

Labod izhaja tritedensko
v nakladi 2650 izvodov
Odgovorna urednica:
Lidija Jež
Lektoriranje:
Tone Jakše
Grafična priprava:
DIC tozd Grafika
Tisk:
Tiskarna »Novo mesto«



labod

glasilo delovne organizacije labod tovarne oblačil novo mesto

leto 14 [18]

novo mesto, januarja 1988

številka 1



Iz proizvodnje v Ločni

naši cilji

Glede na pogoje za gospodarjenje, ki se obetajo, bo moralo gospodarstvo letos najbrž izbirati med zmanjševanjem proizvodnje in povečevanjem izvoza. Če bo izbralo prvo pot, si utegne na glavo nakopati še vse hujše pritiske, tudi socialne, kot ga tarejo sedaj. Če se bo odločilo za drugo, bo pred nalogo, ki še nikoli ni bila tako težavna, kot je v zdajšnjih gospodarskih razmerah.

Takšna izbira stoji tudi pred slovensko tekstilno industrijo, ki ji kot celoti doslej v glavnem ni bilo mogoče očitati, da ne ravna gospodarno. Pa vendar se zdaj tudi njej tresejo tla pod nogami. Domači trgi se vztrajno zapirajo, zaloge gotovih proizvodov skokovito naraščajo, delež akumulacije v celotnem prihodku se zmanjšuje, osebni dohodki zaostajajo za gospodarskim povprečjem (kar sicer ni nekaj novega), povezanost v reprodukcijski verigi, ki je včasih veljala za vzor, je povsem izginila, povečuje se zadolženost, in tako naprej.

V današnji številki

Letošnja prva številka Laboda je posvečena našemu planu. Čakajo nas velike obveznosti, zato smo povprašali vodje proizvodnje, najodgovornejše v tozdi, vodje priprav dela, nabave in prodaje, kako smo se organizirali, da bi dosegli zastavljene cilje.

Rezultati lanskega devetmesečnega poslovanja tekstilne industrije so sicer še vedno boljši kot republiško industrijsko povprečje, predvsem glede na ustvarjeno akumulacijo. Panoga, ki zaposluje 14 odst. slovenskih industrijskih delavcev, je namreč sama ustvarila dvakrat toliko neto akumulacije kot v povprečju vsa slovenska industrija in rudarstvo.

Slovenska tekstilna industrija 16,4 odst. celotnega prihodka dobi na tujih trgih (industrija in rudarstvo približno 15,5 odst.). Toda pri tem naraščajo dodelavni posli, zdaj jih je že za 81 odst. izvozne proizvodnje, in se širijo tudi na dejavnosti, za katere prej niso bili značilni. Toda če ima tekstilna industrija nekatere prednosti pred industrijskim povprečjem pri izvoznih rezultatih, je na uvozni plati v toliko težjem položaju. Ker je v celoti odvisna od uvoza surovin, jo še toliko bolj prizadenejo visoke uvozne dajatve. Te se za vse vrste surovin sučejo okrog 30 odst., za sintetično presegajo celo 44 odst. (pri uvozu opreme je treba odšteti 45 odst. dajatev in pri uvozu rezervnih delov ravno tako). Te dajatve, ki naj bi bile vir za izvozne spodbude, niso odpravili, čeprav so novembra lani spodbude močno zmanjšali (za zahodno Evropo jih praktično ni več, druge, za izvoz v razvite države so se močno zmanjšale). Ker so se istočasno na svetovnem trgu surovine močno podražile, je tekstilna industrija v hudih škripcih.

Glede na naraščajoče cene surovin in energije, zamrzne cene gotovih izdelkov, zapiranje domačih trgov, usmerjanje na domači trg, tudi nekaterih bivših velikih izvoznikov v Sovjetsko zvezo, itd., ostaja tekstilni industriji res samo usmeritev v večji izvoz.

Ta naj bi se povečal tako, da bi njegov prispevek k celotnemu prihodku dosegel 30 odst., kar pomeni podvojitev v primerjavi z letom 1987.

Poslovna politika v panogi bo morala težiti k izboljšanju kvalitete surovin, tehnologije obdelave in kreacije izdelkov, h prenosu in dokupu moderne tehnologije, h prenehanju širjenja proizvodnje, ustaviti zaposlovanje, uvesti sodobni poslovni stil, ki bi spoštoval kupca in trg. Za takšno politiko pa bodo morali biti izpolnjeni trije pogoji: svobodne cene, uravnovešen uvozni devizni tečaj in spodbudnejši devizni režim.

In kakšni so naši cilji v letu 1988:

- Zmanjšati proizvodnjo za okoli 10 odst. (kooperacija).
 - Povečati izvoz tako, da bo izvozu namenjenih vsaj 55 odst. kapacitet.
 - Povečati produktivnost za 1,5 odst.
 - Izboljšati izkoriščenost delovnega časa.
 - Zožati kolekcije in proizvajati le modno in dohodkovno najdonosnejše proizvode.
 - Pogostnost napak v proizvodnji zmanjšati za 30 odst., izdelki v klasi pa naj ne bi presegli 0,5 odst.
 - Nabavljati pravočasno in ustrezno kvaliteto osnovnih in pomožnih materialov.
 - Število zaposlenih ne sme presegati 600 v režiji. Za izpolnjevanje fluktuacije zaposlovanja samo kader, ki ustreza vsem zahtevam sistemizacije. Zagotoviti dopolnilno izobraževanje delavcev v skladu z zahtevami iz razvidov del.
 - Posodabljati proizvodnjo oziroma tehnično opremljenost dela.
 - Zmanjšati proizvodne stroške.
 - Zmanjšati ostale stroške poslovanja in izboljšati gospodarjenje s finančnimi sredstvi.
- Realizacija navedenih ciljev se mora izkazati v:
- večjem celotnem prihodku,
 - zmanjšanem deležu porabljenih sredstev,
 - večjem dohodku,
 - sorazmerno večjih sredstvih za osebne dohodke in skupno porabo,
 - večji akumulaciji.

Za doseg teh ciljev moramo marsikaj postoriti:

1. Povečati izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti:

- izboljšati krmiljenje proizvodnega procesa,
- zmanjšati motnje in zastoje v proizvodnem procesu,
- zagotoviti zadostno oskrbo s surovinami in pomožnim materialom.

2. Povečati kakovost izdelkov:

- izboljšati tehnološke postopke in navodila za delo,
- izboljšati tehnološko disciplino delavcev na vseh ravneh,
- izboljšati preventivno zagotavljanje kakovosti v proizvodnem procesu, reorganizirati sistem kontrole.

3. Izboljšati vzdrževanje strojev in naprav:

- izboljšati oskrbljenost z rezervnimi deli,
- izboljšati ravnanje delavcev s stroji in napravami,
- povečati izkoriščenost vzdrževalnih zmogljivosti.

4. Povečati učinkovitost nove strojne opreme:

- izboljšati pripravo za nabavo nove opreme,
- povečati učinkovitost zagona nove strojne opreme.

5. Izboljšati usmerjenost razvoja s potrebami tržišča:

- doseči usklajenost razvoja s potrebami tržišča,
- izboljšati učinkovitost obstoječe in razvoj nove tehnologije,
- izboljšati uvajanje novih izdelkov v proizvodnjo in tržišče.

6. Povečati učinkovitost dela režijskih delavcev:

- izpopolnjevati znanje,
- stremeti k čimvečji racionalizaciji dela,
- zagotoviti izvajanje sistemskih rešitev na vseh ravneh.

7. Zmanjšati uporabo surovin in repromateriala:

- izboljšati normative porabe surovin in repromateriala,

- izboljšati kvaliteto vhodnih surovin in repromateriala,
- izboljšati evidenco porabe surovin in repromateriala.

8. Zmanjšati stroške nabave surovin in repromateriala:

- doseči nižje stroške nabave surovin in repromateriala,
- zmanjšati stroške skladiščenja in vezave zalog.

9. Zmanjšati stroške energije:

- izboljšati evidenco porabe energije,
- povečati skrb za racionalno porabo energije.

10. Zmanjšati stroške transporta:

- zmanjšati transportne poti,
- zmanjšati stroške pri transportu.

11. Zmanjšati stroške financiranja:

- zagotoviti ustrezne vire sredstev,
- skrajšati vezavo obratnih sredstev.

12. Izboljšati asortiman izdelkov glede na donosnost:

- izboljšati kalkulacije izdelkov (tudi sistem),
- zagotoviti optimalni asortiman izdelkov glede na donosnost,
- izboljšati informacije o tržnih možnostih plasmaja izdelkov.

13. Povečati obseg prodaje donosnejših izdelkov:

- povečati obseg proizvodnje in prodaje donosnejših izdelkov,
- izboljšati asortiman dopolnilnih izdelkov,
- izboljšati spodbujanje in uravnavanje prodaje donosnejših izdelkov.

14. Doseči ugodnejše cene:

- doseči ugodnejše cene na domačem trgu,
- doseči ugodnejše cene na tujem trgu.

15. Uveljaviti prodornejši marketinški nastop na trgu:

- izboljšati oblikovanje izdelkov in pripravo kolekcije,
- izboljšati poznanost (image) DO,
- zagotoviti večji obseg in kakovost ekonomske propagande.

16. Povečati zadovoljstvo delavcev:

- izboljšati sistem oblikovanja in delitve osebnih dohodkov,
- izboljšati počutje delavcev in njihovo pripadnost DO,
- izboljšati poslovno informiranost delavcev.

17. Povečati uspešnost delavcev pri delu:

- izboljšati kadrovsko sestavo delavcev,
- izboljšati delovne postopke in tehnologijo dela,
- povečati usposobljenost delavcev.

18. Izboljšati izkoristek delovnega časa:

- izboljšati tehnološke normative porabe dela,
- izboljšati delovno disciplino in ravnanje pri odmikih,
- izboljšati evidenco o izrabi delovnega časa.

19. Izboljšati usklajevanje dela:

- izboljšati usklajevanje in koordinacijo dela,
- izboljšati sistem planiranja v celotnem procesu.

20. Izboljšati delitev dela v okviru DO:

- doseči racionalno delitev dela med tozdi in DSSS,
 - doseči racionalno delitev dela v okviru tozdov,
 - doseči racionalno delitev dela v okviru DSSS,
 - doseči racionalno delitev dela v okviru Commerce.
- Ovrednotenje posameznih ciljev daje količinski in vrednostni plan za leto 1988, katerega osnovne postavke so:

Zaposlovanje

Število zaposlenih v neposredni proizvodnji se ne povečuje, zmanjšuje se število režijskih delavcev. Nadaljuje se politika izboljševanja kvalifikacijske strukture, šolanja in došolanja kadrov, večjega obsega funkcionalnega izobraževanja.

plan zaposlenih

	proizvodnja	režija	skupaj
LOČNA	282	35	317
LIBNA	282	64	346
DELTA	500	93	593
TIP-TOP red. pr.	119	30	165
odd. po meri	16		
TEMENICA	121	24	145
ZALA	90	21	111
skupaj	1.410	267	1677

	proizvodnja	režija	skupaj
COMMERCE		233	233
DSSS		100	100
skupaj	1.410	600	2.010

Obseg proizvodnje

Plan proizvodnje je na višini obsega 1987 v lastnih tozdi, medtem ko je v kooperaciji nižji za 40 odst. Povečuje se delež proizvodnje za izvoz, ki je udeležen s 51 odst. Tako bomo izvozili 46 odst. proizvodnje srajc, 68 odst bluz in 37 odst. vrhnjih oblačil.

Takšen delež izvozno usmerjenih kapacitet bi predstavljal v celotnem prihodku prek 20 odst. Za prodajo na domačem trgu bomo sešili 980.000 srajc, 380.000 bluz in 199.700 drugih vrhnjih oblačil, za izvoz pa 785.000 srajc, 875.000 bluz in 47.000 vrhnjih oblačil.

Plan neto proizvodnih minut

LOČNA	29,064.499
LIBNA	29,064.499
DELTA	51,532.800
TIP-TOP	
— red. proizv.	12,264.806
— odd. po meri	1,649.050
skupaj	13,913.856
TEMENICA	12,470.938
ZALA	9,275.904
* KOOPERACIJA	9,790.000
skupaj	155,112.496 100%
v tem: izvoz	79,408.128 51%
domači trg	75,704.368 49%

* Za domači trg naj bi delali v kooperaciji le krila v IMV Mirna, Foča Drina pa mora biti pokrita s srajcami za izvoz.

Viri poslovnih sredstev

— amortizacija minim.	859.000
— amortizacija revalor. učinki	800.000
— vrnjeni plasmaji	1.347
— razporeditev v PS po ZR-87	200.000
skupaj viri	1,860.347

Ustvarjena poslovna sredstva bodo porabljena 50 odst. za odplačilo obveznosti, pogojenih z zakonskimi določili (posojilo za nerazvite, plasmaji za razširitev materialne osnove dela), odplačilo kreditov za strojno opremo. 50 odst. ustvarjenih sredstev bo namenjenih za obnavljanje strojne opreme v proizvodnji, dopolnjevanje računalniške opreme in pripravo za investicije, opredeljene v srednjeročnem planu 1986—1990.

Plan dela

Tudi letni plan dela mora biti urejen tako, da zagotavlja najracionalnejši potek proizvodnega procesa. Koledar dela zato upošteva:

— koriščenje letnega dopusta v obliki kolektivnega dopusta, v juliju 18 dni in v decembru 3 dni, kar je glede na značaj proizvodnje najugodnejše.

Zaradi uskladitve koriščenja počitniških dekad (čas koriščenja in število) je plan kolektivnega dopusta:

od vključno 29. 6. do 25. 7. koristijo dopust Ločna, Delta, skupne službe in Commerce, od vključno 7. 7. do 1. 8. pa koristijo dopust Tip-top, Temenica, Zala, Libna, Commerce (priprava VO Ljubljana) in DSSS.

Za nadomestitev časa, porabljenega za dejavnost izobraževanja, informiranja in odločanja ter delovanje delegatskega sistema sta planirani dve tribunski soboti ter 8 ur za solidarnost po zakonu. Koledar dela upošteva tudi nadomeščanje dveh delovnih dni pred prazniki zaradi racionalnejše izrabe delovnega časa (31. oktober in 28. november).

Poraba sredstev SP

Stanovanjska sredstva

Razpoložljiva stanovanjska sredstva bodo usmerjena v odplačilo obveznosti za kupljena kadrovska stanovanja za nakup novih stanovanj in kreditiranje individualne gradnje v skladu z zastavljeno politiko na tem področju.

Počitniška in rekreativna dejavnost bo usmerjena v:

- vzdrževanje obstoječih zmogljivosti,
- organizacijo letovanja v času kolektivnega dopusta,
- usmerjenje in organiziranje preventivnega oddiha in rekreacije.

Ostala dejavnost bo usmerjena v zadovoljevanje skupnih potreb zaposlenih, ki se financirajo iz sklada skupne porabe, kot so: jubilejne nagrade, odpravnine, dejavnost upokojencev, izobraževanje ob delu, regres, nabava OS SP, druga poraba SP.

Načrtovan finančni rezultat

1. prodaja na domačem trgu	48.000.000
2. izvoz	13.000.000
3. prodaja v last. ind. trgovinah	3.000.000
4. druga realizacija (inter. in ekst.)	900.000
5. CELOTNI PRIHODEK	64.900.000
6. PORABLJENA SREDSTVA	39.280.000
7. DOHODEK	25.620.000
8. izločanje iz DOHODKA	7.310.000
9. ČISTI DOHODEK	18.310.000
10. OSEBNI DOHODKI	14.900.000
11. SKLADI	3.410.000
12. dohodek na delavca	13.583.334
13. delež porab. sred. v CP	60
14. dohodek/porabljena sredstva	0,65
15. akumulacija na zaposlenega	953.125
16. delež akumulacije v dohodku	5,6
17. delež izvoza v CP	20 odst.

S slabšanjem tržnih pogojev (padanje kupne moči, ožanje domačega trga, večanje ponudbe) in večjo usmeritvijo v izvoz je zmanjšanje deleža stroškov poslovanja osnovni pogoj za uspešno poslovanje. Planska razmerja celotnega prihodka so postavljena na maksimalnem deležu porabljenih sredstev 60 odst., kar je okoli 3 strukturne odstotke manj kot realizacija v letu 1988. Plani tozdov in DSSS morajo biti stroškovno podrejeni temu cilju, postavljeni morajo biti na količinskih kazalcih s konkretnimi ukrepi in odgovornostmi za izvajanje.

Izpolnitev planiranih ciljev ob sedaj znanih pogojih za gospodarjenje bi morala kljub pričakovani težki situaciji zagotoviti najmanj povprečne uspešne poslovne rezultate, primerne osebne dohodke v podskupini, posodabljanju tehnologije in izboljševanje pogojev za delo.

Zaradi pogojev za gospodarjenje, v katerih je nemogoče za vse leto naprej predvideti velikost in sovplivnost vseh elementov poslovanja, bodo dobili operativni plani, ki se sestavljajo za posamezen kvartal, večjo težo. V njih bo posamezne elemente možno bolj precizno opredeliti in zahtevati izvršitev. Predvsem je to pomembno za posamezne vrste stroškov, višino prodaje in nabave, zaloge, investicije. Glede na sezonske vplive ustvarjanja prihodka bo z operativnimi plani primerno določena tudi poraba.

Organi upravljanja bodo morali tekoče spremljati izvrševanje plana in ukrepov ter sprejemati ustrezne ukrepe ob ugotovljenih negativnih odstopanjih.

Franc Kranjc (Delta):

Padanje proizvodnih rezultatov v lanskem letu nam je narekovalo veliko novih pristopov in iskanj najustrežnejših pogojev za delo. Zaradi vse večjega drobljenja serij in vse zahtevnejših modelov smo menili, da so velike brigade preživela oblika organizacije dela. Odločili smo se za delitev naše največje brigade, in sicer v dve manjši, ki sta ločeni tudi po programih. Tako imamo šivalnico v celoti ločeno na program srajc in na program bluz, v tej smeri pa bomo razdelili še krojilnico in likalnico. Brigado, ki je doslej štela 106 šivilj, smo razdelili na brigado srajc s 50 šiviljami in brigado bluz s 56 šiviljami. To pa pomeni, da v eni izmeni dela 28 šivilj na bluzah in 25 na srajcah.

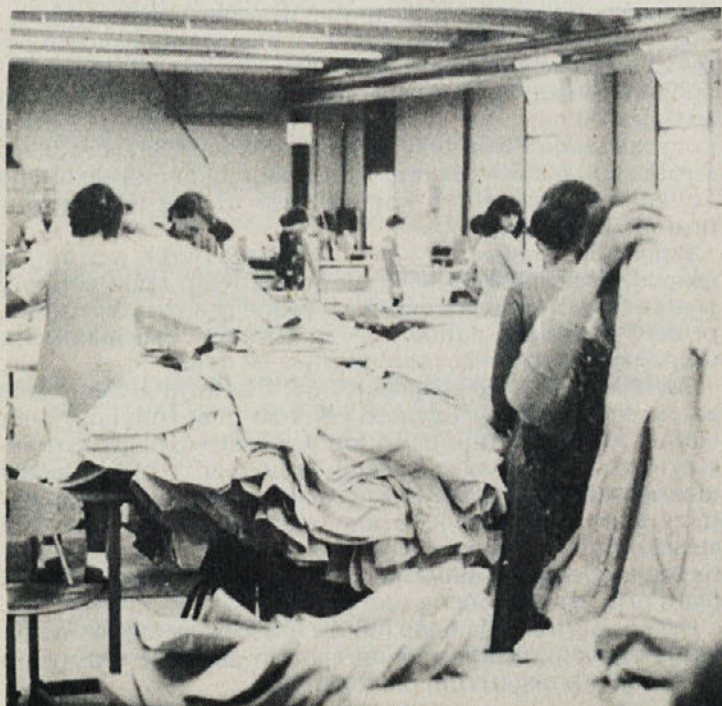
Ta reorganizacija je bila nujna, kot je tudi nujna delitev proizvodnje Delte na dva programa. Dodatno smo s tem dobili še dva brigadirja 1, ki smo ju zagotovili s kadrovskimi prerazporeditvami.



Franc Kranjc

Povedati pa moram, da imamo velike kadrovske težave. Vzrok je predvsem v tem, da se je v kratkem času zamenjalo kar 90 odst. vodstvenih delavcev. Menjava generacij je prinesla veliko zapletov. Mladi nimajo izkušenj, starejši pa odhajajo v pokoj. Imamo tudi nekaj odhodov, ki se še niso povsem umirili. Naše delo zahteva kontinuirano rast ob proizvodnji in nihče ne more brez prakse v celoti obvladati brigadirskega dela. Tudi za šivilje ugotavljamo, da imajo premalo univerzalnega znanja, saj nagle menjave narekujejo obvladovanje vseh operacij. Z manjšimi brigadami bomo dosegli tudi več fleksibilnosti in boljši izkoristek delovnega časa.

Vendar pa je organizacija dela le ena od postavk, ki lahko vpliva na dvig produktivnosti. Tudi naša strojna oprema je visoko iztrošena, po povšalni oceni je to kar 80 odst. Vemo pa, da strojna zastarelost onemogoča doseganje kvantitete in kvalitete dela. Kvaliteti bomo v Delti posvečali še več po-



Tudi likalnica in krojilnica v Delti se bosta delili na dva programa — srajce in bluze.

zornosti. Tudi s sprotnim spremljanjem in reagiranjem na odstopanja v obliki plačila, kar za Delto ni novost, bomo nadaljevali.

Sicer pa želim poudariti, da vodstveni delavci naj ne bi bili za ostale kot policaji, ampak želimo doseči, da bo odnos do kvalitete slehernega spremenjen, resnejši in odgovornejši. Zavedati se moramo, da smo odvisni od doseganja plana in kvalitete, in od ničesar drugega, da ne gre, da eden drugega okoli prenašamo. Skratka, pošteno in dobro delo nam bo dalo rezultate.

Ludvik Judež (Ločna):

Na predlog dviga proizvodnje za 1,5 odst. imam občutek, da je cilj visoko postavljen, če ga pričakujemo samo od proizvodnje, kar se je do sedaj pogosto dogajalo. Napredek pri izboljšanju proizvodnih, tehničnih in predvsem poslovnih procesih v razvitem svetu je pokazal in dokazal, da je produktivnost moč dvigniti z odstranitvijo nepotrebnih del (to pomeni ukinitve predvsem režijskih del), ki v celotnem tehnološkem procesu znižajo produktivnost in povečujejo stroške. Ta praksa je tudi dokazala, da je iskati rešitev v okoli 80 odst. pri predhodnih dejavnikih, 20 odst. pa v sami proizvodnji, ki je dobro organizirana. Po tej logiki so cilji še pre nizko postavljeni.

Labod se je pozno vključil v računalništvo, ki je v razvitem svetu odigralo pomembno vlogo. Na podlagi tega vidim še velike možnosti napredka. V to panogo je Labod vložil veliko sredstev, ki pa ne smejo ostati samo pri obračunu OD, evidenci in fakturah. Pričakujemo, da bodo ti delavci in naprave služili racionalizaciji tehnoloških postopkov, spremljanju tehnološkega procesa, vpogledu v zaloge surovin in pomožnih materialov ter stroškov vseh vrst. Pričakujemo vračanje investicije na osnovi boljših rezultatov.



Ludvik Judež

Če se vrnem nazaj 20 let, to je na začetek industrijskega dela, nam je bilo lažje dvigniti proizvodnjo za 15 odst. kot danes za 1,5 odst. Prav zato so nam danes oči uprte v področja, ki so na pohodu.

Konec leta 1987 nas je službeno obiskal strokovnjak za študij dela in proizvodnih postopkov Jože Košir iz Zavoda za produktivnost Ljubljana. Po temeljitem pregledu našega proizvodnega procesa je povedal, da je sistem dela odličen in nas zaprosil, če bi nekatere operacije dovolili posneti na filmski trak, ki bi v bodoče služil kot uspešen primer organiziranega delovnega mesta. To nam je nekakšna potrditev, da z dobro organizirano proizvodnjo, čeravno je bilo vse skupaj opravljeno z izkušnjami in manjšim delom znanosti, lahko danes dajemo dobro osnovo znanstvenim dosežkom, ki nas morajo popeljati in pospremiti za več kot 1,5 odst. v produktivnosti. Pričakujem od strokovnjakov, predvsem z računalniškega področja, da nam komplicirane stvari enostavno predstavijo, mi pa smo jim pripravljeni slediti in z njimi skupaj prestopiti nekako mrtvilo, ki je vladalo nekaj let nazaj.

Iz smernic plana sem razumel, da je 1,5 odst. dvig proizvodnje možno doseči le s privijanjem vijaka na zaposlenega (zmanjšati izpade, začetek in konec delovnega časa itd.). Ta red mora biti, vendar mora delavca v to pripeljati sistem, predvsem stimulacija, motivacija, osebno zadovoljstvo itd.

Mislím, da se ni potrebno spraševati, katerim zgledom naj sledimo: ali lovljenju delavcev, ki so si vzeli neplačano mi-

nutko, ali racionalizaciji postopkov s pomočjo znanja, ki nam ga lahko nudijo v zadnjih letih novo ustanovljene, precej močne in za Labodove razmeroma dobro plačane službe, kot so kadrovska, razvojna in, po domače povedano, računalnikarji.

Francka Primožič (Temenica):

»V Temenici ne bi smela pomeniti naloga povečanja produktivnosti za odstotek in pol nobenega problema, če bo seveda tudi vse ostalo, od delovnih nalogov do kvalitete tkanin, potekalo normalno. Pravzaprav je Temenica že v preteklem letu dosegala visoke proizvodne rezultate, ki so bili nad povprečjem v delovni organizaciji. Kljub temu pa se tudi v tem tozdu kažejo določena vprašanja in problemi. Najhujši problem je zastarela tehnološka opremljenost in nezadostna ali neustrezna opremljenost za določene specifične naloge ali faze. Ta problem se kaže ne le v možnosti povečevanja produktivnosti, ampak tudi skozi doseganja kvalitete. Seveda pa je tudi vprašanje smotrnosti opremljanja za enkratne naloge,« meni direktorica tozda.

Zato se seveda dogovarjajo, iščejo rešitve, si sposojajo stroje in podobno, kar jim jemlje precej časa in moči. Sicer pa bo leto 1988 v proizvodnji Temenice podobno preteklemu. Novih programov ali sprememb starih ni. Prostorska utesnjenost ne dovoljuje kakih premikov in iskanj drugačnih postavitev, zato tudi za naprej ostaja klasična. Ker je z uvozom težko, se je bati, da tudi novih strojev ne bo. Torej še naprej po starem, ustaljenem načinu in po starih, ustaljenih možnostih, ki so se ob dobrem delu in prizadevanju vseh vendarle izkazale za uspešne.

Albina Tušar (Zala):

Kljub temu da je imela Zala v preteklem letu lepe rezultate, še vidi možnosti za dvig produktivnosti za odstotek in pol. Vendar je za to nujno marsikaj postoriti, kar se vleče že nekaj let. Najprej pričakujejo v Zali dobro pripravljeno delo s kompletnimi delovnimi nalogi, da ne bi prihajalo do nepotrebnih zastojev. Tudi o sodelovanju s tujimi partnerji menijo, da bi potrebovali določen čas za uvajanje za delo z novim partnerjem oz. načrtno sodelovanje enega tozda z določenim tujim sodelavcem. Le načrtno in daljše delo bi lahko dalo obojestransko zadovoljstvo.

Nenačrtno delo z mnogimi premiki, zamenjavami, spremembami in podobno za domači in tuji trg lahko v enem samem mesecu pokvari letno sliko rezultatov. Zato v Zali ponovno opozarjajo na dosledno pripravo dela, na enakomerno in ustrezno zasedenost tozda. Pri tem menijo, da bi morali sodelovati pri načrtu vsebine dela, saj sami najbolje vedo, kaj so sposobni kvalitetno opraviti po znanju in izkušnjah in po strojnih oremljenosti. Skratka več povezave, več sodelovanja in medsebojnega spoštovanja bo potrebnega, pa bodo tudi rezultati lahko še boljši.

Sami zase pa trdijo, da je edino v organizaciji dela še nekaj možnosti za doseganje novih, še boljših rezultatov. To je vezana tudi na določene kadrovske premike in — to velja za leto naprej — tudi na določene prostorske spremembe. O utesnjenosti in neustreznosti zaline likalnice ne gre ponovno pisati, saj bodo letos dela končno stekla. Učinkov s tega naslova pa še ni pričakovati, saj bodo dela zaključena šele proti koncu leta. Potem bo mnogo lažje tako s strani pogojev za delo kot tudi sicer, saj utesnjenost in natrpanost povzročata nestrpnost, nepreglednost in s tem tudi slabšo kvaliteto.

Ivan Žohar (Libna):

Za leto 1988 lahko rečemo, da nas čaka veliko težkih nalog. Med najzahtevnejšimi vidim še večjo usmeritev v izvoz. Libna je imela že lani blizu 60 odst. kapacitet usmerjenih v izvoz in vsak nadaljnji odstotek večanja izvoza nam bo prinesel nove težave. Reševanje tekočih vprašanj s tujim partnerjem poteka težje, enako vsa ostala usklajevanja. Zato lahko v tej smeri pričakujemo precej težav, čeprav se seveda povsem zavedamo, kako nujen je izvoz. Menim, da bomo

morali biti zato še bolj dosledni, še bolj prizadevni in imeti ob vseh teh kvalitetah še nekaj sreče...

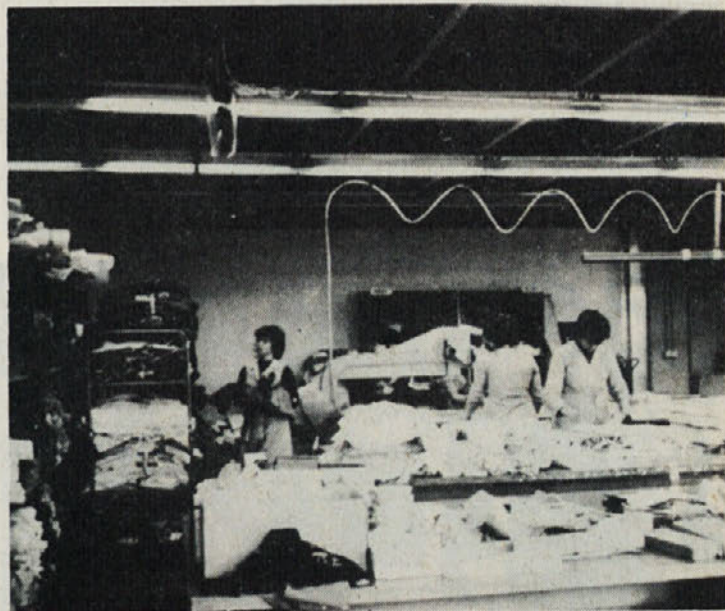
Tudi povečanje produktivnosti na ravni delovne organizacije za odstotek in pol je naloga, za katero ni več dosti re-



Ivan Žohar

zerv. V strojih jih ni, saj so le-ti polno izkoriščeni in, na žalost, že precej iztrošeni. Lani smo imeli v planu sicer 12 novih strojev, ki pa jih nismo dobili. Letos bi imeli že nove potrebe, toda najprej bomo morali počakati na realizacijo starih, to je lanskih naročil. Veliko težav je z rezervnimi deli. Lani nismo dobili niti enega, zato se sprašujem, zakaj in kako v plan z novimi potrebami, če jih ni moč speljati. Primer, ki ilustrira težko uvozno stanje, so tudi naše škarje za ročno delo. Naročili smo jih več, ker so uvožene kvalitetnejše, precej lažje, skratka boljše in enostavnejše. Pa jih nismo dobili. Tako delavke še vedno režejo s starimi, slabimi in nekvalitetnimi škarjami, ki so povrh vsega še precej težke.

Zato vidim možnost za povečanje produktivnosti edinole v hitrejšem usposabljanju mladih kadrov. Delu z ljudmi bo zato treba nameniti več pozornosti. Hitreje bodo morali rasti v proizvodnji, hitreje se vključevati in izpolnjevati planske naloge. Delček v tej smeri smo naredili s tem, da smo v Libni končno zapolnili mesto inštruktorja. Planiranega smo ga imeli že lani, vendar dela in naloge niso bile zasedene. Torej je tu le napredek. Napredek pa vidim tudi v tem, da bomo v kratkem uspeli s prerazporeditvami dobiti dva delavca na medfazni kontroli, kajti kvaliteta in pravočasno vplivanje na to je gotovo tudi eden bistvenih pogojev za uspešno leto, ki je pred nami.



Angelca Blatnik (Tip-Top):

Za boljše delo v Tip-Topu smo z letošnjim letom in delno že konec lanskega naredili nekaj novih korakov. Med prvimi moram omeniti nov pretok delovnih dokumentov in skrb za takojšnje informacije o morebitnih proizvodnih težavah, o ozkih grlih, v zvezi s stroji itd. Le pravočasno odpravljanje težav, s katerimi se seveda srečuje vsaka proizvodnja, bo lahko še kaj vplivalo na večanje produktivnosti. V tej smeri smo končno uspeli pridobiti tudi tehnologa. Ime-

li smo veliko težav, saj človeka za to odgovorno delo ni lahko dobiti. Delo tehnologa v tozdu je pravočasno razčiščevanje tehnologije in je torej vèzni element med pripravo dela in tozdom. Letos imamo tudi medfaznega kontrolorja, dela in naloge tega pa so zasedene le 50-odstotno. Povsod se srečujemo s kadrovskimi težavami, saj nam primanjkuje kadra z izkušnjami in znanjem. V kratkem se bo upokojilo več vodstvenih delavcev in zato nas čaka še veliko prerazporeditev. Veliko pozornosti posvečamo delu z mladimi, saj za pripravnike vlagamo precej denarja. Zato je težko sprejeti, da mladi potem, ko so osvojili določeno znanje, odidejo zaradi prenizkih osebnih dohodkov. Upoštevati bi morali, da jih šolamo, izoblikujemo in potem izgubimo, zato ne bi bilo odveč razmišljati o bolj stimulativnem sistemu nagrajevanja mladih.



Angelca Blatnik

Da bomo planske cilje izpolnili, bomo morali poleg že naštetega še poostriiti odgovornost in disciplino. Predvsem odgovornost s kvaliteto se ne sme začeti in končati pri določeni fazi, za katero odgovarja delavka, ampak je ta vezana na delo pred in po. Torej če odkrijemo napako, moramo sproti opozoriti nanjo, ne pa videti le »svoje« faze dela. Bitka za kvaliteto ni lahka, je pa nujna, pri tem smo v Tip-Topu zagotovili, da bodo vse pomanjkljivosti in nejasnosti odpravljene, pri čemer je za odobritev režijskih ur odgovoren in pooblaščen vodja proizvodnje že v krojilnici, in da bo šivalnica zares lahko le še šivala in odgovarjala za to svoje delo. Tudi izgubljene minute niso tako nedolžne. Že lani smo s prerazporeditvijo odmora skušali doseči tudi na preventivi kake boljše premike, v zadnjem času pa nam je rekreacija na delu malo zastala. Veliko bomo morali postoriti tudi na medsebojnih odnosih. Teh ni za zanemariti, saj bistveno vplivajo na počutje, na delo. Tudi izkrivljene informacije so eden od destruktivnih elementov, ki se jim moramo s točnimi, takojšnjimi in realnimi sprotnimi informacijami v tozdu izogniti.

Tudi pri delu s tujimi partnerji bomo morali vzpostaviti več reda in discipline. Zahtevamo model, če tega ni, pa bomo sami izdelali »nulto« serijo in jo po našem pravilniku tujemu partnerju tudi zaračunali. Model je nujen za takojšnje



Med vzdrževalci v Tip-topu.

razčiščevanje postopkov šivanja in s tem odpravljanja nejasnosti, ki delo dražijo in zavlačujejo. Seveda pa smo pri skupnem planu le eni v verigi... Vsa veriga se bo morala tesneje povezati in skrbeti za skupne cilje, ne pa da se včasih stvari začno odvijati in razjasnjevati šele v proizvodnji. Pri tem smo seveda odvisni od priprave dela, ta pa od nabave, prodaje in še kake druge službe. Zato želimo red tudi v teh relacijah, sami pa bomo poskrbeli za red in disciplino doma.

Mira Koljanin (priprava dela za krila):

Pred nami je veliko nalog, o katerih bi se dalo na veliko in široko razpravljati. Vendar bom skušala vse, kar zadeva pripravo dela za krila, strniti v nekaj točk:

KOLEKCIJE

Pripraviti moramo dve kolekciji pomlad—poletje in jesen—zima ter dopolnilne kolekcije. Pogoji za dobro kolekcijo po sezoni pa so dobre tkanine, tendenčne barve, kakovostni materiali, prave ideje, dobre skice in modeli ter tehnična opremljenost modela z dodatki.

ZNANJE

Glede na situacijo, zahteve in težave pri gospodarjenju moramo več vlagati v znanje in več v izobraževanje kadra, posebej tehnično-tehnološkega. V pripravi dela bi predlagala (za boljše in racionalnejše, kvalitetnejše delo in boljše spremljanje tehnično-tehnoloških normativov ter časov izdelave, normative poreabe osnovnega in pomožnega materiala) podporo računalnika. V pripravi VO so izdelani



Mira Koljanin

katalogi kril, hlač in ženskih plaščev (cabana, bljezerja). Nadaljevati bi morali z zbirom časovnih normativov za kompletni program. Potrebno bo pripraviti šifrirani sistem operacij in podoperacij, strojne opreme in pripomočkov pa vodenje časovnih normativov na računalniku. S tem bi tehnologi v pripravi in proizvodnji imeli več časa in bi se popolnoma posvetili temu, da bi tehnološki procesi dela jamčili dobro kvaliteto izdelkov in ekonomičnost njihove izdelave.

Priprava dela mora biti (če hočemo, da bo konfekcijska proizvodnja uspešna) ustrezno načrtovana, pripravljena, organizirana, vodena, kontrolirana.

DOPOLNILNA PONUDBA

Tržišče je vedno težje in težje, edini izhod je dati podporo prodajni službi z dopolnilnimi kolekcijami, ki bi jih sproti nudili na tržišču.

SODELOVANJE S TOZDI

Od tozdov pričakujemo izvršitev vseh načrtanih planov, kvalitetno izdelavo, korektno sodelovanje.

KVALITETA

Samo kvalitetno in pravočasno opravljeno delo je osnovni pogoj za dobre rezultate dela in ekonomičnost poslovanja.

Lojze Čeglar (vodja priprave dela VO):

Priprava dela je vedno na udaru, v kateremkoli programu ali v katerikoli delovni organizaciji. Premalokrat pa se vsi skupaj zavedamo, da vendarle ne more prevzeti nase prav vse odgovornosti v zvezi s pripravo dela, pokritja proizvodnje, celotnosti delovnih nalogov itd., kajti je le del v verigi, ki je odgovorna za nemoten potek dela. Pred nami so prav tako odgovorne službe, bistvene točke pa tudi za nami. Zato menim, da je možno še boljše delati in s tem pomagati proizvodnim tozdom do boljših rezultatov in dviga produktivnosti, vendar le ob večjem redu in disciplini vseh služb. Vsak pa ima zopet svoje težave, svoje »zastoje« pa pomanjkljivosti.

Za našo pripravo dela lahko rečem, da je imela v preteklosti nekaj kadrovskih težav, natančneje, imeli smo več daljših bolniških in porodniških izpadov, kar je povzročalo precej težav. Sicer smo se med seboj dopolnjevali, delali popoldne, na domu izdelovali fazne liste in podobno, vendar nismo mogli nadomestiti zamujenega. Zato smo bili gotovo premalo prisotni v tozdi, če omenim le najaktualnejši primer.



Lojze Čeglar

Sicer pa je sodelovanje s temi vsakodnevno in redno, čeprav predvsem po telefonu. Z Zala smo vzpostavili zelo korekten in dosleden odnos, kjer obe strani uveljavljata svoje zahteve. Sam priznam, če pride do napake, Zala pa je tudi tozda, s katerim se da pogovoriti. V Temenici je sodelovanje prav tako primerno, poznalo pa se je, da je bil dolgo časa vodja proizvodnje v dveh vlogah (nadomeščal je direktorja), zato tudi nismo mogli dobiti vseh podatkov, ki jih naše birokratijske poti zahtevajo. Za Trebnje pa velja tudi posebnost, da za izvozno delo dobe blago neposredno, da se tako izognemo dodatnim stroškom okoli prevozov, kar tudi vpliva na določene nejasnosti in nedorečenosti. Tudi v Tip-topu se stvari premikajo. Tako kot je imela najprej Idrija in nato še Temenica, ima tudi Tip-top končno tehnologa, kar pomeni za obe strani pozitiven premik. Tehnolog pomaga k dnevnemu razčiščevanju nejasnosti.

Velik problem je vse slabša kvaliteta materialov, večajo se normativi za porabo, s tem pa se večajo tudi časi. Modnost zahteva vse mogoče kombinacije, kar za pripravo dela pomeni velike obremenitve. Za vrhnja oblačila je treba uskladiti kombinacije osnovnih tkanin, medvlog in podvlog. Prav tako je z dodatki, raznimi gumbi, kar sicer zveni nepomembno, pa vendarle lahko bistveno vpliva na čas in kakovost izdelave. Kakovost trpi tudi zaradi stimulacije na količino, kar seveda izhaja iz nizkih osnov za osebne dohodke. Ljudje hočejo zaslužiti, zato se bore za preseg norme, kar je ponoven udarec na pripravo dela. Veliko manj problemov bi imeli, če bi bili delavci ustrezneje plačani. Medfazna kontrola bo v tem smislu lahko veliko doprinešla, saj pravočasno odkrivanje napak pomeni prihranek.

Omeniti moram tudi kolekcijo, ki jo v našem programu vedno znova težko izdelamo. Nimamo ekipe vzorčnih šivilj in krojačev, kakršne bi potrebovali. Zadovoljivo je v krojenju, nikakor pa ne v šivanju, številčno, mislim. Dorečen model pa je nujen za lažje kasnejše delo. Modeli tako nastajajo tudi v tozdi. Dodatno nam otežujejo kolekcijo kuponi, ki nimajo vseh tehničnih podatkov. Različno blago se različno obnese, zato imamo dogovorjeno toleranco plus ali minus 2 cm pri modelu. Poleg tega skrbimo tudi za sejemske ek-

sponate, vmes pa za redno proizvodnjo, ki zaradi znanih zapletov vse težje teče po planu in zahteva vse več takojšnjih intervencij. Tudi dogovor o kompletnosti nalogov ne more veljati, zato prihaja do čakanj, zamikov itd. Proizvodnja mora redno teči, zato jo usklajujemo z ranimi novimi deli, predno lahko prejšnji nalog dokončamo.

Seveda bi bilo lepo in najenostavnejše delati tako, kot smo si zapisali, vendar je stanje povsem drugačno. Z več reda in discipline vseh služb, ki so v verigi, pa bo tudi priprava dela lahko dala še več od sebe.

Boris Vogrinc (vodja priprave PŠ):

Priprave dela so v precej težkem položaju, saj so tako rekoč med dvema ognjema, še posebno, ker gre pri nas vse skozi minuto. Zahteve po zmanjševanju izdelovalnih časov na eni strani so povsem razumljive, saj moramo narediti naše izdelke čim cenejše, na drugi strani pa so razumljivi tudi zahtevki tozdom po dodatnih časih... V tem navzrižnem ognju je priprava dela tako za domači trg kot tudi za izvoz. Predvsem pa ob teh zapletih gasimo situacije, kar je kratkoročno. Gasimo tudi zato, ker je, na žalost, vse manj skupnega jezika, saj s padanjem življenjskega standarda pada tudi zavest in pripadnost k skupnim ciljem, ampak vsak skrbi predvsem zase. Pri tem pa se ne zaveda, da s tem načenja naše skupno dobro.

Kar se tiče doseganja plana in nalog priprave dela znotraj tega, lahko rečem, da smo v pripravi PŠ že pred leti naravnali tako, da smo maksimalno izkoristili porabo tkanin in da tu ni več rezerv.

Glede ažurnosti priprav dela lahko rečem le, da bomo svoje delo naredili dobro, pravočasno in v celoti, če bodo tudi vsi partnerji pred nami postorili svoje. Prepričan sem, da bi na učinkovitost priprave dela vplivali čvrsti mesečni plani pokritja proizvodnje, pravočasna dobava po količinah in kvaliteti tako osnovnih tkanin kot pomožnega materiala. Tako bi si zagotovili tudi možnost lansiranja določenega delovnega naloga v določeno brigado, usposobljeno po znanju in opremljenosti za konkretno delo.



Boris Vogrinc

Ker pa vplivajo na vse naše delo razni momenti, moramo vsi skupaj odstopati od začrtanega. Odstopamo tudi zato, ker proizvodnja mora teči, zaradi različnih izpadov tkanin ali česa drugega pa jo moramo zapolniti z drugim delom, mimo prvotno začrtanega. Kritike pa lete samo na pripravo dela. Delo je vse bolj razdrobljeno, delovni nalogi vse manjši in v tej smeri gre pot tudi naprej. Tak način zahteva veliko znanja, univerzalnosti, visoko tehnologijo in zaradi večjih pritiskov na človeka tudi več pozornosti humanizaciji dela. Pred vsemi temi nalogami pa je poslovna disciplina in spoštovanje dogovorjenega. Slediti morajo tudi kadrovski ukrepi, kar v našem primeru veliko pomeni. Vsak je polno zaposlen na svojih delih in nalogah, nimamo nobene rezerve.

Zato lahko le ponovim: vse smo lepo zapisali, v življenju pa to le malo drži.

Velike naloge in s tem tudi velike zagate se pojavljajo pri normiranju. Ob vse večjem drobljenju proizvodnje, ko je serijsko delo že skoraj pozabljeno, je postavljanje normativov težka naloga. Predno lahko začnemo z merjenjem časov, saj tega ne moremo začeti prvi dan, ko se delo šele uvaja, je skoraj že konec delovnega naloga. Tako menim, da bi morali biti tehnologi v proizvodnji podaljšana roka priprave dela. Njihova naloga naj bi bilo spremljanje normativov, realno določanje teh in sodelovanje s pripravo dela, da bi tako prišli do skupnih realnih časov izdelave in da bi jih lahko tako tu-

di dograjevali oz. izpopolnjevali. Pri bluzah na primer ni več ponovitev, ampak je vsak model unikat. Veliko novih faz prinese in v manjši količini, to pa pogojuje tudi več znanja v proizvodnji in večjo univerzalnost. Tu smo še šibki. Precej je za postoriti tudi pri strojni opremljenosti, kjer smo v zadnjem času zaostali.

Tako leto 1988 v pripravi dela PŠ ne bo prineslo lažjega dela, pa tudi rezerv za olajšanje tega ni. Šele v prihodnosti bo možno narediti večji korak, ko bomo prišli tudi mi na računalniški način dela. Zaenkrat pa lahko apeliram le na odnos, na poštenost in na to, da vsi skupaj kreiramo svoj kos kruha. Zato ne gre reševati problemov ločeno, ampak le skupno in dolgoročno.

Mirko Rupnik (nabava):

Za doseg plana nabave se nam ni bati. Nekaj let nazaj je bilo sicer veliko težav, saj vemo, koliko konfektionarjev je moralo stati, ker ni bilo tkanin za predelavo. Lani pa je kupna moč tako padla, da je na trgu ogromno zalog konfekcije in vsi konfektionarji gredo več ali manj v zmanjševanje proizvodnje. Zato si je obetati v nabavi nekoliko bolj umirjeno delo, vsaj kar se tiče količin.

Ne bo lahko kupiti tkanin, ki bodo modne, kvalitetne in po ugodnih cenah. Ta kombinacija je skoraj nedosegljiva. Vendar ostaja na nas naloga, poiskati atraktivne in modne tkanine, ki bodo z ustrezno kreacijo vendarle privabile kupce, kakršne si je Labod pridobil do sedaj — to so zahtevni kupci.



Mirko Rupnik

Kar precej imamo tkanin iz uvoza, kjer imamo že dlje časa zelo dobre poslovne partnerje. Tudi ob prvih zapletih z novim deviznim zakonom in prepočasnim plačevanjem dolgov v tujino jih nismo izgubili. Gre za dobre poslovne stike, ki temelje na zaupanju. Povedati pa je treba, da je kljub mnogim težavam Labod eden boljših plačnikov v tujino.

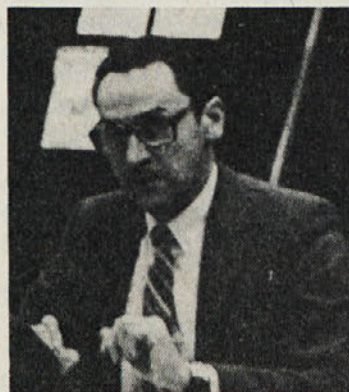
Tudi letos bodo uvožene tkanine precej pripomogle k boljšim kolekcijam, bolj izvirnim in prodajnim modelom.

Božo Verstovšek — prodaja:

Za letošnje leto smo v planu zapisali dvajset odstotno zmanjšanje prodaje srajc in vrhnjih oblačil na domačem trgu, bluze pa ostajajo v enakih količinah. Zmanjšanje prodaje pomeni predvsem zmanjšanje kooperacije. Ostaja le še sodelovanje z Drino — Foča in IMV na Mirni.

Občutno zmanjšanje prodaje pričakujemo že za kolekcijo pomlad—poletje. Tako lahko trdimo, da je plan prodaje na domačem trgu, glede na splošno situacijo, ambiciozno postavljen. V izvoz bomo poslali 51 odstotkov vseh naših kapacitet, na domačem trgu pa jih ostaja 49 odstotkov. Ob zmanjšanju prodaje iz kolekcij pa ostaj — težka naloga: nadomestiti razliko s sprotno dopolnilno ponudbo. To pomeni večjo prilagodljivost, hitrejši odziv na zahteve trga in intenzivnejše spremljanje njegovih zahtev, hitro nabavo, uspešne kreacije, vedno nove in nove modele. Skratka, veliko znanja in veliko dela. Pripravljeni smo na to, zato smo že lani začeli razvijati ekskluzivno ponudbo bluz in kril pod oznako Ella Vivaldi. Vendar je v tem poskusu razvijanja posebne znamke vključenih le 10 odstotkov kapacitet.

Velike težave povzročajo na trgu cenovni pritiski. Zapletena situacija je povzročila, da ostajajo na primer za znižanje v nekaterih predelih samo najboljši in s tem seveda najdražji izdelki. To so plašči slovenskih proizvajalcev. Sicer zahtevni, kakovostni in modni modeli gredo še vedno v prodajo, vendar manj. Kupci segajo vse bolj po poceni blagu. Cene naših izdelkov pa v sebi nimajo rezerv. Vsebujejo realne kalkulacije. Vemo pa, da gradimo na kvalitetnih tkaninah, dodatkih, na več vloženega dela... Tudi zahteve po odlaganju plačil na 120 ali še več dni so hude, vendar mnogi popuščajo in to narekuje podobno obnašanje vsem. Tu so



Božo Verstovšek

tudi investicije v trgovine, kjer naj bi sodelovali z določenim deležem, če si hočemo zagotoviti prisotnost.

V tako težkem stanju se moramo še toliko bolj zavedati, da kdor posluje ceneje, ima večji dobiček. To so zakonitosti ekonomije, ki jih moramo upoštevati. Ostajamo na boljši konfekciji, na kvaliteti vgrajenih tkanin, na kvaliteti dela. Vendar se moramo organizirati tako, da bomo poslovali čim bolj rentabilno, čim bolj ekonomično.

Andrej Kirm — direktor DSSS

Skupne službe in režija sploh so ta čas še posebno na udaru. Pod raznimi pritiski si tudi mi zapisujemo na eni strani zmanjševanje režije in na drugi krepitev strokovnosti. Vsekakor nam manjka strokovnjakov za nove, smelejše, odločnejše in kvalitetnejše korake in v kolikor se bomo hoteli hitreje razvijati, bomo morali sčasoma pridobiti tudi nove strokovne sodelavce. Zato ne bi smeli gledati na naloge zmanjševanja režije skozi številko, ampak skozi vsebine. Strinjam pa se, da je treba racionalizirati predvsem rutinska dela, kar izhaja tudi iz novejših tehnologij. Menim, da je tudi naš sistem premalo motivacijsko usmerjen. Premalo nas sili v kreativnost in preveč deluje na dogovorjenem in ustaljenem. Če hočemo zmanjševati stroške, racionalizirati režijo in podobno, bo najučinkovitejše, če bo sistem naraven tako, da nas bo silil v bolj ekonomično obnašanje, ne pa da si cilje papirnato postavljamo in administrativno zahtevamo njihovo izvajanje. Ob ustaljenih poteh ne bomo dosegli željenega.

Skupne službe s svojimi strokovnimi službami pomenijo vir informacij za poslovna odločanja. Prizadevali si bomo, da bodo le te še bolj kvalitetne, vendar pričakujemo do uporabnikov teh informacij, da jih bodo uspešnejše in bolj uporabljali, kot so jih doslej.

Za kvalitetno delo v skupnih službah potrebujemo vse več znanja. Želeli bi izboljšati dejansko izobrazbeno strukturo. Štipendiramo predvsem na 6. in 7. stopnji, od že zaposlenih pa upamo, da se bo tudi nekaj teh, predvsem mlajših, odločilo za študij ob delu.

Ob teh razmišljanjih dodajmo še, da v DSSS razmišljamo tudi o še učinkovitejšem izkoristku delovnega časa.

Ni odveč ob tem iskati racionalnejših oblik za sestanke, ki so še vedno predolgi, za koordinacije in podobno. Seveda pa izkoristek delovnega časa pomeni tudi vse ostalo, ne le sestanke. Pomeni v delovnem času predvsem delati.