavljenih čez 200 delavcev iz ozdov z območja Vojkove 58, kar kaže na velik interes delavcev za to obliko varčevanja. Zunaj tega

Franc Žan, vodja tehnološke priprave dela v Telekomu: »Meni ta način varčevanja največ pomeni zato, ker imam dviganje denarja blizu. Od obresti ne pričakujem veliko. Ves svoj osebnih dohodek bom prejemal na knjižico IMP-jeve hranilne službe. Doslej sem kmalu po prejemu osebnega dohodka dvignil ves denar zato, ker se ne pustim izkoriščati banki, saj znam sam bolje obrniti denar, kot pa mi ga obrača banka. To varčevanje v IMP-jevi hranilni službi je pametno, saj bo imelo podjetje od tega korist.«

dežurnega časa pa lahko delavci dvigajo denar na Titovi 37. Prvo izplačilo v hranilno kreditni službi na Vojkovi 58 je bilo 15.



NATAŠA MALI

decembra ob izplačilu osebnega dohodka za november.

Preden so v Iku organizirali hranilno kreditno službo, so ob izplačilu osebnih dohodkov dali delavcem obrazce pristopne izjave in dopis o tem, kakšne so prednosti varčevanja v IMP-jevi hranilno kreditni službi. V prvem mesecu se je za to varčevanje prijavilo 140 delavcev, v naslednjem 25, potem pa še 13, tako da je sedaj v Ikuvi hranilno kreditni službi 178 varčevalcev, kar je dobrih 20 odstotkov vseh zaposlenih v Iku.

Vse več drugih pologov

Za to službo so morali prirediti prostor, nabaviti dodatno blagajno, namestiti blagajniško

mizo in vgraditi varnostne naprave. Potem pa so napravili dnevni red blagajne, ki je sprva obratovala po štiri ure dnevno: po dve uri pred malico in dve uri po malici. Kasneje so ugotovili, da so ta čas zastavili preveč široko, pa so ga zato skrajšali na dve uri dnevno. Sedaj dela blagajna od 11.00 do 13. ure. Delavci prejemajo svoj osebnih dohodek v hranilno kreditni službi od 1. decembra. Največ varčevalcev prejema na IMP-jevo hranilno knjižico po petdeset odstotkov svojega osebnega dohodka, ostali pa po 100 odstotkov in po 30 odstotkov. Delavci imajo možnost v hranilno kreditni službi varčevati tudi z drugimi pologi. Takih pologov je nekaj več kot 5 tedensko. Hranilnih vlog in dvigov pod 10 tisočakov ni. Do 200 tisočakov varčevalci normalno dvigajo in polagajo, če pa hočejo dvigati nad to vsoto in polagati več kot 500 tisoč dinarjev, pa morajo vnaprej javiti zato, da denar ne ostaja na blagajni oziroma na računu, ker ga popoldne ni mogoče pridobitno plasirati.

V Ikuvi hranilni službi dela ena delavka polovični delovni čas, ostali del delavnikov pa zamenjuje redno blagajničarko ali pa dela na prejšnjem delovnem mestu na



Jože Kovač, vodja splošno računovodskega sektorja v Telekomu: »V tej akciji vidim ekonomsko korist za celoten sistem IMP-ja in za posamezno delovno organizacijo. Prepričan sem, da je Interna banka tista institucija v IMP-ju, ki nas gospodarsko najbolj povezuje, istočasno pa tudi obkrožuje zagotavlja največji delež materialne in socialne varnosti delavcev. Zato se mi zdi, da je pomembnejše varčevanje denarja kot pa blagajniško poslovanje, ker si bomo lahko v IMP-ju z varčevanjem zaposlenih zelo povečali finančni potencial. Na ta način je mogoče izboljšati ekonomske učinke in tudi možnosti oblikovanja mase osebnih dohodkov.«



Franc Maselj, delavec v delovni skupnosti Ika: »Za varčevanje pri naši Interni banki sem se odločil naknadno, ker se mi zdi to varčevanje zelo praktično in racionalno glede dviganja denarja. Tudi pogoj obrestnih mer na vsoto, ki jo še lahko privarčujem, so boljše kot v drugih bankah.«

evidenci drobne inventarja.

V Klimi so informacijo o organiziranju hranilno kreditne službe, ki so jo dobili v Interni banki sozda IMP, posredovali svojim delavcem in določili rok – to je 15. januar – do katerega se morajo odločiti o vključitvi v hranilno službo. »Naš interes je, da dejal vodja Kliminega finančnega sektorja Ivan Kajba, »da pridobimo okoli 200 kandidatov, kar je tudi pogoj, da lahko ustanovimo hranilno službo. Predstavitev hranilne službe zelo konkretno prikazuje prednosti te oblike varčevanja.



Marija Bogičević, tajnica glavnega direktorja Klime: »V hranilno službo se ne nameravam vključiti, ker že varčujem v Ljubljanski banki na vezano vlogo, pa tudi ne vidim kakšne posebne prednosti v okviru hranilne službe.«

zato tudi pričakujemo ustrezen odziv. Če bo akcija uspela, bomo že januarje osebne dohodke 15. februarja izplačali prek hranilne službe.«

MARIJA PRIMC

Panonija

Razvojni dinar

Nekaj razvojnih nalog, s katerimi so se delovne organizacije potegovala za kredit iz razvojnega sklada, smo že predstavili. Tokrat predstavljamo program razvoja kmetijskih strojev in opreme za živilsko industrijo. V Panoniji so se odločili za posodobitev že obstoječega programa in razvoj nekaterih novih elementov na nekaterih strojih. Na novo razvili, oziroma izpopolnili bodo pomično frezo, transporter bal, elektroniko za sejalnico KS 102-106, elektroniko za žitno sejalnico EKS 2000, traktorski nakladalec, nahrbtno škropilnico Supro 50, brusilni stroj, za brušenje spiralnih svetrov, mešalec soje in opremo za živilsko industrijo.

Po investicijskem elaboratu so zastavljeni projekti, vredni nekaj čez 883 milijonov dinarjev. Od tega naj bi zagotovili deset odstotkov lastnih sredstev, kredit Pomurske temeljne banke znaša okrog 530 milijonov dinarjev. Iz razvojnega sklada IMP pa bodo dobili okoli 265 milijonov dinarjev kredita – to je okoli tretjine vrednosti.

O razvojnih projektih smo se pogovarjali z vodjem razvojnega oddelka Stankom Harijem, ki je povedal, da je med vsemi naštetimi nalogami predstavljala največji zalogaj nahrbtna motorna škropilnica Supra 50. Ta projekt je takorekoč v zaključni fazi in je že stekla redna proizvodnja. Do sedaj so izdelali in prodali 4000 teh škropilnic. V tem mesecu pa so že poslali 250 poskusnih komadov v Zvezno republiko Nemčijo.

Elektronika

Pomembna novost je razvoj elektronike za oba tipa sejalnic. S pomočjo vgrajenih elektronskih elementov na sejalnici tipa 104-106 bo možna kontrola sejanja in delovanja stroja ter merjenje posebnih površin. Prav tako so tudi ta projekt že skorajda zaključili, saj so opravili že prva testiranja. Sicer pa bodo sejalnice v tej izpolnjeni obliki že nared pred začetkom spomladanske setve.

Značilnost elektronike za žitno sejalnico EKS 2000 je na prvi pogled podobna prej omenjeni. Kljub temu pa le gre za popolnejšo izvedbo. Pri sejalnici EKS 2000 bo možno s pomočjo elektronske krmilnice markerje, trasirni mehanizem za stalne sledi in meriti površine. Novost pri tej izvedbi je, da je elektronika kom-

binirana s hidravliko. Kot je povedal Stanko Hari, je tovrstna rešitev edinstvena, saj podobne rešitve v tej različici v svetu ni. Tako izpopolnjena sejalnica bo na tržišču v poletnih mesecih. Za vse tipe žitnih sejalnic so razvili mešalec soje.

Kar se tiče ostalih prej omenjenih izdelkov, gre za izboljšave že obstoječih izdelkov, ki naj bi prispevale k zmanjšanju stroškov izdelave.

Referendum v Panoniji

V Panoniji so na referendumu odločali o spremembah in dopolnitvah treh samoupravnih aktov: sporazuma o skupnih osnovah in merilih za ugotavljanje in razporejanje čistega dohodka, sporazuma o skupnih osnovah in merilih za delitev sredstev za osebne dohodke, skupne porabe, pravilnika o osnovah in merilih za ugotavljanje in razporejanje čistega dohodka, delitev sredstev za osebne dohodke in skupno porabo. Sprejeli so samo dva od teh aktov, ker se niso zavedali, da pljujejo v svojo skledo.

frku

Klima montaža

Izobraževanje v ospredju

V Klima montaži smo že pred nekaj leti spoznali, da samo z montažno dejavnostjo ne moremo uresničiti dolgoročnih ciljev in da to, kar znamo, ni dovolj. Za pridobivanje znanja zaposlenih smo zato organizirali več vrst izobraževanja in v delovni organizaciji organizirali celo pouk srednje tehnične šole za poklice strojni tehnik. Znanje pa iščemo tudi v okviru IMP-ja in zunaj njega (Klimat, Inštitut Zoran Rant Škofja Loka...). Razvrstili smo domače znanje in ugotovili, da imamo znanje projektantov, monterjev, strokovnjakov za regulacije, serviserjev, ki poznajo sisteme od prezračevanja do klimatizacije.

V skladu z dolgoročno usmeritvijo je postal za nas zanimiv sistem za prezračevanje kuhinj in industrijskih prostorov, za kar smo našli primeren vzor v programu zahodno nemške firme Rentschler-Reven. Decembra 1988 smo s to firmo podpisali pogodbo za nakup know-how, to je pogodba o prenosu znanja in tehnologije. Pred poslovno odločitvijo pa smo izdelali ekonomsko tehnični elaborat, ki je potrdil upravičenost te odločitve.

Program oziroma sistem varčevalnih nap in stropov bo v naslednjih mesecih oživel v »delavnici Klima montaže« in bo tako delovna organizacija v letu 1989 tržila z novim proizvodnim programom oziroma sistemom. Ponudba Klima montaže na trgu bo torej na nivoju ponujanja sistemov za prezračevanje kuhinj in celo več, saj bo v sodelovanju

z IGO Ljubljana ponujala rešitve celotne tehnologije kuhinje. To nam omogoča celovit nastop na trgu, saj v naši delovni organizaciji združujemo vsa znanja za zaokrožitev celovitosti ponudbe. Seveda pa nismo pozabili na zahteve varčevanja z energijo, zaščite okolja, saj sistemi oziroma varčevalne nape in stropi upoštevajo te zahteve. Podpis pogodbe s firmo Rentschler-Reven pa je zadovoljil le del načrtov, saj se razvojno delo nadaljuje na posebni odvodno-dovodni enoti, na študiji in pripravi aplikacij sistemov itd.

Da bo kvaliteta Klima montažnih izdelkov na evropskem nivoju, pa bo pripomogla kooperacijska pogodba, ki jo bo delovna organizacija podpisala z omejenim nemško firmo v letu 1989. Tako bodo izdelki nenehno testirani, saj bomo del programa za

firmo Rentschler-Reven izdelovali v Klima montaži.

V Klima montaži smo začeli tudi z marketinškimi akcijami, k smo jih usmerili k potencialnim kupcem. S pomočjo promocijskih sredstev (video kasete, informacije, predavanja...) bomo v naslednjih mesecih obdelali glavne potencialne kupce in projektante, kar bo pripomoglo, da bomo čimprej realizirali plasiranje izdelkov in tako hitro vračali vložen sredstva.

Postavili smo cilj, da se bomo čim hitreje odzivali na impulze trga. Ta cilj je poglubil dilemo o lastnem razvoju izdelka ali o nakupu znanja. Vse bolj se izpostavlja trg in kapital. Vse to pa zahteva hitro realizacijo kroga: invencija-inovacija-komercializacija. Tu je in bo tudi v prihodnje močan izziv v lastnem razvoju, ki čisto ne postavlja časa pomembne vloge.

Seveda pa ne gre brez lastnega znanja, saj je tu še vedno veliko dela. Zato smo v Klima montaži ustanovili lasten razvoj, ki si je postavil številne naloge, saj trdno nameravamo uresničiti poslovno filozofijo: imeti večje število »živi programov« in nekaj programov v predalu, s čimer bomo omogočili selekcijo programov po kriterijih zadovoljivega profila.

MARIJA PRIMC

JANEZ GRUBAR

Kadrovanje II

Še zmeraj utopični model udarnika

V decembru sta kadrovska služba sozda in Izobraževalni center pripravila drugi del predavanja o kadrovski politiki s posebnim poudarkom na presežkih delavcev in psihološki pripravi delavcev na prestrukturiranje kadrov v delovni organizaciji. Predavala sta magister Janez Mayer iz Iskre in psiholog Marjan Salobir iz Gorenja. Kljub privlačnemu in za ta čas še kako aktualnemu naslovu predavanja, je bila udeležba »direktorjev« kadrovskih služb mizerna. Število udeležencev se je od predavanja dr. Svetlika kar prepolovilo. Očitno je, da je vprašanje tehnoloških presežkov še zmeraj »retorično« vprašanje in ne strokovno vprašanje ter problem, s katerim se srečujemo tukaj in zdaj. Morda, bi jih bilo več, če bi na vabilo zapisali, da bodo »pogoščeni« z zares izvrstnim »štrudlom«.

Najpomembnejši dejavnik je znanje

Svoj uvod v predavanje o razvojnih in psiholoških vidikih presežkov delavcev je mag. Janez Mayer takole opredelil: »Če razvoj kadrov definiramo kot sistemsko programiran proces narertovanja, izvajanja in kontrole postopkov in ukrepov progresivne transformacije struktur znanja, osebnosti in delovne kulture posameznika, skozenj pa tudi kolektiva in delovnega okolja v času, v smeri vse večje prilagodljivosti hitro spremenljivi strukturi dela, kot posledici tehnološkega in kulturnega razvoja, ga sinonimno poimenujemo tudi prestrukturiranje.« Nadalje se je v tej luči dotaknil proizvodnega modela. Namreč sodobni tehnološki razvoj zahteva proizvodni model, v katerem je najpomembnejši dejavnik znanje. V delovno intenzivnem modelu, ki pri nas še vedno prevladuje, je poudaril, je znanje spremenljivka do stopnje, na kateri lahko steče in se vzdržuje obstoječi proizvodni proces. Iz tega je izvedel, da kadrovski presežki, s katerimi se srečujemo, niso posledica lastnega tehnološkega razvoja, ampak prej razvojne stagnacije, v kateri prihaja do opuščanja zastarelih in neustreznih proizvod-

nih programov, s tem pa do ukinitja ustreznih del. Potreba po prestrukturiranju kadrov je po njegovem utemeljena, če je posledica nove razvojne usmeritve, kajti le v tem primeru lahko govorimo o progresivnih spremembah.

Torej učinkovit proces prestrukturiranja znanja za najzahtevnejše tehnologije zahteva visoko sinhronizacijo strukture delovnih zahtev in izobraževalnih procesov. Skratka vse bolj je prisotna potreba po širokem spektru znanj. Ena od blokad za neuspešno prilagajanje je v togosti šolskega sistema, ki je zaprt znotraj posameznih strokovnih usmeritev in ne omogoča gibljivega študija, ki bi nudil individualni program predmetov ne glede na matično šolo, v katero se nekdo formalno vpiše. Nova tehnološka funkcionalna znanja lahko definirajo le razvojno tehnološke in organizacijske službe, medtem, ko je po njegovi oceni naloga kadrovskih služb, da skupaj s prej omenjenimi službami pripravijo programe usposabljanja in jih uresničujejo. Definiranje novih znanj torej usmerja izobraževalni proces za prestrukturiranje, razvdi znanj pa predstavljajo izhodišče za sprotne opredelitev del in nalog na novih projektih, ki jih zahtevajo nove

tehnologije, za katere se je potrebno zelo hitro in intenzivno usposabljanje. Tu pa se srečujemo z eno od blokad, ki se odraža v bojzani pred riziki in odgovornostjo, ki neizogibno spremlja napovedovanje in odločanje o nadaljnjem razvoju. Nadalje Mayer pravi, da se ustvarjalna svoboda kaže v svobodnem strokovnem odločanju pa tudi v pravi do rizika in zmote, ki ju v okviru razvojno raziskovalne funkcije še ne priznavamo. Nekje v svojih tezah omenja tayloristični model organizacije, mi pa dodajamo še pojmovanje vodenja, kot politične in ne strokovne ali, če hočete podjetniške funkcije. To izhodišče odločno izpostavlja »oblastni determinizem«, ki blokira stroko in ustvarjalno svobodo. Jasno pa je, da zaradi tovrstne blokade ni mogoče pripraviti prestrukturiranja znanja. K temu dodaja še naš razvojni zaostanek, ko se v pretežni meri pojavljamo kot kupci namesto proizvajalcev tehnologij.

Nadalje poudarja, da nimamo urejenega trženja lastnega znanja, posebno programske opreme, ker na področju pravne zaščite intelektualne lastnine usodno zaostajamo za svetom.

Stihija ne zadovoljuje potreb po novem znanju

Iz povedanega je jasno, da prestrukturiranje znanja ne more biti stihijska akcija, ki bi enkrat za vselej zadovoljila potrebe po novem znanju. Za to bi moral biti vzpostavljen trajen delovni proces, ki zahteva visoko kakovost vseh oblik izobraževanja, ustvarjalnega dela in posredovanja novega znanja na vseh nivojih. Zatem se dotakne izobraževalnega procesa na šolskih ustanovah. Iz

vsega povedanega pa je nekaj povsem jasno, da pri nas pomeni izobrazba, oz. formalni »listič« še zmeraj določen statusni simbol, ki ga je čas povozil. Na drugi strani pa pomeni takšno pojmovanje določeno blokado za sprostitev kreativnega potenciala.

Projektni model

Kot poudarja Mayer, da je projektni način dela najučinkovitejša oblika selekcije strokovnega kadra. Projekt, ki je upravljalsko in finančno popolnoma samostojen, samodejno izloča neučinkovite sodelavce. Kandidature za delo na delo na projektih ustvarjajo notranji in tudi zunanji trg dela in znanja, pri čemer so presežki delavcev njegova povsem naravna posledica. Projektna organizacija dela in vodenja je avtohton dejavnik, ni le posledica nove tehnologije, marveč tudi sodobne organizacije in humanizacije dela. S tem v zvezi je ena od najpomembnejših nalog neposrednega vodje načrtovanje strokovnega razvoja sodelavcev.

Jasno je, da tovrstno prestrukturiranje zahteva strogo selekcijo vodilnega kadra. Po Mayerjevi oceni vodilni ljudje, ki v zadnjih treh do petih letih na svojem področju niso vpeljali nobene inovacije in tudi za svoj osebni strokovni razvoj niso ničesar storili, niso primerni za to delo. Nadalje ugotavlja, da je uvajanje informacijske tehnologije v administracijo ustvarilo presežke, kar pomeni navidezno zaposlenost administracije, ki bi jo bilo moč usposobiti za zahtevnejše informacijske obdelave. Vendar tu imamo opravka s statičnimi sistematizacijami delovnih mest, ki ohranjajo nepotrebna opravila.

Kultura dela

Pri nas še zmeraj prevladujoči delovno intenzivni proizvodni model vidi napredek le v povečevanju storilnosti, ne pa v obvladovanju novosti. To pomeni, da je v motivacijskih podlagah za prestrukturiranje znanja potrebno uporabljati učinkovite modele delovne motivacije, ki ne bodo temeljili na utopičnem modelu udarnika, ki je veliko bližje stroju kot človeku. Po Mayerju so homeostatični motivacijski mehanizmi, usmerjeni proti ustvarjalnemu delu, hkrati pa blokirajo strokovni razvoj v celoti. To pa pomeni tudi zavoro samoizobraževanja. Kot pravi koncepti vrednotenja dela ne upoštevajo dihotomije med rutinskimi in ustvarjalnim delom.

Skratka vse to nas vodi v uravnilovko, ki duši vsako iniciativo, ki bistveno spreminja obstoječe stanje in je v popolnem nasprotju z ustvarjalnim delom.

Tu se je predavatelj dotaknil konfliktnega in nekonfliktnega modela stimulacije. Kot pravi, v nekonfliktnem modelu, raven delovne učinkovitosti skoraj simultano sledi motivacijskim nihanjem, medtem ko v konfliktnem nenehno zadržuje vsaj rahlo nadpovprečno raven.

Mayer je svoje predavanje zaključil s moralno dilemo. Namreč, kot ugotavlja, presežki delavcev pri nas niso posledica razvoja in s tem niso predvidljivi. Kajti, če bi bili posledica tega, bi jim bilo mogoče ponuditi programe prekvalifikacij. Ker teh ni, za delavce ni več pravega dela in s tem tudi ne več prave priložnosti in so praktično odpisani. Moralna dilema je torej v tem, da odpuščaš

človeka, ki mu nisi dal prave priložnosti.

Selitev v Gorenju

Naslednji predavatelj je bil psiholog Marjan Salobir iz Gorenja, ki je pa povzel izkušnjo Gorenja pri prerazporejanju režijskih delavcev v proizvodnjo. Kot je znano, je bilo v Gorenju prerazporejenih 440 delavcev. Od tega 360 za stalno in 80 začasno. V tem zapisu se ne bom zaustavljal ob sami tehniki, ampak bom povzel le nekatere vsebinske ugotovitve. Prerazporejanja delavcev so se v Gorenju lotili zelo resno. Kot je povedal Salobir, jim je bilo pri tem osnovno vodilo, da je človeški faktor največ vreden in najbolj usoden za gospodarski uspeh podjetja, zato se tovrstne problematike ni moč lotiti z levo roko.

V ta namen je bila izdelana čvrsta metodologija za odkrivanje delavcev, ki jih je razvoj prerasel, in ki bodo primorani nekaj narediti.

Po njegovi oceni in izkušnjah lahko metodologija prepreči veliko težav. Namreč, če ljudje vidijo, da gre za sistem, ki velja za vse, se mu bodo lažje uklonili.

Posebne pozornosti mora biti deležna psihološka priprava delavcev na prestrukturiranje. Predvsem je potrebno odpraviti tesnobno stanje. Močan element psihološke priprave je tudi anketa, v kateri je moč povezati več funkcij. Skratka strokoven pristop je še kako pomemben, da je človek, ki sta ga čas in razvoj prerasla, postal aktiven dejavnik v samem procesu prestrukturiranja, kot tudi potem, ko bi se ta proces prelil v bolj miren naravni razvoj kadrov.

Povzel: J. V.

Poslovnost

Produktivnost po meri človeka

Nekdo je rekel, »da ni nič bolj uspešnega od uspeha«. Zato je seveda vprašanje o osnutkih uspešnih podjetij staro kot njihova zgodovina. Včasih so smatrali (pred drugo svetovno vojno), da je za uspeh podjetja bistven inovativni tip podjetnika, obvladovanje produktne in izdelovalne tehnologije in (ali) lastna baza kapitala. Postopno pa so te enovzročne razlage postajale čedalje manj sprejemljive. Po vojni se je iz ZDA začela širiti usmeritev, ki je v ospredje postavljala management kot bistveni vidik uspeha. Toda izkazalo se je, da tudi management – koncepti sami zase še ne morajo dati nobene garancije za podjetniški uspeh. Danes opažajo povsem jasne razlike v sposobnosti podjetij, ki imajo podobno strukturo, podobno strategijo in podobne sisteme krmiljenja in kontrole. Raziskave pa so pokazale, da kljub razlikam vendarle obstaja vrsta skupnih značilnosti, ki razlikujejo najuspešnejša (vrhunška) podjetja od manj uspešnih. Te vrline, na katerih bazira uspeh so po T. Petersu in R. Watermanu v glavnem t.i. »mekhi« elementi kot: stil vodenja, specialna znanja, kvalifikacija glavnine kadra in razumevanje kulture podjetja. To so podjetja, kjer forsirajo in nagradujejo tveganje, kjer na sodelavce gledajo kot na pomemben vir, kjer potrošniki oziroma stranke sprožajo spontane odzive, kjer so akvizicije koncentrirane na zasnovan posel, kjer vodenje redko sledi togi organizacijski strukturi ali strategiji in so ti vidiki, ki določajo uspeh tudi izraz organizacijske kulture, pri kateri so vsi elementi v modelu vodenja medsebojno uglešeni.

Organizacijska kultura

Med naštetimi značilnostmi, po katerih so vodena podjetja in med uspehom, seveda ne ugotavljajo strogo matematičnih odvisnosti. Vendar pa so podjetja, kjer vladajo te temeljne vrline mnogo bolj inovativna, veliko bolj fleksibilna in tudi kot delodajalci mnogo atraktivnejša, kot večina v njihovi branži. Nekateri krize in specifične probleme obvladujejo tako podjetja bolj kot vsa druga, ki so za njimi. Pri podjetjih, ki iščejo subvencije in različne privilegije, pogosto popolnoma pogrešajo značilnosti teh vrhunskih managementov. Najuspešnejša podjetja diferencira od povprečja tudi obsedenost, s katero so stalno na preži in se stalno učijo. Zaupajo v resnične moči in se kontinuirano naravnavaajo na spremenjene tržne pogoje.

Vse raziskave in analize uspešnih podjetij končno kažejo na to, da dosega izjemne uspehe s svojo organizacijsko kulturo. In zunanji znak te kulture, ki ga sledijo vsi uspešni, da bi na ta način dosegli vedno eno in isto, je: da se vsi sodelavci vključijo v kulturo podjetja, ali pa da enostavno odidejo iz podjetja.

Vsebinsko kulture podjetij lahko omejimo le na nekaj tem. Ne

glede na to ali obdelujejo kovine, izdelujejo in vgrajujejo klima naprave, pripravljajo kranjske klobase ali oddajajo sobe, praktično se vsa vrhunška podjetja vidijo kot uslužnostne ustanove. Stranka potrošnik, kupec je neomejen kralj, kateremu ne sme biti podtaknjeno ničesar nesprijetljivega. Vedno mora dobiti zanesljive izdelke in biti vzorno postrežen. V tej zvezi sta stalno v ospredju kvaliteta in servis. Vse to pa lahko dosežemo le s sodelovanjem vseh zaposlenih, ne le z nekaj tistimi, ki so »zgoraj«. Uspešna podjetja dosegajo nadpovprečne storitve s povprečnimi sodelavci in to od njih tudi pričakujejo in zahtevajo. Uspeh torej ni odvisen od nekaj lenuhov in tudi ne od nekaj garačev. V bistvu je odločilna in nepogrešljiva skrb za povprečne sodelavce, spodbujanje teh in ustvarjanje pogojev za njihov razvoj, kot smo že utemeljevali v nekaterih lanskih številkah tega glasila. Za takšno naravnost ni ustrezen pojem »produktivnost po meri človeka«. Žal pa pri nas v to smer še resneje ne delamo.

Motiv in odnos

Že leta ima vrsta uspešnih velikih tujih podjetij (japonskih,

ameriških, evropskih) ustrezen odnos do vseh, ki z njimi sodelujejo: kupcev, oziroma strank, sodelavcev, akcionarjev in tudi do širše javnosti. Novejše analize kažejo, da je njihovo ravnanje, četudi večkrat instinktivno, vendar tudi v skladu s teorijo.

Psihologija managementa je še pred leti menjaje naglašala teorijo X ali teorijo Y. Vendar se s tema teorijama ni dalo v celoti pojasniti skrivnosti visoko motiviranih delavcev na Japonskem ali v uspešnih ameriških podjetjih. Najnovejša teorija Z je s tega vidika kompleksnejša.

Vendar je že psiholog Ernest Becker argumentiral, da ima človek potrebo biti del celote, hkrati pa se želi povzpeti iz mase. Enostavno povedano, moral bi biti prilagojen soigralcem ekipe, ki dosega mnoge zmage, hkrati pa bi se lahko dokazal kot zvezda. Becker dalje pravi, da človek premaga svojo smrt, ko da svojemu življenju smisel. Vsako bitje ima željo, da bi nekaj pomenilo. Človek se ne boji smrti, pač pa, da bi se izgubil v nepomembnosti. Človekov občutek lastne vrednosti raste iz simbolov, njegov skrbno ograjeni narcizem živi od simbolov, od abstraktnih predstav o lastni vrednosti. Naravno človekovo gledanje najde v kraljestvu simbolov neizčrpno hrano. Zaradi nesvobode (v bistvu zaradi visoke konformnosti) si hočejo ljudje svoj lastni nadaljnji obstoj preplačati. Ali drugače rečeno, ljudje si tudi prostovoljno nadenejo jarem osemurnega delovnika, če le gre pri tem z njihovega zornega kota za kakšno, kakorkoli pomembno ali nujno zadevo. V bistvu lahko podjetje dejansko posreduje zaposlenemu podobno potrditev, kot kakšen poseben klub, ali kot na primer častna funkcija v nekem društvu.

Puhlice

Obenem hoče vsakdo od nas izstopati iz mase, tudi in morda še posebno v uspešni instituciji. V tem smislu opažajo, da sodelavci (v proizvodnji, trgovini ali

upravi) vložijo sebe in svoje sile v vsako nalogo, če le dobijo vtis, da ima lahko ta naloga vpliv na njihovo lastno usodo. Za ilustracijo in dokaz opišimo znan psihološki eksperiment: Odrasle poskusne osebe so dobile nalogo rešiti vrsto težkih problemov. Iz ozadja je bilo slišati močan, nepravilen hrup, ki ga ni bilo mogoče definirati. Poskusne osebe so razdelili v dve skupini. Prvi skupini je bilo samo rečeno, naj rešijo naloge. Člani druge skupine pa so dobili gumb – izključevalce, s katerim so lahko hrup izključili. Skupina z izključevalcem je rešila petkrat več nalog, kot člani prve skupine. Zdal pa pride poanta: Nobena od poskusnih oseb z izključevalcem ni uporabila gumba niti enkrat. Gola zavest o možnosti kontrole je zadostovala.

Vrhunsko vodena podjetja v bistvu delajo po tej teoriji. Peters in Waterman navajata več konkretnih primerov, kako uspešna ameriška podjetja v tem smislu navdušujejo svoje sodelavce. Nekateri primeri delujejo kot vsakdanje resnice, drugi za nas celo neokusno ali kot navadne puhlice. Vendar so posledice učinkovite. Tako je npr. vodstvo številnih prodajal na en večer najelo velik stadion, na katerega so prodajalci po delu pritekli skozi tunel za igralce. Ko je posameznik prišel na stadion, se je na elektronski deski nasproti gledalcev pojavilo njegovo ime. Vodilni in ostali iz podjetja so sedeli na tribuni in aplaudirali.

To je le posamezen primer, ki kaže na razumevanje potrebe za individualno samopotrditve (potreba vzdigniti se iz mase). Najuspešnejša podjetja na mnogo načinov konstruktivno zadovoljujejo potrebe zaposlenih in s tem seveda povečujejo njihovo pripadnost firmi in izdelkom. Res pa je sledeče: kar nekomod po mnenju raznih racionalistov sploh ni mogoče, je pri uspešnih podjetjih že stvar rutine.

Kupčanje po predpisih

Govorijo o umetnosti vodenja podjetja. Naš problem in naši in-

strumenti pa nas usmerjajo le na merjenje in analiziranje ter na prilagajanje stalnim spremembam predpisov. Dobro razumemo preračunavanje stroškov, toda to nam malo ali nič ne pove, koliko so vredni visoko motivirani sodelavci, ki so pripravljeni tudi na velike napore in visoko realizacijo svojih intelektualnih potencialov, ki so pri nas največkrat le napol prebujeni. Še več: vse nas sili v racionalni način gledanja zaradi katerega izločamo in opuščamo prav tisto, kar uspešni negujejo kot najvažnejši izvor inovacij. Npr. v preteklosti je bilo organiziranih več neformalnih srečanj kolektiva (kar, če je dobro pripravljeno, vpliva ugodno na pripadnost podjetju). Na drugi strani pa: ko projektanti nimajo dela, poostriamo disciplino, omejimo izhode, kot da s tem ne bi dosegli ravno obratnega učinka, kot ga želimo ipd. Nadalje imamo najraje, da je vse lepo pospravljeno in urejeno ter precizno planirano. Ne ugaja nam, če ne vemo, kaj ima posameznik za bregom. Najboljša je kontrola, zato so za nas važni kontrolorji, ki jih tudi najbolje plačujemo.

»Evidenčna knjiga«

Dejstvo je, da se izkušnje uspešnih podjetij skladajo s teorijo in zanesljivo držijo. Dobro vodenje podjetja ni značilno le za Japonsko in Ameriko. Vsebinska takega vodenja pa je torej v tem, da morajo biti sodelavci ustrezno obravnavani, da morajo imeti priložnost za uveljavitev, in da je treba proizvajati uporabne in kvalitetne izdelke. Za dobiček so važnejši motivirani sodelavci, kot pa sumljive racionalizacije. Namesto stroškovne orientacije bi bilo bolj efektno dati ustrezen pomen intenzivni orientaciji h kvaliteti izdelkov in storitev. Hierarhičnost in formalnost naj bi se umaknili spontanemu, nepripravljenemu kontaktiranju, dobremu vzdušju in enkratnemu projektному delu. Raje, kot da bi upoštevali zajetne predpise, skušajmo doseči, da bo dal vsak od sebe svoj osebni doprinos.

In še nekaj bi lahko vodilni povzeli po najuspešnejših: Namesto, da bi se zapirali v slonokoščene stolpe in pripravljali številne strateške plane, naj bi rajši skovali predstave o vrednotah svojega podjetja. Te pa bi potem utrjevali z izobraževanjem in neposrednim delom s sodelavci, da bi dosegli skupni cilj, to je kvaliteto izdelkov in storitev, na katero bi bili vsi ponosni, in bi lahko nanjo stoodstotno prisegli.

Emil SMREKAR

Panonija

Spominska listina

Na prireditvi Šport in glasba, ki so jo v Murski Soboti pripravili občinski sindikalni svet, Telesno kulturna skupnost in Zavod za časopisno in radijsko dejavnost Murska Sobota, so razglasili športnike leta 1988. Slavnostni govornik na tej prireditvi je bil predsednik Republiškega komiteja za vzgojo in izobraževanje Ludvik Horvat.

Na prireditvi je sodelovalo 47 delovnih organizacij z 227 prijavljenih ekip in z 1016 nastopajočimi. Moški so v malem nogometu dosegli prvo mesto, v borbenih igrah v kegljanju drugo mesto, v odbojki tretje mesto, v rokometu drugo, v košarki četrto, v streljanju z zračnim orožjem drugo mesto s 538 krogi. V delavsko športnih igrah in posamežno je bil Jože Kovačič iz Panonije prvi s 186 krogi, Janez Gomboc s 184 krogi pa tretji.

Zenske so v strelstvu dosegly s 404 krogi četrto mesto, v rokometu so bile šeste, v odbojki sedme in v kegljanju devete.

V končni uvrstitvi je požela prvo mesto Mura z 295 točkami, drugo pa Panonija z 257 točkami. Panonijina Strelska družina je dobila za 30 letno delo spominsko listino delovanja strelskega športa v Panoniji.

frku

Notranjski Krim

Dostopi v visokogorja se za večino planincev zapirajo že kmalu v začetku jeseni, ko zapade prvi sneg na vršaci. Zaradi pomanjkanja zimske opreme so dostopi v visokogorja nemogoči in življenjsko nevarni. Planinska društva iz teh razlogov pripravljajo izlete v sredogorja, da planinci obdržijo stik z naravo in fizično pripravljenost za zimske pohode, ki so skoraj obvezni. Tako pripravljene lahko stopijo v visokogorje v naslednji sezoni brez posebnih priprav.

Tudi PD IMP Ljubljana razmišlja o takšnih razmerah, zato izlete tako organizira, da je možno uporabljati javna prevozna sredstva (vlak ali avtobus), da je primerna dolžina poti in da pot zanimiva.

Tak izlet je bil organiziran 5. 11. 1988 na Krim. Krim lahko opazujemo iz ljubljanske kotline, oziroma prav iz sredine mesta Ljubljane, da smo le na malo višji točki. Široka gorska gmota Krma se dviguje na južnem delu ljubljanskega barja in je v celoti poraščena z gozdovi. Krim je poznan iz časa NOB (1941–1945), pa tudi po pretvorniku, ki stoji na tem vrhu 1107 m visoko. Lepo je slišati o Krimu in krimskih gozdovih, dostop v osrčje Krma, pa le ni tako enostaven za posameznika. Čeprav ni prepado, strmih sten, klinov in vrvi, da bi otežkočale dostop na Krim, je pa veliko možnosti, da se na samotnih poteh srečamo s pravim kosmatincem – rjavim medvedom. Zgodovina že piše najbolj tragične dogodke o srečanju z medvedom v temnih krimskih gozdovih, zato se samotnemu planincu ni priporočljivo podajati v osrčje Krma. Krimski gozdovi niso bogati samo po lesu, bogati so tudi po divjačini, med katerimi je tudi medved.

Čeprav hladno, je kazalo na lepo vreme. Iz Ljubljane smo se v vas Jezero/kjer je bil začetek

poti/. pripeljali z avtobusom, nekaj pa se jih je pripeljalo s svojimi vozili. Požarjev Francelj, naš vođa kar verjeti ni mogel, da smo se zbrali v tako velikem številu. Bilo nas je 17, kar je precejšnje število za posezonski čas. Nekateri so komentirali svoj prihod, kot bi se zaradi udeležbe opravičevali, na koncu pa je bilo le mogoče razumeti, da je v skupnosti moč in bolj varno.

Takoj po odhodu iz vasi nas je zajel gozd. Veliko je poti po gozdu in že dolgo časa je minilo od takrat, ko je bila planinska pot, po kateri smo hodili, že davno zadnjič označena. Težko smo nekaj časa sledili bledim planinskim znakom, nato se je vse skupaj izgubilo, prišli smo v brezpotje. Čeprav brezpotje, vođa izleta ni izgubil poguma, ker teren pozna, a vseeno smo prišli v strelce na Planski grič/579 m/ in tam našli orientacijo za naprej. Do zaselka Planinca smo hodili samo še 5 minut in ponovno prišli na dobro označeno pot, ki pelje na Krim.

Zaselek Planinca je prijazen kraj z lepim razgledom na Ljubljansko barje, ob lepem vremenu pa se vidijo v ozadju Kamniške planine, na levi strani pa Karavanke. Na skromni zemlji še vedno vztrajata dve domačiji. Ostale domačije še danes nosijo sledove požiga leta 1942, ko so Italijani zaselek požgali, domačine pa odpeljali. Nismo se ustavljali, pot smo nadaljevali, saj je bil pretvornik na vrhu Krma videti še v daljavi. Ponovno se je pot vlekla skozi temne gozdove, na katerih smo videli nekaj velikih tabel z opozorilom, da je tu območje medveda. Nismo se dosti menili za opozorila, saj medved skupine ne napada, tudi jesen je tu, ko medved ni lačen. Bolj nas je začela vznemirjati oblačnost in burja. Predno smo bili na sedlu, smo uporabili vso zimsko opremo, da smo se zavarovali pred mrazom.

Na sedlu, kjer je končni cilj in žig, smo le nekaj malega pojedli in žigosali dnevnike. Kaj več ni bilo mogoče zaradi megle in močne burje. Mraz je preveč silil v kosti in za nohte, zato smo se kmalu poslovili. S hitro hojo in v zavetju gozda, smo se ponovno ogreli. Preden smo se vrnili v zaselek Planinca. Tu smo naredili daljši počitek in posedli. Sonce je toplo gredo, veter je le od časa do časa malo potegnil, bilo je pravo nasprotje od razmer na Krimu. Pojedli smo še preostanek z vrha, ki nam je dobro teknil in zbijali šale na račun doživete na sedlu.

Vođa Požar Franc je predlagal odhod. Še bi sedeli in se gredli na toplem sončku, toda čas beži. Pot nas je vodila na Špilje (526) in na griček sv. Ane (484), kjer so prelepi razgledi na ljubljansko ravan in okoliške hribe. Na gričku so še vidni sledovi druge svetovne vojne, s katerimi si je okupator varoval riti.

Pot nas je pripeljala v Kamnik pod Krimom, kjer je bila prva in zadnja postojanka za okrepčilo. Tu smo se odžejali in najedli, saj se po celodnevni hoji priležje nekoliko bolj oddahniti. Tudi poslovi smo se. Prva skupina je odšla na vlak, druga skupina pa s svojimi vozili, tako da smo bili do večera doma pri toplih domačih ognjiščih. Vsi smo bili zadovoljni, da smo preživeli tako lep novembrski dan v osrčju krimskih gozdov.

ZDRAVKO NASTRAN

ZAHVALA

Ob smrti moje mame Rozalije Novak se iskreno zahvaljujem sodelavcem DS DO IZIP za izkazano pomoč, izraze sožalja, venci in spremstvo na njeni zadnji poti.

Albina Stresen

Obvestila o pohodih PD IMP Ljubljana!

Druga etapa poti spominov bo potekala v soboto, 4. februarja 1989, iz Motnika v Laze v Tuhinju. Avtobus bo odpeljal v Kamnik ob 7. uri 10 minut s perona 27 z avtobusne postaje Ljubljana. V Kamniku bomo prestop za smer Motnik ob 8. uri 10 min. Vođa pohoda bo Rihard Hribar. 18. februarja 1989 (sobota) se bomo planinci PD IMP Ljubljana podali na Dolenjsko in sicer v Višnjo goro – Polzevo. Zbrali se bomo ob 6. uri 30 min. pod uro pred železniško postajo. Vlak bo odpeljal ob 7. uri. Povratne karte do Višnje gore si preskrbite pravočasno. Vođa izleta bo Primož Fajdiga.

ZDRAVKO NASTRAN
Goce Delčeva 19
61110 Ljubljana

PRAVILNA REŠITEV nagradne križanke v novoletni številki Glasnika IMP: obelisk, Jokasta, brinetka, amortizer, Dedek Mraz, Mali, Pola, sirena, Innsbruck, Vid, heroina, Ojdp, Atair, Pl, Haberl, las, Ives, taksa, ranč, Ibert, noetika, bran, Esen, JA, napad, volčin, Neron, pridevek, jata, IRA, ontake, Ijs-sel, kocen, krt, Raisa, Jaen, Asamati, rea, most, Branner, tla, OT, Azija, tetra, joga, Ankara, minuta, rentgen, Fabiani, amestist, Mike, marec, iks, re, avto, Akan, aleja, sak.

Za pravilne rešitve v novembrski številki so bili izžrebani: 1. Emil Pevec, Jemčeva 36, Mengeš (10.000 din) 2. Franc Potočnik, Zaloška 98, Ljubljana (8000 din) 3. Fanči Perko, PB, Titova 37 (7000 din) 4. Magda Lavrih, Zaboršt 11, Šentvid pri Stični (knjiž. nagrada) 5. Slavka Vare, Montaža Maribor (knjižna nagr.) 6. Mirko Bončina, Kočevarjeva 8, Maribor (knjižna nagrada)

NAGRADNI NATEČAJ: Pravilne rešitve pošljite na naslov: IMP Glasnik, Ljubljana, Likozarjeva 6 (Nagradna križanka). Rešitve pošljite do 5. februarja. Med izžrebance bomo razdelili tri nagrade v višini 25.000 dinarjev.

RAZPIS

Komisija za družbeni standard in stanovanjske zadeve
IMP DO MONTAŽA Koper

objavlja

na podlagi 51. in 52. člena Pravilnika o zadovoljevanju stanovanjskih potreb te delovne organizacije

NATEČAJ

za uveljavljanje pravic do dodelitve stanovanj in stanovanjskih posojil iz sredstev sklada skupne porabe DO Montaža Koper v letu 1989. Podatki o razpoložljivih stanovanjskih sredstvih bodo objavljeni na oglasnih deskah na sedežu DO v Kopru in sedežih enot: v Izoli, Novi Gorici in v Postojni in to takoj po sprejetju zaključnega računa za leto 1988. Delavci – kandidati, ki želijo uveljaviti svoje pravice v tem NATEČAJU, morajo vložiti prijavo v splošno-kadrovskem sektorju DO Montaža Koper najkasneje v 30 dneh po tej objavi. Prijave se vložijo na posebnih obrazcih (PRIJAVA – VPRAŠALNIK), ki se dobijo na sedežu DO v Kopru in na sedežih enot: v Izoli, Novi Gorici in v Postojni.

K prijavi morajo kandidati priložiti naslednje listine:

1. Za nakup stanovanja ali stanovanjske hiše: a) kupoprodajno pogodbo ali potrdilo o rezervaciji b) potrdilo o premoženjskem stanju (dobi se ga na občini stalnega bivališča) c) potrdilo o osebnem dohodku delavčevega zakonca za leto 1988 d) dokazilo o namenskem varčevanju.
2. Za gradnjo stanovanjske hiše ali stanovanja: a) gradbeno dovoljenje b) zemljiško-knjižni izpisek c) potrdilo o premoženjskem stanju d) potrdilo o osebnem dohodku zakonca za leto 1988 e) dokazilo o namenskem varčevanju
3. Za adaptacijo ali rekonstrukcijo hiše – stanovanja: a) gradbeno dovoljenje ali potrdilo o priglasitvi del b) dokazilo o lastništvu c) izjavo lastnika stanovanjske hiše ali stanovanja, da dovoli nameravana dela, kadar delavec ni sam lastnik. d) predračun izvedbe del e) potrdilo o osebnem dohodku zakonca za leto 1988 f) dokazilo o namenskem varčevanju, kadar gre za večja dela.
4. Za nakup stare stanovanjske hiše ali stanovanja: a) pogodbo o nakupu, overovljeno na sodišču z dokazilom o namenski porabi kupnine za novo stanovanjsko enoto b) potrdilo o premoženjskem stanju c) potrdilo o osebnem dohodku zakonca za leto 1988 d) dokazilo o namenskem varčevanju

Natečaj se zaključi 20. februarja 1989. Prijave v tem roku sprejema splošno-kadrovski sektor DO na posebnih obrazcih. Prijave se lahko pošljejo tudi po pošti na naslov delovne organizacije v Kopru, ulica 15. maja št. 21.

Udeleženci, ki ne bodo predložili zahtevanih dokazil, ne bodo upoštevani.

Ta natečaj se objavi v Glasniku IMP in na oglasnih deskah na sedežu DO in enotah: v Izoli, N. Gorici in Postojni.

Aforizmi

SVETILKA

Če želiš sredi meseca (še) videti kaj v žepu, potrebuješ vsaj – žepno svetilko.

ČLOVEK...

Človek je edina živalska vrsta, ki si prizadeva iztrebiti predvsem samo sebe.

KAM PLOVEMO?

V Nikamor...

NORCI

Veliko ljudi, kar jih je po svetu, se norci.

Samo vsak sebi je – kdaj pa kdaj – izjema.

PODRAŽITVE

Ob neprestanih vsesplošnih podražitvah samo čakam...

Kdaj se bo naposled podražil tudi – dinar...

VSEENOST

Kadar si lačen, ti je čisto vseeno, ali je zrezek narejen po pariško ali dunajsko ali katerisigabodijsko...

»VEČNOST«

Večnih resnic je veliko. Nekateri se celo ohranijo do naslednjega dne.

VSAJ NEKAJ...

Od vsesplošnih delovnih in drugih zmag je preostal vsaj – Dan zmage.

ŽALIBOG

Na svetu je veliko bedakov. Nekateri tega, žal, nikoli ne ugotovijo.

ŽELJA

Če se zgodovina res ponavlja, naj tega ne izvaja zmerom na moji grbi!

VELIKOST

Poznam ljudi, ki se imajo za tako velike, da niti več samim sebi ne segajo do kolen.

Tisje in Javorniki!

Vse več spominskih pohodov se organizira, kot spomin na težke dni iz naše polpretekle zgodovine, ko smo bili plat zvona za biti ali ne biti. Trdi in kruti so bili tisti časi, zato ne morejo iz spomina, saj je svoboda plačana s krvjo in trpljenjem.

Tudi slovensko planinstvo je prevzelo dolžnost, da ohranja spomine na zgodovino NOB in to zgodovino prenaša na mlajše rodove. To poslanstvo opravlja tako, da organizira pohode v kraje, kjer so se odvijali zgodovinski dogodki v času NOB. V zgodovinske kraje je vpisan tudi zaselek Zgornje Tisje in spada k naselju Preska nad Kostrewnico. Na Zgornjem Tisju je bil 24. 12. 1941 prvi večji spopad na Slovenskem z nemško soldatesko in s Štajerskim bataljonom, ki se je zaradi zimskih razmer zadrževal na tem območju. Borba je bila tako pomembna, da je občina Litija ta dan razglasila za svoj praznik.

PD IMP Ljubljana je vse spominske pohode, ki spominjajo na čase NOB, vključilo v koledar pohodov in izletov in tako izpolnjuje slovensko planinsko poslanstvo. V nedeljo, 11. 12. 1988, je bil to že 8. tradicionalni pohod na Tisje, ki ga vsako leto organizira PD Litija z ostalimi DPO Litija v spomin na junaški boj drugega Štajerskega bataljona.

Na ta vsakoletni tradicionalni pohod so se odpravili tudi planinci PD IMP Ljubljana. Vlak do Litije je bil nabito poln še s planinci s Primorske, z Gorenjske in iz Ljubljane. Pohod se je začel ob 7. uri pri spomeniku NOB v Litiji. Tu je vsak pohodnik prejel kontrolni list, s katerim je na kraju pohoda dokazal prehojeno pot. Korak je na začetku poti zelo pospešen, a že prvi vzponi ga začnejo umirjati. Vreme na letošnjem pohodu je bilo kot naročeno. Ni bilo preveč hladno, bilo je suho, brez snega in kazalo je, da bo sončno. Pot vodi večinoma skozi gozd in po severnem grebenu hribova, zato ni utrudljiva, čeprav je do cilja nekaj manj kot 3 ure hoje. Uživali smo ob pogledu na greben Košute, na vršace Kamniških alp, ki so se svetili v soncu, obdani s snegom. Bilo je tako prijetno in toplo, da

smo se po žigosanju kontrolnih listov nastavili soncu in počakali proslavo, ki je bila v spomin na junaški boj. Ansambel litijskih registov je odigral nekaj skladb. V govoru je udeleženec borbe obujal spomine na borbo na Tisju, ki je v njih sodeloval kot mitraljezec. V programu je sodelovala tudi šolska mladina, zato lahko pohvalim izvedbo programa, ki je bil v spomin na borbo 24. 12. 1941 na Tisju.

Po končani proslavi smo se vračali v Veliko Kostrewnico. Tu je bil končni cilj. V združnem domu so se opravile potrditve pohoda, dobiti pa je bilo mogoče tudi kaj za prazen želodec. Od tu so peljali avtobusi na železniško postajo Litija.

Tisti, ki pa so bili še željni hoje, so šli lahko tudi peš na postajo (6–7 km). Udeležba na pohodu je bila številčna. Bila je večina mladih, kar je ohrabruječe, da se bodo pohodi še nadaljevali.

Že 18. 12. 1988 je bil zimski pohod na Javornik (1220 m) nad Črnim vrhom pri Idriji. Tudi tega pohoda so se udeležili planinci PD IMP Ljubljana. Tokrat nam je bilo vreme prav tako naklonjeno, tako da smo doživeli vse lepote, ki se nam ob takšnem vremenu nudijo.

Pirnatova koča na Javorniku je premajhna, da bi lahko sprejela vse pohodnike, zato smo se zadrževali na sončnem pobočju Javornika in počakali proslavo. Proslava desetega pohoda je bila skromnejša od ostalih. Minila je brez sodelovanja pripadnikov JLA in Ajdovščine. Spomine na borbo je obujal predstavnik občine Idrija. Šolska mladina je izvedla kulturni program, ki je bil veren odraz spoštovanja do 47 borcev 3. bataljona Gradnikove brigade, ki so 24. decembra 1943 zaradi izdajstva padli pri kmetu Skvarča.

Po proslavi smo se odpravili v dolino. Spomenik padlim borcem na Javorniku je ostal sam kot nema pričal padlim junakom, pokrit s snegom. Že čez nekaj mesecev bo spomenik ponovno pokrivalo planinsko cvetje, ki ga prinašajo planinci, saj skozi te kraje vodi slovenska planinska pot.

ZDRAVKO NASTRAN

NAGRADNA KRIŽANKA

		MESTO V FRANC. POKRAJINI ARTOIS	DUHOVNIK PRI STARIH PERZIH	UMSKO ZASTAL ČLOVEK		
CIMOSOV AVTO	VISOKE VZPETINE					
SESTAVIL MARKO BOKALIČ	SREBRO	ETIKETA	STOPNJA TISK. ČRKA	DELO ZA EN DAN		SOVJETSKA ŽITNICA
DRŽAVICA V PIRENEJH					Z JEZIKOM ZAJNANEN ČUT	STANE TRBOVC
VELETOK V INDIJI					RITMIČNA ENOTA	
PRVI SEKRETAR OŽN (TRYGVE)					KRANJ SEJALO ZA MOKO	TEKOČA VODA
NEM. SKLADATEL (JOHANN SEBASTIAN)					UGASLO VULKANSKO ŽRELO	
NEMŠKI PESNIK IN ESEJIST					FELJTON	
PROBNA RAVNINA OB MURI						
CIRIL KOSMAČ			TV REŽISER (STAS)	VRSTA ZELENJAVE		
OMAKA IZ ZMLETEGA MESA					ŠTEVILO V SLOVNICI	
IMP GLASNIK	OBREDNA HIMNA	MAJHNA PREKLA FR. SKLADATEL			GRŠ. BOG VETROV	
PRIKLOPNO VOZILO						VINO-RODNA RASTLINA
BESNI PRITOK VISE			PEGA			TITOVO UČICE DEL LJUBLJANE
OBER					NIKOLA TESLA	
OPTIČNI ELEMENT					ROMAN ALEKSEJA TOLSTOJA	
LUNINA MENA					SLOV. POLITIK, PREDSEDNIK CK ZKS (MILAN)	