

KLJUKA
ARNA KARDELJA
V OBLJ

aER 

1990

10.

NAS



Vstop v Evropo – korak k večji kakovosti življenja

Samo še dva meseca nas ločita od novega leta, ko bomo vstopili v zadnje desetletje tega stoletja. In samo dobro leto je še do leta 1992, ko naj bi vstopili v Evropo in v njeno kakovost življenja. Radi bi v Evropo 1992. Sen, ki ga sanjamo že dolgo. Sedaj pa se z vrtoglavo naglico približuje čas, ko bi morali v ta svet tudi resnično vstopiti.

Ko govorimo o Evropi 1992, mislimo predvsem na gospodarsko zblíževanje z Evropo in na približevanje evropskemu družbenemu kot osebnemu materialnemu standardu.

Vendar pa so sodobne evropske države z združenimi močmi v letih, ko se približujemo drugemu tisočletju našega štetja, dosegle novo kvaliteto življenja, ne le na materialnem, temveč tudi na družbenem in na duhovnem področju.

In kje smo mi? Ali smo za ta pomemben korak pripravljeni? Ali se z našo kvaliteto življenja, v najširšem pomenu besede, lahko ponudimo Evropi in ji konkuriramo?

Vse to so vprašanja, ki so v današnjem času še kako aktualna. Del odgovorov boste lahko našli tudi v tej številki Našega Aera, saj je večina člankov namenjena kakovosti v najširšem pomenu besede.

Takšen poudarek pomenu kakovosti smo želeli dati ob 9. novembru – svetovnem dnevu kakovosti, ki ga bomo praznovali tudi v Aeru. Pa ne samo zaradi svetovnega dneva kakovosti. Postopoma prihaja tudi v našo zavest spoznanje, da postaja kakovost osnovni pogoj in gibalno razvoja, tako materialnega, družbenega, pa tudi osebnostnega. Žal to spoznanje še ni povsod enako prisotno, zato tudi še ni takšnih učinkov, kot smo jih pričakovali in želeli na področju celovitega obvladovanja kakovosti.

S kakšnimi koraki, kako globoko in kdaj bomo lahko vstopili v Evropo, je odvisno predvsem od nas samih, od kvalitete našega dela, naših medsebojnih odnosov, od naše poslovnosti, od našega spoznanja, da le z znanjem lahko pridemo do tega cilja, h kateremu težimo in si ga tako želimo.

Vaša glavna in odgovorna urednica



GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

CELJE, NOVEMBER 1990

LETNIK XXIX – številka 10

časopisni svet

branka ulaga (predsednica)
milena debelak, marjana
filipič, dora rovere, vera
radič, romana johan
(Aero Grafika)

glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

tehnično vodstvo

marjan herman

uredila

jasna rode
tone škerbec

oblikovanje naslovne strani

služba oblikovanja

tisk

aero grafika
za tiskarno drago vračun
naslov uredništva
kadrovski in splošni sektor
aero – celje, kocenova 4
tel. 24-011, int. 84 in 85
po mnenju republiškega sekretariata
za prosveto in kulturo,
št. 33-316/78, je glasilo naš aero
oproščeno temeljnega davka
od prometa proizvodov
glasilo izhaja desetkrat letno
naklada 2.200 izvodov

Aero Copy že deluje

Z Bogomirjem Kirnom smo se pogovarjali o delovanju družbe z omejeno odgovornostjo Aero Copy, d. o. o., o prihodnosti družbe in o statusu delavcev družbe. Mnogo vprašanj se postavlja o delovanju družbe in o odnosih med podjetjem Aero Celje in družbo z omejeno odgovornostjo. Upamo, da bo ta intervju odgovoril na nekatera vprašanja, ki se nam najpogosteje zastavljajo.

Prvega oktobra je mešana družba Aero Copy tudi uradno začela delovati. Bi lahko predstavili družbo in njeno organiziranost?

Osebnosti nove družbe v mešani lastnini so:

Ime: Aero Copy, družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)

Stanovanje: Ipavčeva ulica, Celje

Spočeta: 20. 12. 1989

Rojena: 20. 6. 1990

Krščena: 3. 9. 1990

Shodila: 1. 10. 1990

Mati: Aero p. o. (74 % zaslug)

Oče: Koehler A. G. (26 % zaslug)

Družba torej ni nezakonsko dete, ampak se točno ve, kdo so starši in tudi koliko je očetova in mamičina. Družba je organizirana na osnovi jugoslovanske zakonodaje (Zakon o podjetjih) in po tej zakonodaji bo tudi delovala. V smislu organizacije funkcij se v družbi opravljajo funkcije proizvodnje in vseh najnujnejših spremljajočih funkcij (vodenje, priprava dela, logistika, vzdrževanje, tehnologija, kontrola kakovosti). Te funkcije so organizacijsko postavljene v pet enot: vodenje, priprava dela, proizvodnja, tehnika in kontrola kakovosti.

Lastnika strateško upravlja družba preko skupščine, taktično preko upravnega odbora, operativni komandant pa je direktor.

Kakšen je sedaj status delavcev v mešani družbi v primerjavi s statusom delavcev Aera? Kakšna zakonodaja velja zanje? Kako bo s sindikatom?

Delavci nove družbe smo zaposleni v eni od oblik, ki jih predvideva zakon o podjetjih, zato je naš status zakonsko jasen in (v okviru sedanje zakonodaje) dokončen. Aero pa se še le mora preoblikovati v eno od oblik podjetij, ki jih predvideva Zakon o podjetjih. Trenutno je torej precejšnja formalna statusna razlika med enimi in drugimi zaposlenimi, ki pa se bo s preoblikovanjem Aera zmanjšala.

V praktičnem smislu se status zaposlenih v Aero Copy do konca leta bistveno ne spreminja, ker do takrat družba posluje po splošnih aktih Aera; ti akti pa najbolj neposredno zadevajo interese zaposlenih.

Dejstvo, da v delovno razmerje delavca sprejme direktor in ne komisija

ta in ta, mu ne daje ne več ne manj, in še nekaj takih kompetenc je z nekdanjih samoupravnih organov prenešeno na direktorja.

V prihodnje bodo tako in tako pravice in obveznosti delavcev zapisane v pogodbi o zaposlitvi, katere osnova bo kolektivna pogodba za gospodarstvo. Statut in še dva ali trije pravilniki pa bodo postavili interno zakonodajo družbe. Sindikalne pravice so zagotovljene po zakonu in po kolektivni pogodbi.

Boste potrebovali še kakšne dodatne povsem specializirane delavce s posebnimi znanji?

V okviru zasedbe makro sheme bo nekdanji obrat AC dobil kadrovske injekcije v obliki enega ekonomista in



Bogomir Kim

enega strojnega inženirja. Zaradi specifičnosti družbe, da njen oče ne zna slovensko, moramo zagotoviti komuniciranje tudi v nemškem jeziku, to pa pokriva poslovna tajnica. Toliko o dodatnih kadrih, dodatnih znanj zaradi statusnih in tehnoloških sprememb pa bo potrebno veliko, zato bo izobraževanje vseh zaposlenih pomembna aktivnost v prihodnje.

Novo opremo ste instalirali v avgustu. Kakšne so sedaj glavne spremembe in kakšna je kvaliteta papirja?

Na prenovljenem premaznem stroju smo pričeli proizvajati 10. septembra. Hkrati smo opustili dosedanje tehnologije Nashua in premazujemo deloma pri Koehlerju kupljene in deloma doma, na improviziran način, narejene kapsule. Enomesečne izkušnje zagonskega obdobja so zelo ugodne. Kažejo se prvi učinki predvideni v elaboratu prenove (večja proizvodnja, manjši izmet). Kvaliteta je komercialna, dinamika optimizacije parametrov je podrejena zagotovitvi komercialne proizvodnje. Dokončno bo proces prenove končan v začetku leta 1991. S tem bo izpolnjen prvi pogoj, da pro-

izvodnja in kvaliteta ne bosta več odločilna ali vplivna dejavnika in trženju z našim izdelkom.

Kako sedaj poteka delo v družbi?

Delo v družbi je predvsem podrejeno trgu, proizvodnji in realizaciji prenove. Jaz sam in nekateri najbližji sodelavci pa se seveda dodatno ukvarjamo tudi z izgradnjo in funkcioniranjem družbe v novi statusni vsebini. Velik problem trenutno (ko se dodatno pričena izdelava planov za leto 1991) je v tem, da še nimamo zaposlenega vodje priprave dela in vodje tehnik. V tej luči je kljub argumentom težko razumeti vodstvo Aera, da nam ni »odstopilo« predlaganih delavcev Aera za ti dve pomembni funkciji.

Bi lahko opisali poslovne odnose družbe s Koehlerjem in z Aerom?

Težko bi govoril o poslovnih odnosih, ker je čas delovanja družbe še prekratek.

Poslovni odnosi, ki se odražajo skozi odnose z ljudmi v Aeru, pa so zelo različni. Nekateri vodilni delavci Aera so sedaj obremenjeni s predvolilno mrzlico, nekateri bi radi zadržali nek status quo, ki pa ga z ustanovitvijo Aero Copy definitivno ni več, nekateri ključni delavci Aera odhajajo ali so do te mere nezadovoljni, da bi najraje zapustili delovno mesto ali firmo. To seveda otežuje, včasih celo blokira normalno sodelovanje.

Te stvari se bodo s časom uredile, ko se bo tudi Aero dokončno statusno, organizacijsko in kadrovsko ustalil. Osebnost me najbolj motijo stališča tistih delavcev Aera, ki menijo, da je Aero Copy d. o. o. le oblika, nekaj na papirju, vsebina odnosov pa ostaja taka, kot je bila v preteklosti.

Taki ljudje očitno niso dojeli političnih, družbenih in ekonomskih sprememb in nevede zavirajo razvoj v najširšem smislu.

Na drugi strani so Koehler, oziroma njegovi lastniki in vodilni delavci pravi Nemci in lahko samo občudujemo njihov smisel za poslovnost. Pri tem smo seveda večkrat v neprijetnem položaju, ko želijo preprosto odgovor na konkretno preprosto vprašanje. Mi pa se zvijamo, brcamo, stresamo, samo bobu še ne znamo reči bob.

Sicer pa, Koehler nam je know-how prodal, poslovnosti se bomo lahko naučili zastoj, če bomo le hoteli.

Poslovna morala direktorja družbe z več družbeniki (mimo uradnih sklepov skupščine in upravnega odbora) ne dovoljuje pristranskega ravnanja v korist določenega družbenika, na škodo interesa drugega družbenika, ali na škodo interesa družbe.

To dejstvo pa bo v prihodnosti v mnogočem določalo kvaliteto poslovnih odnosov družbe z njenimi lastniki.

Stane Brinovec – predsednik delavskega sveta podjetja Aero

Stane Brinovec je predsednik delavskega sveta podjetja Aero Celje. Delavski svet se je na svoji prvi seji sestel 12. oktobra 1990. Začetek mandatnega obdobja za vse delegate delavskega sveta ni bil ravno lahek, saj je petnajst točk dnevnega reda obetalo precej dolgo in naporno sejo. Pet ur dolga seja je mnogim vzela precej moči in potrpljenja, vsekakor pa je to napoved dokaj napornega mandatnega obdobja.

Na vprašanje, kako bo v prihodnosti deloval naš delavski svet, je Stane Brinovec dejal, da je prihodnost delavskega sveta negotova, saj napovedana nova zakonodaja delavske svete ukinja. Stane Brinovec napoveduje dokaj težko mandatno obdobje. Ocenjuje tudi, da bo teža delovanja v podjetju na delavskem svetu, posebno pa še v sedanjih razmerah poslovanja, ko bodo pred nami težke odločitve. Po prvi seji delavskega sveta je težko podati oceno, vendar pa ocenjuje, da si bodo mnogi delegati še vedno želeli in tudi potrebovali posvetovanja s svojimi sodelavci. Verjetno se še boji jo povsem lastno in samostojno odločati in se bodo zato posvetovali še s svojo »bazo«. Delegati delavskega

sveta se bodo lahko pravilno in kvalitetno odločili le, če bodo strokovne službe kvalitetno, razumljivo in popolno pripravljale gradiva, ki bodo morala imeti vsekakor alternativno opredeljene predloge. Delegati delavskega sveta ne bomo mogli biti povsem strokovno podkovani na vseh področjih, zato je pomen gradiv na sejah velik, pravi Stane Brinovec. Pravi tudi, da bodo morale biti seje v prihodnje krajše in z manj točk dnevnega reda. Težko je skoncentrirano in preudarno odločati kar o petnajstih točkah in med njimi pa so tudi pritožbe. Naš sogovornik se zavzema za krajše, pa čeprav pogostejše seje. Tako bodo delegati lahko preudarno in pazljivo preučili vsako točko dnevnega reda. Žalostno pa je, da včasih več časa izgubimo pri malenkostih, res velike stvari pa gredo hitro mimo delegatov.

Verjetno so vsi, ki so pristali na kandidaturu, šele po pristanku začeli razmišljati, kako težka bo sedaj funkcija delegata delavskega sveta. Potrebno bo vztrajati do konca in se dogovoriti z vsemi, ki pripravljajo materiale za seje, da naj bodo čim kvalitetnejši in razumljivejši. Delegati se med seboj poznamo, ne poznamo pa se v tej vlogi. Čas bo prinesel, da bomo videli, kaj in kako si bomo delegati upali reči na sejah. Mnogi se, na žalost, danes bojijo za delovna mesta. Vendar pa se zaradi izrečenega ne bi smeli bati, zaključuje Stane Brinovec.

Jasna Rode

Neodvisni sindikat tudi v Aeru

2. oktobra 1990 so naši sodelavci na ustanovnem občnem zboru ustanovili podružnico Neodvisnih sindikatov Slovenije (Ptuj), Aero Celje. Sprejeli so tudi akcijske projekte in jih naslovili na vodstvo podjetja in na širšo politično skupnost. Dan po ustanovnem zboru so se sestali tudi z direktorjem podjetja Aero in mu prenesli svoje zahteve. Od vodstva podjetja so zahtevali tudi odgovore na svoje pobude. Rok za odgovore pa so postavili za 20. oktober. Če ne bodo v tem času dobili odgovorov na svoje pobude, bodo javno izkazali svoje nezadovoljstvo s prekinitvijo dela.

Ostrost zahtev in grožnja s prekinitvijo dela sta v širši celjski javnosti na-

letela na pozornost medijev, ravno tako pa na pozornost Aerove interne javnosti. Zato smo se odločili, da predstavimo protagoniste podružnice Neodvisnih sindikatov Slovenije v Aeru Celje.

O prihodnjem delu NSS v Aeru smo se pogovarjali s Francem Golešem, Tomažem Polakom, Vinkom Mauhom in Mihaelo Križan. V NSS je sedaj vključenih 120 članov. Po ocenah sogovornikov pa NSS podpira kar 60 odstotkov proizvodnih delavcev v »starih obratih«, iz katerih je tudi izrasel Aero (pisalni trakovi, barvice, jasniti, karbon, skladišče, vzdrževanje, impregnirani papirji...) Neodvisni sindikat Slovenije, Aero Celje, združuje zaenkrat samo delavce iz neposredne proizvodnje. Zelo so razočarani, saj po njihovem mnenju vzdržujejo s svojim delom celotno režijo, tako v Skupnih službah kot v Trženju. Pravi jo, da so zahtevo po 83 odstotnem zni-

žanju utemeljili na podatku, ki so ga dobili od predstavnika belgijske konzultantske hiše. Predlagajo tudi, da bi delavci Trženja in Skupnih strokovnih služb ustanovili samostojni servisni podjetji, ki bi nudili svoje storitve tako proizvodnim enotam Aero kot tudi drugim podjetjem, seveda vse v načelu ponudbe in povpraševanja. Ocenjujejo, da bi morali sedaj, ko so v Varnost preмести delavce iz proizvodnje, premestiti ali pa zmanjšati število delavcev v režiji v razmerju ena proti štiri.

Člane NSS v Aeru razburja in hkrati tudi žalosti osamosvojitve Medvod, Grafike in sedaj »osamosvojitve« obrata AC. Odcepitev najuspešnejših tozdov razumejo kot odtujitev njihovega kapitala in minulega dela, saj so v te tozde v preteklih letih vlagali precej kapitala. Posodabljali so proizvodnjo v Medvodah, v Grafiki, tudi v AC, »stari« obrati Aero, ki so sedaj proizvodni temelj podjetja Aero, pa so tehnološko zastareli, razen obrata pisalnih trakov. Žalosti in skrbi jih tudi dejstvo, da so sedanje proizvodne zmogljivosti zasedene, po njihovi oceni, le 20 odstotno.

Krivo da takšno stanje pripisujejo prodajnikom, razvojnikom, ki že leta niso predlagali kakšnega novega proizvoda, ki bi ga delavci v proizvodnji zelo radi začeli proizvajati, in seveda režiji, ki je je preveč. Motijo jih sedanji vodje programov, ki so po njihovi oceni prišli na položaje brez programov za posamezne proizvode, moti jih tudi »razprodaja« Aerovega premoženja, enako pa tudi »kraja« znanja.

Razočarani in polni nezaupanja se bojijo prihodnosti in zato tudi vidijo rešitev težav le tako, da ostro zahtevajo vse tisto, kar se jim zdi nujno potrebno reševanja. Pri reševanju problemov delavcev v Aeru bodo sodelovali tudi s Svobodnimi sindikati Slovenije v Aeru. Pravi jo, da je cilj vseh sindikatov enak, to pa je pomoč delavcu.

Za mnenji smo poprosili Zvoneta Hudeja in Marjana Mirnika.

ZVONE HUDEJ: »Od Neodvisnega svobodnega sindikata v podjetju smo dobili pisne zahteve in kot smo se dogovorili, pripravili odgovore v dogovorjenem roku. S predstavnikom omenjenega sindikata sva se sestala 23. oktobra in v razgovoru z njim sem mu pojasnil odgovore na njihove zahteve.

V zvezi z vprašanjem o presežkih delavcev in s tem v zvezi z vprašanjem aktivnosti, ki potekajo v podjetju na tem področju, je odgovor jasen in nedvoumen. Presežki v Aeru obstajajo in v teku so aktivnosti za njihovo definiranje. Te aktivnosti še niso končane in tudi dokončnega spiska še ni. Te aktivnosti bodo vsaj v prvi fazi



Na ustanovnem občnem zboru NSS

končane še v tem letu. Noben del Aera ne more biti in tudi ne bo izvzet pri tem, ko se preverja v kolikšni meri so delavci produktivno zaposleni. Nedopustno bi bilo, da bi čistili samo v nekdanjem Trzinu in Skupnih strokovnih službah in istočasno povsem nekritično obravnavali ostale dele podjetja.

Kljub temu, da je res, da je režijskih delavcev preveč. Vendar je, glede na predpise, ki jih je treba pri poslovanju upoštevati, potreben določen, ne tako majhen obseg tovrstnih delavcev. Ugotovljene presežke bomo razreševali dosledno na način in po kriterijih, ki jih predpisuje zakonodaja in splošna kolektivna pogodba. To seveda pomeni, da bo moral sindikat sodelovati v ustreznih fazah razreševanja tega problema. Vzporedno s tem pa potekajo tudi prizadevanja za zagotavljanje čimvečjega obsega proizvodnje, tako da bi na čimmanj boleč način reševali problem presežkov. Tu smo seveda precej omejeni v možnostih in gotovo bodo zadnji ukrepi, sprejeti v srbski skupščini, nov velik omejitveni faktor, kajti naš delež na srbskem trgu še vedno ni nezamarljiv.

Kar se tiče osebnih dohodkov in višine ter razmerij, je odgovor jassen in nedvoumen. Vodstvo podjetja se zavzema in bo naredilo vse, da bi se v Aeru uveljavila določila splošne kolektivne pogodbe. Ta pa določa izhodiščni osebni dohodek, kot tudi razmerja med posameznimi skupinami glede na zahtevano kvalifikacijo in mimo tega, zaradi ekonomskih razlogov v Aeru v začetni fazi uveljavljanja kolektivne pogodbe, ne bomo mogli.

Kar se tiče izhodiščnega osebnega dohodka, je možnost njegove uveljavitve, vezana na ustrezno razrešitev presežkov, kajti ti predstavljajo pomemben socialni strošek. Konkretna zahteva po 83 odstotnem znižanju režije je povsem nerealna.

Zahteva po razmerju osebnih dohodkov 1:2 je povsem nerealna in takšna morebitna uveljavitev bi imela zelo negativne posledice za poslovanje podjetja.

Kar se tiče zahteve po izboru posloводства, je potrebno povedati, da je v teku postopek za imenovanje glavne-

ga direktorja, temu pa bo takoj sledilo imenovanje delavcev s posebnimi pooblastili. V vseh teh postopkih bomo ravnali po zakonodaji in statutu podjetja.

Temu še sledi nekaj navedb v zvezi s sredstvi družbenega standarda, ustanavljanja podjetij s strani direktorjev ter še nekaterih drugih stvari, ki pa niso konkretizirane, in zato je tudi na ta vprašanja težko dati konkretne odgovore.

V teh zadnjih dneh je bilo večkrat slišati določena vprašanja, komentarje in določene trditve, ki so v pretežni meri temeljile na neresnicah, polresnicah ali na zlonamernih natolcevanjih nekaterih posameznikov, kar vse je med ljudi vnašalo vznemirjenje, še večjo skrb in nezadovoljstvo. To seveda ne koristi, temveč škodi podjetju. Vzdušje med zaposlenimi in pripadnost podjetju je eden od pomembnih dejavnikov za uspešnejše poslovanje. Zato posebej poudarjam, da je na sploh in tudi za delo NSS potrebno upoštevati prave in točne informacije. Te pa je treba iskati na kompetentnih mestih, vse po vrsti pa ustrezno preverjati.

AKCIJSKI PROJEKTI NSS V AERU

Na ustanovnem občnem zboru podružnice Neodvisnih sindikatov Slovenije, Aero Celje so sprejeli tudi akcijske projekte, ki so jih naslovili na vodstvo podjetja in na širšo politično skupnost. Predstavljamo vam njihove projekte.

1. V proizvodni enoti Kemija Celje prepovedujejo vsak odpust delavcev, ki bi bil definiran kot začasni tehnološki oziroma ekonomski presežek.

2. Zahtevajo dostojen osebni dohodek, to je 4000 dinarjev osnove – brez vseh dodatkov.

Ocenjujejo, da delo v podjetjih ni strokovno ovrednoteno. Če bi bile norme realno vrednotene, potem bi razmerje ena proti deset sprejemali, do takrat pa zahtevajo ena proti dva.

Zahtevajo tudi povečanje dodatkov za nedeljsko, praznično, nočno in nadurno delo.

3. Zahtevajo zmanjšanje skupnih služb in režije za 83 odstotkov.

4. Zahtevajo samostojni izbor poslovodne strukture.

5. Ne dovolijo razprodaje Aero-vega premoženja brez soglasja delavcev.

6. Zahtevajo, da pri opredeljevanju presežkov upoštevajo so-

cialno stanje delavcev. Iz podjetja naj bi odšli veliki kmetje (mož 10 ha, žena 4 ha obdelovalne zemlje), lastniki podjetij in njihovi zakonci (d. o. o.), popoldanski obrtniki, predčasne upokojitve...

Pripravili so še celo paleto splošnih projektov za republiško raven (humanizacija dela, zvišanje življenjskega standarda, varovanje družbenega premoženja), ki še čakajo na uresničitev.

Tem akcijskim projektom dodajajo še naslednje zahteve:

1. Vsi vodje programov naj pripravijo program dela.

2. V Razvoju naj predložijo točne rezultate svojega dela in nove proizvode, ki jih bodo začeli v proizvodnji izvajati.

3. Delavci Trzinja in Skupnih služb naj ustanovijo servisni samostojni podjetji.

4. Zmanjšanje števila avtomobilov, saj predstavljajo četrtino celotne reprezentance.

5. Zaščititi je potrebno razprodajo počitniških kapacitet in družbenega kapitala.

6. V podjetju naj ustanovimo sindikalni komite, sestavljen iz predstavnikov obeh sindikatov in vodstva podjetja. S sindikalnim komitejem bi nadomestili delavski svet, saj z njegovim delovanjem niso zadovoljni.

MARJAN MIRNIK: predsednik Svobodnih sindikatov Slovenije:

»Mislim, da ne bo ovir za sodelovanje z drugimi sindikati, če bodo v ospredju našega delovanja delavčeve pravice. Ob podpisu kolektivne pogodbe nam je uspelo najti skupni jezik. Ni pomembno število članov in ime sindikata, važen je cilj, ki pa mora biti vsem sindikatom skupen. Na ravni Republike ni bilo ovir za skupno sodelovanje, enako pa jih ne sme biti tudi v Aeru.

Želel bi, da bi različnost našega sindikata drugi tolerirali, tako kot mi toleriramo različnost drugih sindikatov.

V Svobodnih sindikatih Slovenije bomo sedaj pripravili operativni program dela in dokončno dorekli, kaj bomo in kaj ne bomo delali. Ustanoviti pa bomo morali tudi neko obliko koordinacije in na njej usklajevati naša stališča. Samo poenotena in enotna stališča sindikatov v podjetju bodo v prid delavcem. Različna stališča pa v prid vodstvu podjetja.«

Motivacija za uspešno vodenje

(nadaljevanje iz prejšnje številke)

**ZAKAJ LJUDJE DELAJO OZ.
KAKO POVEČATI DELOVNO
UČINKOVITOST?**

Nekdo bo rekel: Kakšno vprašanje? Saj vendar vemo, zakaj delamo. Da zaslužimo denar, da lahko živimo.

Pa vendar odgovor ni tako enostaven. Dejstvo je, da postaja poklicno delo socialna norma, ki jo sprejemamo skoraj vsi. Delamo, ker delajo vsi. Pa vendar ali delajo pri nas ljudje le zaradi denarja?

Denar pomeni za različne ljudi različno, za enega je sredstvo samo po sebi, za drugega sredstvo, da lahko kupi določene stvari, za tretjega simbol, da je dosegel oblast in veljavo.

V strokovni literaturi zasledimo, dve veliki skupini motivov, ki vplivajo na delovno učinkovitost, to so ekstrinzični delovni motivi in intrinzični delovni motivi.

KATERI SO EXTRINZIČNI IN INTRINZIČNI MOTIVI?

Posebno pomemben ekstrinzični motiv je želja po denarju. V današnjem času pa je še pomembnejši motiv npr. potreba po varnosti, potreba po veljavi, ugledu itd. Intrinzični motivi pa so predvsem naslednji:

1. želja po sproščanju energije. Delo omogoča zadovoljevanje tega motiva;

2. potreba po kontaktiranju. Sodobno delo postaja vedno bolj teamsko in s tem podpira medčloveške pogovore kot del dela;

3. motivacija za učinek. Cilj, ki smo si ga postavili za naše dosežke in ki bi ga radi dosegli nas tudi zadovoljuje. Poklic nudi te možnosti in sicer tem bolj, čim večja je naša samostojnost pri določeni dejavnosti, čim večji je torej vpliv na lastne naloge in delovne cilje;

4. stremljenje po oblasti. Čim višje gremo v hierarhični strukturi neke organizacije tem večji je vpliv na osebe in dogajanja;

5. želja po dajanju smisla in samouresničevanju. Vsak človek ima potrebo, da ne bi le vegetiral tja v en dan, temveč, da bi s svojim delom prispeval nekaj, kar koristi skupnosti, kar je pomembno.

**ALI SAMO MOTIVI DOLOČAJO
OBNAŠANJE?**

Motivi so razlogi za določeno obnašanje. Toda obnašanja ne določajo le motivi, temveč tudi marsikaj drugega. Da pa postane ustrezno obnašanje mogoče, je potrebo, da človek to želi in to zmore. Torej, da ima človek tudi ustrezne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za obnašanje. Motivacija ter sposobnost in spretnost tvorijo skupaj določeno uspešnost, ki pa je odvisna od velikosti enega in drugega.

**ALI PRISPEVAJO VSI MOTIVI V
ENAKEM OBSEGU K ZADOVOLJSTVU?**

Kot smo že omenili, so pričakovanja rezultat motivov. Zadovoljni smo, če izpolnimo pričakovanja. Praviloma je tako. Lahko pa se zgodi, da negujemo napačna pričakovanja. Tedaj pri izpolnjevanju lastnih pričakovanj ne bomo zadovoljni.

Klasična teorija na tem področju izgleda tako, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo ekstremni točki, pri tem pa je stopnja zadovoljstva tem večja, čim več motivov je zadovoljenih in čim bolj so za posameznika pomembni. Zadovoljstvo na delovnem mestu nastopi zlasti tedaj, ko je plača dobra, ko so dane možnosti za napredovanje, ko šef pri svojem vodenju upošteva mnenje sodelavcev, ki obstajajo možnosti za soodločanje na delovnem mestu, ko je delo raznoliko, ko omogoča delavcu vpliv na metode in ritem dela, ter mu daje možnosti za kontaktiranje s kolegi.

KAKO SE IZOGNITI NEZADOVOLJSTVU OZIROMA POVEČATI ZADOVOLJSTVO?

Nezadovoljstvo zmanjšujemo predvsem s primernim plačilom dela, primernimi delovnimi pogoji in medčloveškimi odnosi ter pravilno politiko poslovanja in upravljanja.

Zadovoljstvo pa povzročajo predvsem naslednji motivatorji:

– rezultati dela, vrsta dela, priznanje, prenos odgovornosti, napredovanje.

KAKO VPLIVAMO Z ORGANIZACIJSKIMI UKREPI NA ZADOVOLJSTVO Z DELOM?

Kolegi: Kolegi so zelo pomembni pri zadovoljstvu z delom. Posebno občutek, da te ne sprejemajo, lahko povzroča nezadovoljstvo. Ustvarjanje majhnih skupin z visoko kohezijo, je torej ena od poti za izboljšanje zadovoljstva z delom.

Nadrejeni: Veliko število študij potrjuje, da ima obnašanje vodje pri vodenju velik vpliv na zadovoljstvo njegovih sodelavcev.

Dejavnost: Vsebinska dela – vsaj na nekaterih področjih je najpomembnejša vplivna spremenljivka pri zadovoljstvu z delom. Pomembno je, da delavcu zagotovimo občutek, da lahko pri izvajanju svojih zadolžitev maksimalno aktivira svoje sposobnosti.

Delovni pogoji: Zunanji delovni pogoji so tisti, ki imajo določen vpliv na zadovoljstvo z delom, vendar pa niso med najpomembnejšimi.

Organizacija in vodstvo: Način, kako delavci vidijo firmo kot celoto, kako je organiziran pretok informacij in kako v celoti doživljajo politiko v organizaciji, je zelo pomembno za zadovoljstvo z delom. Pomankljivosti na tem področju pa prinašajo nezadovoljstvo.

Razvoj: Osebnostno napredovanje in s tem višji položaj, so razlogi povečane zadovoljstva. Z napredovanjem so večinoma povezane še druge različne pozitivne posledice (boljše plačilo, več ugleda, več vpliva itd.)

Plačilo: Višina plačila je praviloma v korelaciji z zadovoljstvom, vendar pa zadovoljstvo s plačilom ni rezultat absolutne višine, temveč relativne. V tem primeru je odločilna socialna primerjava.

Delovni čas: Tudi delovni čas ima pomemben vpliv na zadovoljstvo z delom. Zlasti drseč delovni čas praviloma zvišuje zadovoljstvo.

**VODI VELIKO ZADOVOLJSTVO
VSELEJ K VISOKIM DOSEŽKOM?**

Pogosto se pojavlja pritrdilni odgovor na to vprašanje. Vendar je problem bolj kompleksen kot se zdi na prvi pogled. Zadovoljstvo in učinek sta enakovredna neodvisna smotra. Za oba naj bi se v organizaciji trudili zaradi njih samih. Po drugi strani pa zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom.

**KATERE SPODBUDE NAJ BI UPO-
RABILI?**

Podjetje je po eni strani organizacija, ki so ji pomembni ekonomski učin-

ki, po drugi strani pa je socialna organizacija. Zato bi morali stremeti k dveh ciljem:

- učinek v smislu lastnih zastavljenih nalog in poslovnih ciljev;
- zadovoljstvo članov kolektiva.

O učinku in zadovoljstvu moramo govoriti kot o enakovrednih ciljih, toda kljub temu je odnos med tema dvema ciljema kompleksen.

Učinek ima jasnost v tistih organizacijah, ki se borijo za preživetje. Takih pa je danes večina podjetij. Čim bolj pa je varen položaj nekega podjetja, tem bolj legitimna postaja zahteva, da si prizadevamo za povečanje zadovoljstva članov kolektiva. Sile, ki zahtevajo močnejšo humanizacijo dela se pojavljajo kot

- javno mnenje zunaj podjetja;
- pričakovanja sodelavcev znotraj podjetja.

Niti javnega mnenja, niti pričakovanja sodelavcev, pa vodstvo podjetja ne sme zanemarjati. Pri izbiri svojih ukrepov mora poiskati kompromis med zahtevami konkurenčne družbe in trga ter onimi demokratične in socialne družbe. Prav ta prisila za kompromise pa odločilno vpliva na izbiro spodbud.

ZAKLJUČEK

Če povzamemo osnovne ugotovitve iz priloženega gradiva potem je potrebno opozoriti, da se je dosedaj v delovnih kolektivih večji poudarek dajal politiki podjetja, primernemu plačilu, urejanju medčloveških odnosov in delovnim pogojem, premalo pudarka pa se je dajalo motivatorjem. To pa so:

1. Učinkovitost dela: cilji morajo biti jasni, dana mora biti povratna informacija o doseganju ciljev.

2. Priznavanje lastnega učinka. Ni zadostna le informacija o rezultatih dela, ampak je te rezultate potrebno tudi oceniti. S tem poudarjamo priznanje in kritiko kot sredstvo za vodenje.

3. Delo samo: Vsebina dela naj bo takšna, da bi dobil posameznik občutek, da zahteva delo od njega tiste sposobnosti za katere misli, da jih ima in jih obenem tudi visoko ceni.

4. Odgovornost: Pravice in obveznosti oz. odgovornosti posameznika morajo ustrezati obsegu dela, ki ga opravlja.

5. Napredovanje: Pod tem pojmom se razume predvsem možnost doseganja položaja, ki prinaša dodatno vsebino dela in več odgovornosti, ne pa le višjih OD.

6. Možnost za rast: Tu mislimo na večjo možnost oz. manevrski prostor pri ukrepanju, ki daje delavcu možnost za rast in razvoj. Kot dopolnilo pa tu mislimo usposabljanje in nadaljnje izobraževanje znotraj in zunaj podjet-

ja, ki ustreza zahtevam pa tudi osebnim interesom delavcev.

Morda se kdo ne bo strinjal z ugotovitvami in zaključki, navedenimi v tem članku. Pa vendar je potrebno opozoriti, da so to le ugotovitve enega najbolj priznanih nemških in svetovnih strokovnjakov za gospodarsko in organizacijsko psihologijo. In če vemo, da je Nemčija danes gospodarska velesila z visoko produktivnostjo, potem bi morali tudi v našem sistemu,

kjer smo kar čez noč želeli skočiti iz socializma v kapitalizem, koristno uporabiti ugotovitve in dosežke teh dežel, se od njih naučiti kvalitetnejšega dela, čeprav ni možno v celoti prenesti značilnosti določene države v drugo okolje.

Povzetke iz strokovne literature
dr. Lutza von Rosenstiela
pripravila:
Sonja KRAŠOVEC

Seminar iz varstva pri delu za vodilne in vodstvene delavce

Varstvo pri delu je pomembna funkcija vodenja in upravljanja. Medtem, ko so delavci v neposredni proizvodnji bolj podvrženi nevarnostim dela, so poslovodni delavci, od direktorja do delavcev na področju varstva pri delu, do delovodij, dolžni, da pravno, samoupravno, organizacijsko in tehnološko zagotovijo varno delo, varovanje zdravja in okolja za vse, ki so vključeni v delovni proces. V to varovanje pa mora biti vključeno tudi širše okolje, tako voda kot zrak.

Vsa ta vprašanja razrešujejo pozitivni predpisi, zlasti pa zakon o podjetjih in zakon o varstvu pri delu. Ti zakoni pa vsebujejo tudi predpise, ki sankcionirajo izvrševanje oz. neizvrševanje obveznosti.

Z namenom dopolnilnega izobraževanja na tem področju smo 6. oktobra v mali sejni sobi na Ipavčevi ulici organizirali seminar iz varstva pri delu za vodilne in vodstvene delavce Aera.

Na seminarju smo obravnavali aktualne naloge, pravice in obveznosti

pri izvajanju in pospeševanju varstva pri delu, s poudarkom na odgovornosti vodilnih delavcev.

Seminar sta izvedla delavca Zavoda Republike Slovenije za varstvo pri delu. V prvem delu je predaval Vojeslav Adamič, diplomirani pravnik, in predstavil:

- stanje in uresničevanje varstva pri delu v praksi,

- novosti zakona o delovnih razmerjih.

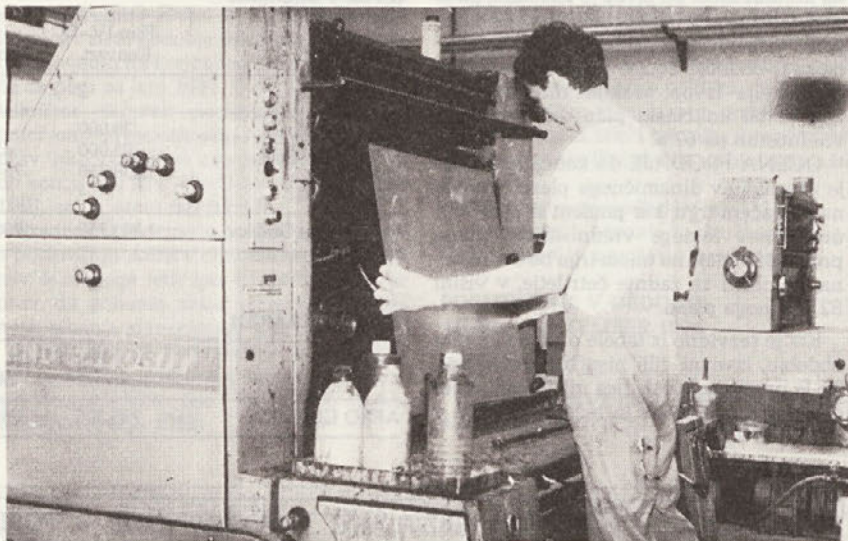
Franjo Radošič, diplomirani inženir kemije, je v drugem delu predaval na temo:

- zahteve varstva pri delu za delo z nevarnimi snovmi.

Na koncu predavanja se je razvila razprava in udeleženci seminarja so predavateljem zastavili mnogo vprašanj.

Vsi udeleženci seminarja so na koncu opravili še pisni preizkus znanja. S tem so pridobili potrdila, da so seznanjeni z varovanjem dela. To pa zadostuje zahtevam republiškega komiteja za delo in obveznostim iz 25. člena Zakona o varstvu pri delu za direktorje in za delavce s posebnimi pooblastili.

Inženir varstva pri delu
Sandi Planko



Pregled osnovnih kazalcev poslovanja za obdobje april – september 1990 in ocena poslovanja za leto 1990, ter izhodišča in poslovni cilji za leto 1991 za podjetje Aero Grafika (Cetis)

Medtem, ko je bilo količinsko zaostajanje doseženo proizvodnje za planirano kar 38 %, je vrednostno zaostajanje samo 3 %. To je posledica tega, da planskih cen v letošnjem letu nismo povečevali (cene 25. januarja 1990), kumulativna inflacija pa je bila do konca septembra že 79,5 % (cene na drobno) oziroma rast industrijskih cen 30,2 %.

IZKORIŠČENOST STROJNIH KAPACITET je bila v zadnjem trimesečju v povprečju 69 %. Največ izpada 21 % je bilo zaradi pomanjkanja dela. V prvem polletju je bila dosežena 72 % izkoriščenost.

Do konca leta naj bi dosegli 70 % povprečno izkoriščenost in sicer z zmanjšanjem izpadov zaradi pomanjkanja dela.

OCENA PROIZVODNJE DO KONCA LET A je 6.090,9 ton ali 75 % letnega plana proizvodnje.

Tudi planiran fizični obseg prodaje ni bil dosežen – indeks 62, vrednostno pa je zaostajanje za planom 2 %. Prodaja na domačem trgu je bila fizično dosežena 57 %, vrednostno pa 3 % nad planom za to šestmesečno obdobje. Med posameznimi obrati je pri prodaji na domačem trgu povsod enak indeks količinskega doseganja 60 oz. pod 60, vrednostno pa pri dveh nad 100, kar je posledica možnega dviga cen glede na konkurenco. Za izvoz je značilno, da je zaradi nižjih cen indeks količinskega doseganja višji od vrednostnega doseganja plana za to obdobje. 96,2 % doseženega izvoza predstavlja izvoz neskončnih obrazcev, kjer je bil količinski plan dosežen 86 %, vrednostno pa 67 %.

OCENA PRODAJE do konca leta 1990 je uresničitev dinamičnega plana prodaje na domačem trgu, kar pomeni skupaj 95 % uresničitev letnega vrednostnega plana prodaje. Prodaja na tujem trgu bo uresničena, po oceni za zadnje četrtletje, v višini 82 % letnega plana.

Kot je razvidno iz tabele o prodaji v tem obdobju, izvozni cilji niso bili realizirani. To je predvsem posledica nižjih cen, ki jih dosegamo pri izvozu in tečajne politike v letošnjem letu.

OCENA IZVOZA za zadnje četrtletje je 439.582,56 ameriških dolarjev, kar skupno z izvozom v prvem trimesečju in zgoraj navedenim predstavlja 82 % uresničitev letnega plana oziroma skupaj 1.995.660,56 ameriških dolarjev izvoza.

PRI UVOZU je zaradi sprostitve le-tega in ugodnejših cen v tujini le-ta porastel nad planom za to obdobje za 57 %. Posledica

tega je, da je pokritje doseženo le v višini 67 %, planirano pa je bilo 178 %.

KADROVSKA PROBLEMATIKA

Na dan 30. septembra je bilo v podjetju zaposlenih 604 delavcev, planirano število konec leta 1990 pa je 621 delavcev.

IZKORIŠČENOST DELOVNEGA ČASA je 71 %, bolezenski izostanki predstavljajo

PROIZVODNJA

Šifra	Naziv obrata	Din. Plan IV.–IX.		Doseženo IV.–IX.		5:3	Indeks 6:4
		Ton	Din	Ton	Din		
1	2	3	4	5	6	7	8
303041	Obrat tisk. I.	331,9	24.576.080	194,0	22.235.222	58	90
303051	Obrat tisk. II.	327,7	35.289.797	175,7	35.610.134	54	101
303061	Obrat NO	3.174,4	168.412.229	1.999,3	163.434.740	63	97
303071	Pr. vred. tisk.	58,2	3.249.467	32,5	2.380.022	56	73
Skupaj Aero Grafika		3.892,2	231.527.573	2.401,5	223.660.118	62	97

PRODAJA

Obrat	Din. Plan IV.–IX.		Doseženo IV.–IX.		4:2	Indeks 5:3
	Ton	Din	Ton	Din		
1	2	3	4	5	6	7
TISKARNA I						
Domači trg	325,4	23.848.503	193,8	22.270.766	60	93
Izvoz	7,4	813.000	0,8	49.687	11	6
Skupaj	332,8	24.661.503	194,6	22.320.453	58	91
TISKARNA II						
Domači trg	319,1	33.353.267	191,7	38.206.678	60	115
Izvoz	5,8	1.625.145	3,9	766.877	67	47
Skupaj	324,9	34.978.412	195,6	38.973.555	60	111
NO						
Domači trg	2.514,4	140.438.205	1.415,6	144.033.506	56	103
Izvoz	717,9	30.689.640	615,5	20.575.214	86	67
Skupaj	3.232,3	171.127.845	2.031,1	164.608.720	63	96
VREDNOST. TISK.						
Domači trg	57,2	3.195.900	32,5	2.380.022	57	74
SKUPAJ GRAFIKA						
Domači trg	3.216,1	200.835.875	1.833,6	206.890.972	57	103
Izvoz	731,1	33.127.785	620,2	21.391.778	85	65
Skupaj	3.947,2	233.963.660	2.453,8	228.282.750	62	98

IZVOZ V DOLARJIH

Naziv obrata	Plan IV.–IX.		Doseženo IV.–IX.		Ind. dos./plan	
	Konvert.	Konvert.	Kliring	Skupaj	Konv.	Skupaj
1	2	3	4	5	6	7
Obrat tiskarne I	30.000	799	–	799	3	3
Obrat tiskarne II	95.000	43.576	–	43.576	46	46
Obrat NO	1.238.750	754.544	–	754.544	61	61
Pr. vred. tisk.	–	–	–	–	–	–
Skupaj Aero Grafika	1.363.750	798.919	–	798.919	59	59

UVOZ V DOLARJIH

	Plan IV.–IX.		Doseženo IV.–IX.		Ind. dos./plan	
	Konvert.	Skupaj	Konvert.	Skupaj	Konvert.	Skupaj
AERO GRAFIKA	765.306	765.306	1.198.529	1.198.529	157	157

6 %, dopusti 13 %, zastoji, čakanje na delo in prekinitev 6 %.

STANJE ZALOG

Vrednoteno po planskih cenah je bilo v podjetju na dan 30. septembra 1990 41.865.647 dinarjev zalog. Zaloge materialov so predstavljale 78 % ali 32.652.126 dinarjev, zaloge gotovih izdelkov pa 14 % ali 5.694.257 dinarjev.

IZHODIŠČA IN POSLOVNI CILJI ZA LETO 1991

POSLOVNI CILJI AERO GRAFIKE (CETIS D. D.) V LETU 1991

Temeljni cilji

- 15 % dobiček na vložen kapital

Osnovni cilji

- obseg prodaje na domačem trgu mora v globalu doseči planiran obseg za leto 1990
- izvoz povečati za 10 % v odnosu na planiranega v letu 1990
- voditi politiko pozitivne devizne bilance
- z naravno fluktuacijo zmanjševati potrebno število ljudi za enak obseg proizvodnje
- za premeščanje in vzdrževanje obstoječega števila zaposlenih je potrebno vključiti določene dodatne »delovno intenzivne« programe
- investiranje v opremo in novo tehnologijo na osnovi pričakovanega dobička in vzdrževanja perspektivnih programov
- z vsemi tekočimi aktivnostmi na področju nabave, zmanjševanja stroškov v proizvodnji in spremljajočih dejavnostih, ustreznim obsegom prodaje, približati obstoječo raven cen »enotni svetovni« ravni
- preoblikovati podjetje v delniško družbo in preusmeriti del družbenega kapitala v lastništvo delavcev.

INVESTICIJSKA VLAGANJA

Plan investicij za leto 1991 obsega:

- štiribarvni ofsetni stroj B-2 formata z lakirnim sistemom za obrat I (pričetek dela v oktobru 1991)
- oprema za izdelavo oblikovno in tehnološko najzahtevnejših tiskovnih form, obrazcev, etiket in vrednostnih tiskovin za reprodukcijo
- stroj za tisk etiket, tabelirnih etiket, laminatov in nelepilnih materialov za oddelek SLEP.

V globalu se bodo investicije financirale iz 40 % lastnih sredstev in 60 % tujih dolgoročnih virov.

NOVI PROIZVODI

Proizvodi, za katere je že ugotovljen tržni potencial, vendar se sedaj le-ta obvladuje sam, na različne možne načine:

PROGRAM NESKONČNIH OBRAZCEV

- obrazec prospekt
- slipi
- foto vrečke
- direct mailing
- potrošni material (tabelirni papir, tabelirne etikete).

Celovito obvladovanje sistema zajema: najpreprostejše obrazce, običajne obrazce, specialne obrazce ter celoten servis ali inženiring za določen sistem potrošnikov (primer: banka, založniško podjetje, majhna podjetja).

PROGRAM SAMOLEPILNE ETIKETE

Cilj je ostati vodilni proizvajalec v Jugoslaviji s poudarkom na industrijski etiketi. Zaradi tega je potrebno razviti in izkoristiti dodatne možnosti pri vseh vrstah etiket iz zaloge (cenovne in dotiskane po naročilu, spremeniti barve, uporabiti različna lepila... termoplastične – predstavljajo substitucijski proizvod na področju označevanja cen – črtne kode, splošen – dober design, tabelirne, laserske) in industrijskih (specialni materiali, lepila, design, ...)

Poslovanje podjetja AERO v obdobju od 1. aprila do 30. septembra 1990, ocena do konca leta in izhodišča za plan za leto 1991

V letošnjem letu smo zaključili tretji kvartal oziroma drugega kot družbeno podjetje AERO Celje. Ob analizi fizičnih kazalcev za to obdobje smo postavili oceno o poslovanju do konca tega leta in izhodišča za plan za leto 1991. 1. oktobra 1990 še beležimo začetek poslovanja družbe z omenjeno odgovornostjo Aero Copy, ki je prav tako vključena v to oceno poslovanja do konca leta in v izhodišča za plan za leto 1991, saj je samo del AERA.

Preden navedemo najvažnejše podatke o poslovanju Aera v obdobju šestih mesecev letošnjega leta (po 1. aprilu 1990) je prav, da podamo nekaj osnovnih značilnosti gibanja slovenskega gospodarstva:

- industrijska proizvodnja je nižja kot lani za 9,7 % in sicer proizvodnja drugih kemičnih izdelkov kar za 10,3 % (I–IX 1990/povprečje 1989)

PROGRAM PAPIRNE GALANTARIJE (KLASIKE)

Možnosti so v razširitvi, skladnosti in komplementarnosti sortimenta, v prilagoditvi designa trendom v svetu in doma, komercialni embalaži, ipd.

PROGRAM VREDNOSTNIH TISKOVIN

Osvojen je kompleksen program čekov, obveznic, delnic, srečk, vendar ga je potrebno obravnavati kot celovito ponudbo posameznim podjetjem oz. družbam s spremljajočimi obrazci.

RAZVOJNA DEJAVNOST

Novi proizvodi so v korelaciji z aktivnostmi razvojne dejavnosti v letu 1991, pripravi investicij in ostalih aktivnosti za proizvodnjo novih proizvodov.

Cilji in izhodišča plana podjetja Aero Grafika (Cetis) v letu 1991 pomenijo kvalitetnejšo poslovanje na vseh ravneh, skupno s strokovnimi službami, ki bodo samostojno organizirane od 1. januarja 1991.

Služba plana in analiz
Aero Celje

- ob politiki tečaja dinarja, ki je ugodnejša za uvoznike kot izvoznike nas niso presenetili podatki o zunanjetrgovinski menjavi, ki kažejo na bistveno hitrejšo rast uvoza kot izvoza

- gibanje cen
- cene življenjskih potrebščin so bile v septembru 76,7 % višje kot v decembru 1989

- cene na drobno so bile v septembru 1990 79,5 % višje kot v decembru 1989

- cene industrijskih izdelkov so bile 30,2 % višje kot v decembru 1989.

Napovedi za zadnje tromesečje so naslednje:

- zaradi cen na domačem tržišču ter stalnega tečaja, obstaja možnost preusmerjanja izvoznikov na domače povpraševanje
- inflacija ne bi smela presegati 1,5 %, na povišanje cen bo vlada vplivala z uvozom

- fiskalna politika in omejevanje plač bosta podprla denarno politiko, da bi se izognili hitrejšim monetarnim pretresom

- plače naj bi bile 14 % nižje mesečno od mase v avgustu (del plačila v obveznicah in delnicah)

- upadanje gospodarske rasti
- po zadnjih ocenah bo družbeni proizvod realno 6 % manjši od lanskega.

POSLOVANJE V OBDOBJU APRIL – SEPTEMBER 1990

PROIZVODNJA

Količinski in vrednostni obseg proizvodnje je potem, ko je že v aprilu in maju za-

ostal za planiranim obsegom, vseskozi zaostajal za planiranim obsegom. September je bil podoben maju, saj je doseganje fizičnega obsega več kot 30 % nižje od planiranega. Ker je bil vmes tudi en dober mesec (avgust), je kumulativno zaostajanje dosežene proizvodnje 24 % za planirano – količinsko in 10 % – vrednostno. Boljše od povprečnega zaostajanja je dosežena proizvodnja samokopirnih papirjev, samolepilnih trakov, zlasti pa kopirnih papirjev Celje, kot je razvidno iz tabele.

Razlogi za zaostajanje proizvodnje za planom so izključno posledica slabše prodaje.

PRODAJA

Obseg prodaje je prav tako količinsko in vrednostno vseskozi nižji od planiranega, v povprečju v tem obdobju 25 % količinsko in 13 % vrednostno. Nižji odstotek vrednostnega zaostajanja je posledica tega, da planske cene nismo mesečno dvigovali z inflacijskimi faktorji, kljub temu, da je bila inflacija v obdobju od decembra 1989 do septembra 1990 26,7 % (rast industrijskih cen), v tem obdobju pa so se cene v Aeru v povprečju dvignile za 16 %. Pregled prodaje po TPE je razviden iz tabele.

Kot je razvidno iz tabele je zaostajanje prodaje za dinamičnim planom 25 % količinsko in vrednostno 13 %. Tudi iz te tabele je razvidno, da je nad povprečjem dosežena prodaja količinsko pri TPE samolepilni trakov in strojogradnje, vrednostno pa pri TPE Hard Copy.

Vzroke za zaostajanjem prodaje za planiranim obsegom je nedvomno treba iskati v okolju Aera in v Aeru samem. Zlasti na domačem trgu se povečuje konkurenca:

- povečalo se je število ponudnikov (proizvajalcev in trgovcev) – zlasti malih podjetnikov

- ugodna davčna politika in precenjenost dinarja je povzročila uvoz gotovih izdelkov, kar se odraža v prisotnosti vseh pomembnejših evropskih proizvajalcev Arovega asortimana na jugoslovanskem trgu. Bivši kupci Aera (trgovske firme) so zaradi lastnega uvoza gotovih izdelkov konkurenti Aera

- konkurenti dajejo ugodnejše cene, prodajne in plačilne pogoje kot Aero

- nelojalna konkurenca delavcev Aera
- izpad trgov zaradi splošnih pogojev gospodarjenja in politične situacije.

Tržni deleži Aera padajo pri večini blagovnih skupin.

Vsekakor pa je potrebno vzroke za zaostajanje prodaje za planiranim obsegom na domačem trgu iskati tudi znotraj Aera:

- preveč proizvodov je v fazi zrelosti
- premalo učinkovita obdelava kupcev
- naraščanje neplačevanja s strani kupcev povzroča ustavljanje prodaje nesolventnim kupcem.

Kateri pa so objektivni – zunanji razlogi, za zaostajanje prodaje na tujem trgu za planiranim obsegom? Ti so:

- neustrezen tečaj dinarja
- nižje izvozne stimulacije vezane na pogoje (prej na državo, v katero se je izvažalo)
- večja konkurenca tako v zahodno kot

tudi v vzhodno evropskih državah po političnih spremembah

- neustrezna organizacija predstavništva v tujini, preko katerih je nemogoče obvladovati tržišče

- vlaganje kapitala iz razvitih delov sveta v nerazvite dele.

Da vrednost izvoza upada pa so razlogi še:

PROIZVODNJA

RPPE	Plan IV.–IX. 90		Doseženo IV.–IX. 1990		Indeks	
	Ton	Din	Ton	Din	4:2	5:3
1	2	3	4	5	6	7
Samokopirni papirji	7.592,1	179.625.256	5.928,2	157.360.015	78	88
Jasnit termo	1.057,0	44.832.692	692,1	35.137.806	65	78
Pisalni trak	72,3	35.567.216	46,3	31.643.541	64	89
Kop. papirji Celje	1.737,0	65.446.770	1.524,5	71.634.549	88	109
Kop. pap. Šempeter	1.277,1	27.400.959	770,0	25.722.231	60	94
Barve-tonerji	312,7	24.691.454	210,6	26.562.426	67	108
Samolep. trakovi	895,3	77.784.230	698,2	63.113.913	78	81
Strojogradnja	35,5	4.516.037	41,4	4.665.055	117	103
Skupaj	12.979,0	459.864.614	9.911,3	415.839.536	76	90

PRODAJA

TPE	Plan IV.–IX. 1990		Doseženo IV.–IX. 1990		Indeks	
	Ton	Din	Ton	Din	4:2	5:3
1	2	3	4	5	6	7
RPPE Samokop. pap.	7.821,2	185.645.029	5.787,0	143.047.547	74	77
RPPE Jasnit termo	1.058,9	44.902.365	732,4	37.500.895	69	84
– kop. pap. Celje	413,5	9.846.082	422,1	13.397.592	102	136
– barve, tonerji	6,8	357.124	3,8	286.816	56	80
TPE repromateriali	9.300,4	240.750.600	6.945,3	194.232.850	75	81
RPPE pisalni trak	70,2	34.684.330	47,2	32.254.667	67	93
RPPE kop. pap. Celje	909,9	42.915.512	1.109,0	48.990.491	122	114
– obrat Loka	452,7	14.010.626	–	7.821.409	–	56
RPPE kop. pap. Šempeter	1.280,8	27.702.435	779,6	25.738.099	61	93
RPPE barve, tonerji	285,6	22.907.873	216,5	26.838.689	76	117
TPE hard copy	2.999,2	142.220.776	2.152,3	141.643.355	72	100
RPPE samolepilni trak	902,8	78.440.346	771,1	65.859.393	85	84
RPPE Strojogradnja	18,6	490.352	14,1	681.509	76	139
TPE samolepilni trak	921,4	78.930.698	785,2	66.540.902	85	84
RPPE Strojogradnja	16,8	2.837.487	22,9	3.223.689	136	114
– druga realizacija	–	1.185.442	–	73.180 VALUE	–	6
TPE Strojogradnja	16,8	4.022.929	22,9	3.296.869	136	82
Skupaj	13.237,8	465.925.003	9.905,7	405.713.976	75	87

IZVOZ V DOLARJIH

TPE	Plan	Skupaj	Doseženo	Kliring	Skupaj	Indeks dos./plan	
	Konvert.		Konvert.			Konv.	Skupaj
Repromateriali	2.459.542	2.604.699	1.678.194	1.995	1.680.189	68	65
Hard copy	1.373.164	1.937.882	1.106.883	325.454	1.432.337	81	74
Samolep. trakovi	1.354.749	1.354.749	716.625	–	716.625	53	53
Strojegradnja	–	–	–	–	–	VALUE	–
Skupaj	5.187.455	5.897.330	3.501.702	327.449	3.829.151	68	65

9. NOVEMBER SVETOVNI DAN KAKOVOSTI

Kakovost moramo uresničevati

Poslovnik o Kakovosti bomo sprejemali ravno na svetovni dan kakovosti. To pa je zgolj slučaj, da sprejem Poslovnika kakovosti našega podjetja sovpada s tem dnevom. Poslovnik nismo pripravili samo zaradi svetovnega dneva kakovosti, ampak zaradi pričanja in nujnosti, da se sistem CEOKA čimprej vključi v naše vsakdanje delo. Pri sprejemu Poslovnika gre za naslednji velik korak na področju kakovosti. Prvi korak je bil naraven takrat, ko smo se na poslovni ravni odločili za sistem CEOKA kot naš sistem našega dela. Drugi korak pa pomeni jasno opredelitev vloge pristojnosti in odgovornosti posameznih funkcij, služb in posameznikov v celotnem poslovnem procesu podjetja. Naslednji, tretji korak pa je še pred nami in je prav tako pomemben in odločilen. Vsi zaposleni bodo morali tudi dejansko začeti izvajati vsebino Poslovnika kakovosti. Sistem CEOKA ne smemo sprejemati samo formalno, ampak začeti tudi dejansko izvajati delovne naloge po teh načelih.

Sprejem Poslovnika kakovosti in njegova uveljavitev pri delu, je eden tistih bistvenih predpogojev za nadaljnje sodelovanje z razvitim svetom. Vse več je tudi vprašanj in preverjanj, če imamo pri našem poslovanju vpečen sistem CEOKA in standard ISO 9000.

Temu Poslovniku Kakovosti na pot želim reči vsem zaposlenim, da ni naš namen sprejeti in le na papirju zapisati načela kakovosti. Osnovni namen je, da se vsebina Poslovnika čimprej dosledno izvaja pri vsakodnevem delu. Pri tem drži, da je za nekatere službe, predvsem pa za odgovorne delavce, teh nalog in odgovornosti v sistemu CEOKA več, toda nobenega delavca v podjetju ni, ki bi pri izvajanju sistema CEOKA ne imel svoje vloge.

Zvone Hudej



DRAGO DOLENC iz Zavoda R Slovenije za organizacijo poslovanja iz Ljubljane, ki je naš strokovni sodelavec na področju kakovosti, je o kakovosti, tako kot jo razume in sprejema, dejal:

»Dobre in slabe kakovosti ni. Obstaja samo kakovost, ki ustreza predpisanim zahtevam in predpisom. Kakršni pa so predpisi, takšna pa je potem tudi kakovost. Zahteve po kakovosti postavlja trg. Kakovost je torej tisto, kar želi trg in kar bodo potrošniki kupovali. Za skladišča in za zaloge proizvajalec, ki upošteva mnenje in zahteve trga, ne dela.«

Z Aerom Drago Dolenc sodeluje že nekaj časa. O njegovem sodelovanju in o prizadevanjih našega podjetja na področju kakovosti pravi:

»V Aeru so že vidni majhni koraki. Rezultat dograjevanja sistema kakovosti so vidni šele po dveh ali več letih po dograditvi sistema. Bistveno pa se mi zdi, da mnogi že drugače pojmujejo kakovost in je ne povezujejo vedno samo s kontrolo. Počasi tudi vsak zaposleni dojema in spoznava, da je sam odgovoren za kakovost svojega dela, ne pa nekdo drug, posebno ne kontrolor kakovosti. To je prvi korak, ki je v Aeru že viden, hkrati pa je predpogoj za spreminjanje miselnosti. Mnogi imajo v Aeru večkrat besedo kakovost na ustih, mislim, da so se prej manj pogovarjali o kakovosti.«

Drago Dolenc bo še naprej sodeloval z našim podjetjem in brez dvoma tudi na področju uveljavljanja sistema celovitega obvladovanja kakovosti. Ocenjuje, da bo skupina Aerovih strokovnjakov na področju kakovosti morala stalno preverjati postavljen sistem kakovosti v vseh poslovnih funkcijah podjetja. O rezultatih bo potrebno obvestiti vodstvo podjetja. To pa je najpomembnejša oblika prenosa informacije o delovanju sistema CEOKA na vodstvo podjetja, je zaključil Drago Dolenc.

CECILIJA JEDLOVČNIK: »Kakovost je skladnost z zahtevami, ki jih postavlja trg. Kupci postavljajo zahteve po tem, kaj potrebujejo, pričakujejo in želijo. V Aeru pa kakovost v tehničnem smislu pomeni izdelovati takšne izdelke, ki ustrezajo uporabnosti, imajo zahtevane značilnosti, zahtevano zanesljivost, so zdravstveno neoporečni in za »okolje prijazni«. V to so zaobjeti tako ožji kot širši vidik kakovosti.

V prihodnje pa bomo morali uveljaviti dobro zapisan, opredeljen in na ravni podjetja sprejet sistem celovitega obvladovanja kakovosti (CEOKA). Dosledno bomo morali slediti tudi postavljeno in že sprejeto politiko kakovosti, uresničevati njene cilje in opraviti še vse delo za Evropo 1992.«



Le kakovost kaže pravo pot na trg

O kakovosti veliko govorimo. Po-udarjamo, da je kakovost pomembna na vseh segmentih našega dela. Le kakovost vseh in to na vsakem koraku omogoča kakovost vseh naših storitev in izdelkov. Zadovoljni kupci pa tisto pravo merilo, ki nam mora biti neprestano pred očmi.

Naše sodelavce v kontroli kakovosti smo povprašali, kaj je zanje kakovost in kaj je kakovost v Aero in Aero Grafiki. Preberite si njihove zanimive odgovore?

JOŽE TOME: »Dober izdelek in izgled firme sta prav gotovo pogojena s kakovostjo v podjetju. Kakovosti moramo v podjetju dajati velik poudarek, saj brez kakovosti ni prostora na trgu in je bitka s konkurenti izgubljena. Sedaj na sejmu Interburo smo lahko videli, kako velik pomen dajejo naši konkurenti kakovosti. V Aero se vsi zavedamo, da moramo dati kakovosti velik pomen, potem pa se dogovorjenega ne držimo. Pri kakovosti ne smemo gledati na vsak dinar, boljše je narediti nekaj manj in to zato bolj kakovostno, saj je za kupce kakovost osnovnega pomena.«

DRAGANA VULIKIČ: »V Aero me moti to, da imamo velikokrat dvojno kakovost. Eno za domačega kupca in drugo za tujega. Pri kakovosti moramo biti dosledni in enkrat doseženi nivo kakovosti vzdrževati in ga še povečevati. Delamo za kupce in kupce si lahko za dlje časa pridobimo le s trajno kakovostjo in zanesljivostjo.«

ALOJZ PRAZNIK: »Kakovost mi pomeni tisto lastnost proizvoda oz. izvedbo storitve, ki določa primernost za uporabo in zadovolji še tako zahtevnega kupca. V proizvodnji skrbi-

mo za kakovost proizvodov in karakteristike redno preverjamo glede na zahteve, predpisane mere, standarde ...

Menim, da se kakovosti proizvodov v Aero še vedno posveča premalo pozornosti, saj je ta v pretežni meri le skrb služb kontrol kakovosti. Prepričan sem, da se moramo v kakovosti, ki pa v širšem pomenu ni samo dober proizvod (tudi roki izdelave ...) angažirati vsi od razvoja, nabave, do proizvodnje, kontrole, prodaje ...«

ROMAN ZUPANC: »Kakovost omogoča, da je naš kupec v vsakem trenutku zadovoljen z našimi izdelki. Tu ne mislim samo na kvaliteto v čisto ozkem smislu, ampak na kvaliteto v širšem smislu (cena, rok, uporabna kakovost, servisiranje, hitro reagiranje na pripombe kupcev ...). Kakovost je dejansko vse tisto, kar je podrobno zapisano v CEOKA.

V podjetju Aero Grafika skušamo upoštevati pravila sistema CEOKA. V vsakem podjetju in tudi v Aero Grafiki bi morali v vsakem trenutku upoštevati kakovostne zahteve trga. Posebno pri kakovosti se mi zdi zelo pomemben skupinski pristop in reševanje problemov od samega razvoja izdelkov naprej. Kakovost je potrebno vgraditi že v razvojno fazo.

Želel bi, če bomo tudi v našem podjetju sprejeli Poslovnik o kakovosti, da bi ga tudi resnično začeli izvajati v praksi v čimkrajšem času, saj daje dobro osnovo za pravilno vrednotenje in organiziranje proizvodnje, katere cilj je kakovosten proizvod.«

IVAN RIBIČ: »Definicije kakovosti so si različne in zelo odvisne od avtorjev. Mislim, da je najbolj ustrezna tista, ki pravi, da je kakovost zbir lastnosti izdelka, ki ustrezajo predpisom, standardom, tehnični in tehnološki dokumentaciji in da bo izdelek v predpisani življenjski dobi deloval brez napak. Kakovost je splet več ak-

tivnosti, ki se začenejo že z idejo in končajo takrat, ko izdelku poteče življenjska doba.

Obstaja več meril, s katerimi določamo kakovost naših izdelkov. Če vzamemo za merilo reklamacije, potem bi rekel, da nam naše delo kar uspeva. V polletnem obdobju smo imeli pri samolepilnih trakovih 40 delov reklamacij na milijon prodanih izdelkov. To je dokaj vzpodbudno, vendar pa nikakor ni dovolj.

V lepilnih trakovih dopolnjujejo CEOKA in poskušamo vanj vključiti vse zaposlene že s samokontrolo. Tako poskušamo preprečiti nastanek slabih izdelkov. Graditi pa moramo na zavesti in nagrajevanju za kakovost. Potrebno se je zavedati, da je izgrajevanje kakovosti dolgotrajen proces, ki potrebuje precej izobraževanja. Ljudje morajo spoznati, da se mora kakovost vgrajevati v vsak segment dela in da to ni samo delo službe za kakovost.

IVANKA LEMUT: Kakovost je najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti. Merilo kakovosti mora biti dobiček. Zato pa si moramo prizadevati vsi, vsak pri svojem delu. Odgovornost za kakovost ni prenosljiva na npr. kontrolorja. Kontrolor je le majhen segment v pojmu kakovost. Tudi v Aero sledimo zahtevam evropskih standardov, CEOKI, vendar še vedno ni narejeno vse. Ničesar ne smemo prepustiti naključju. Delati moramo celovito, zaobjeti vse segmente, tako da se v proizvodnji v vsakem trenutku lahko dosega zahtevana kakovost.

NADA CAR: Kakovost je težko dosegljiv cilj, še posebej pri nas v Jugoslaviji v tej težki gospodarski situaciji. V Aero Copy pa je sedaj zaradi uvedbe nove tehnologije, veliko problemov, ki jih sproti rešujemo. Pri tem pa moramo dati vse od sebe, da dosega mo tisto kakovost, ki jo želi trg.



Jože Tome



Dragana Vulikič



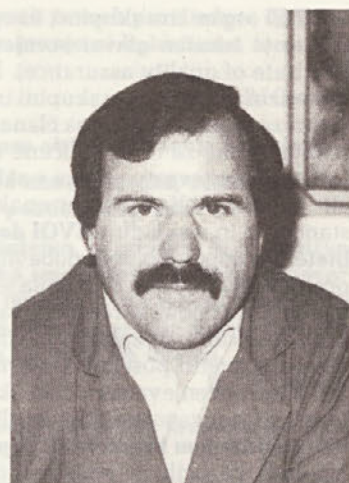
Alojz Praznik



Roman Zupanc



Ivanka Lemut



Ivan Ribič

Postopek za pridobitev certifikata o sistemskem zagotavljanju kvalitete dobavitelja

OSNOVE

Ta dokument opisuje postopke za pridobitev certifikata o sistemu zagotavljanja kvalitete dobavitelja.

Opisane so aktivnosti za pridobitev certifikata, ki jih morata opraviti BVQI in dobavitelj.

Dobavitelj, ki je potrjen po tem postopku, pridobi »certifikat o ustreznosti« svojega sistema zagotavljanja kvalitete in pravico do reklamiranja svojih izdelkov s simbolom BVQI.

Dobavitelj, ki hoče pridobiti in obdržati certifikat, mora ustreči vsem zahtevam ustreznih dokumentov BVQI ter ohraniti svoj sistem zagotavljanja kvalitete na primerni ravni.

NAMEN

Ta postopek se uporablja za oceno in potrditev dobaviteljevega sistema zagotavljanja kvalitete, ki mora biti v skladu z zahtevami **ISO 9000** ali kateregakoli drugega nacionalnega ali mednarodnega standarda z enakovrednim namenom in vsebino.

Za vse certifikate, ki jih potrdi »National Accreditation Council for Certification Bodies« (NACCB), je osnova BS 5750 / ISO 9000. Če pa je uporabljen drug standard, BVQI zaprosi pri NACCB, da potrdi enakovrednost tega standarda z ISO 9000.

PROŠNJA ZA PRIDOBITEV CERTIFIKATA

Vsak dobavitelj, ki ima sistem zagotavljanja kvalitete usklajen z enim izmed standardov iz serije ISO 9000, lahko zaprosi pri BVQI za potrditev po tem postopku.

Po prvem stiku BVQI dostavi dobavitelju **vprašalnik**, ki pokriva področje začetka ocenjevanja in nadaljnjega postopka glede izdaje certifikata.

Vprašalnik obravnavajo v skladu z velikostjo dobavitelja (število zaposlenih itd.), vrsto izdelka ali storitev, za katere je certifikat predviden, in **številko standarda, po katerem želi biti dobavitelj potrjen**.

Vprašalnik je predviden samo kot pripomoček oziroma vodilo, kajti v primeru, če bi se pokazalo, da je dobaviteljev

sistem pomanjkljiv, so predvidene dodatne ocenitve in pregledi.

Stroški takih aktivnosti se obračunajo posebej.

Ko dobi dobavitelj vprašalnik, mora izpolniti standardno **BVQI pogodbo** o certifikatu števil. SFO5 in **prošnjo** – dokument števil. SF01. Poleg tega mora poslati na sedež BVQI **uradno kopijo svojega poslovnika o kvaliteti ali ustreznega drugega dokumenta**, na osnovi katerega lahko BVQI opravi prvi pregled dobaviteljevega sistema zagotavljanja kvalitete.

Ko BVQI dobi opisane dokumente, imenuje svojega **uradnega predstavnika** za pogodbo in **glavnega ocenjevalca**, ki bo odgovoren za projekt. Imenovani predstavnik BVQI lahko zahteva dodatne informacije pred samim začetkom ocenjevanja. Na tej stopnji predstavnik BVQI dostavi dobavitelju uradne kopije splošnih pogojev GP01, GP03 in GP04 in ustrezno dopolni k standardu kvalitete.

PREGLED DOBAVITELJEVE DOKUMENTACIJE O KVALITETI

Ko je glavni ocenjevalec, ki je odgovoren za ves postopek, dobil dokumentacijo, opisano v točki 3, pregleda prošnjo za pridobitev certifikata.

Pregled je sestavljen iz **ocene prošnje** in podrobnega **ovrednotenja dobaviteljevega poslovnika** o kvaliteti. Na tej stopnji lahko glavni ocenjevalec zahteva, da dobavitelj dostavi dodatne informacije ali spremeni oziroma dopolni svoj poslovnik o kvaliteti. Takšne dodatne informacije mora glavni ocenjevalec formalno zahtevati od dobavitelja. Če glavni ocenjevalec ugotovi, da so v poslovniku o kvaliteti večje pomanjkljivosti, svetuje dobavitelju, da se postopek ustavi, dokler se ne opravijo ustrezne spremembe poslovnika o kvaliteti. Glavni ocenjevalec dostavi dobavitelju podrobno poročilo o vseh pomanjkljivostih v poslovniku o kvaliteti. Ko glavni ocenjevalec ugotovi, da je dokumentacija o sistemskem zagotavljanju kvalitete v redu, se lahko dogovori za oceno organizacije zagotavljanja kvalitete pri dobavitelju.

OCENA DOBAVITELJA

Po pregledu dokumentacije se v dogovoru z dobaviteljem izbere ustrezen datum za oceno dobaviteljevega sistema zagotavljanja kvalitete. BVQI dobavitelju posreduje program ocene. Ta vsebuje **pregled področij** v dobaviteljevi organizaciji, ki jih bodo ocenjevali, in vsaj približen **časovni potek pregleda**.

BVQI organizira skupino, ki opravi ocenjevanje, na čelu katere je **izkušen glavni ocenjevalec**, registriran pri IQA (Institute of quality assurance). Dobavitelja seveda seznanijo z izbranimi člani v skupini in tako ima možnost, da zahteva zamenjavo katerega člana v skupini, če se z njim ne strinja in ima za to upravičene razloge.

Samo **ocenjevanje poteka v skladu z zahtevami ISO 9000** ali kateregakoli drugega enakovrednega nacionalnega standarda in v skladu z **BVQI dopolnilom k standardu kvalitete**. To dopolnilo dobi dobavitelj pred začetkom samega ocenjevanja. Namen dopolnila je, da opozori na posebnosti oziroma, da dodatno razsvetli zahteve standarda kvalitete, ki ga dobavitelj uporablja. Zato mora dobavitelj temu dokumentu posvetiti posebno pozornost.

Če med ocenjevanjem član skupine ugotovi, da dobaviteljev sistem zagotavljanja kvalitete ni usklajen z ustreznim **standardom kvalitete ali dopolnilom k standardu**, mora izpolniti poročilo o neustreznostih SF02 in dobavitelja podrobno seznaniti z vsemi odstopanji. Na tej stopnji dobavitelj dobi kopijo poročila o neustreznostih, kar mora potrditi s podpisom poročila in navedbo datuma.

Na sklepnem sestanku glavni ocenjevalec zbere vsa poročila o neustreznostih in izpolni končno poročilo (dokument števil. SF03) ter preda original tega poročila dobavitelju.

Dobavitelj mora na vseh svojih kopijah poročila o neustreznostih vpisati korektivne aktivnosti, ki jih namerava opraviti in navesti rok, v katerem jih bo izpolnil (navadno ne več kot tri mesece). Potem ko so vsi dokumenti izpolnjeni, jih dobavitelj vrne na sedež BVQI.

BVQI po potrebi organizira ocenjevanje pri dobavitelju in preveri, ali so korektivne aktivnosti opravljene. Če dobavitelj izpelje korektivne aktivnosti v predvidenih treh mesecih od prve ocenitve, BVQI preveri samo področja, na katerih so se neustreznosti pojavile. Če pa med prvo ocenitvijo in ponovnim pregledom mine **več časa kot trije meseci**, je treba organizirati popoln pregled dobaviteljevega sistema zagotavljanja kvalitete.

IZDAJA CERTIFIKATA

Na osnovi uspešne prve ocenitve BVQI podeli dobavitelju certifikat o ustreznosti, na katerem je naveden standard **kvalitete oziroma dopolnila k standardu**, na osnovi katerega je bilo opravljeno ocenjevanje stanja sistema zagotavljanja kvalitete. Certifikat o ustreznosti velja tri leta, pri pogoju, da dodatni redni pregledi, ki jih bo opravljal BVQI, v teh treh letih pokažejo zadovoljive rezultate.

Če dobavitelj v naslednjih treh letih ne dobi prehodne ocene in ne izpolnjuje zahtev standarda kvalitete ali dopolnila k standardu, ima BVQI pravico certifikat odvzeti ali razveljaviti. Certifikat je lahko prav tako razveljavljen, če dobavitelj na katerikoli način napačno uporabi ali izrablja simbol BVQI oziroma označbe ustreznosti.

Ob izdaji certifikata BVQI seznanijo dobavitelja z vsemi načini uporabe simbola BVQI. Prav tako pa je predvideno tudi usklajevanje celostne podobe dobavitelja.

OHRANITEV CERTIFIKATA

Certifikat o ustreznosti velja tri leta, pogojen pa je z rednimi dodatnimi nadzornimi pregledi, ki jih BVQI opravlja vsakih šest mesecev, in sicer na osnovi načrta, ki ga je imel glavni ocenjevalec med prvo ocenitvijo. Predviden je vsaj en pregled vsakega področja sistema zagotavljanja kvalitete v obdobju treh let.

BVQI obvesti dobavitelja o pregledu najmanj sedem dni pred predvidenim obiskom.

Če ocenjevalec med pregledom ugotovi kakršenkoli neustreznosti ali odstopanje od zahtev standarda kvalitete oziroma dopolnil k standardu, mora izpolniti poročilo o

neustreznostih. V tem primeru mora dobavitelj predlagati korektivne aktivnosti in se z ocenjevalcem dogovoriti za rok, v katerem bo napake odpravil. Če tega ne stori v dogovorjenem roku, je lahko **certifikat suspendiran**.

Če dobavitelj v obdobju treh let izvede spremembe v sistemu zagotavljanja kvalitete, mora o tem takoj obvestiti BVQI, ki novo stanje oceni in preveri, ali to ni v nasprotju z zahtevami standarda kvalitete ali dopolnilom k standardu. Če dobavitelj želi certifikat obdržati tudi po obdobju treh let, se ves postopek ponovi.

SUSPENZ, ODVZEM ALI RAZVELJAVITEV CERTIFIKATA

BVQI ima pravico **suspendirati odvzeti ali razveljaviti** certifikat kadarkoli v obdobju treh let. Certifikat je lahko **suspendiran**, če dobavitelj ne opravi korektivne aktivnosti v dogovorjenem roku, če na katerikoli način zlorabi simbol BVQI oziroma označbe ustreznosti, če ne izpolni finančnih pogojev, dogovorjenih s pogodbo z BVQI ali če kakorkoli drugače škoduje ugledu BVQI.

BVQI z vsemi sredstvi omogoči dobavitelju odpravljanje vzrokov za suspenz, če pa to dobavitelju ne bo uspelo v dogovorjenem roku, sledi **odvzem certifikata**. BVQI si pridržuje pravico do objave odvzema certifikata na način, ki si ga izbere sam. Če dobavitelj v obdobju treh let ugotovi, da ne more ali ne želi obdržati certifikata, obvesti o tem BVQI, ki nato na osnovi takšne zahteve certifikat **razveljavi**.

Če pa se dobavitelj želi pritožiti na odločitev BVQI o suspenzu ali odvzemu certifikata, lahko zahteva sprožitev posebnega postopka BVQI, ki ga pripravijo v ta namen.

POGOJI ZA UPORABO CERTIFIKATA IN USTREZNEGA ZNAKA

Izdaja certifikata BVQI ne izključuje nobenih dobaviteljevih zakonskih obvez glede dobav njegovega blaga in storitev.

Izdaja certifikata po tem postopku ne vključuje potrjevanja dobaviteljevega blaga ali storitev in zato to ne more biti del reklamiranja, predstavitev ali drugega propagandnega gradiva, ki ga izda dobavitelj.

Dobavitelj ima pravico certifikat o ustreznosti BVQI razstaviti na svojem sedežu in v okviru propagandnega gradiva ter pravico uporabljati simbol BVQI na podobnih propagandnih prireditvah.

JAMSTVO

BVQI in NACCB obravnavata vse informacije kot strogo zaupne in jih ne posredujejo tretji osebi brez poprejšnje pismene odobritve dobavitelja. To se nanaša na vse podatke, s katerimi se seznanijo njihovi sodelavci med ocenjevanjem in izdajo certifikata o ustreznosti dobaviteljevega sistema zagotavljanja kvalitete.

KAKOVOST
ODPIRA VRATA
V EVROPO

Kaj je kakovost?

Kakovost pomeni skladnost z zahtevami, dosežemo jo skozi sistem CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI (CEOKA) z definirano POLITIKO KAKOVOSTI in z natančno opredeljenim načinom dela v POSLOVNIKU KAKOVOSTI in KROŽKI KAKOVOSTI.

(D. Dolenc)

CEOKA je sistem, ki teži k popolni kakovosti, njegovo vodenje pa temelji na naslednjih načelih:

– kakovost je prva; kakovost izdelka, storitve, lastnega dela

Doseči moramo, da se naši izdelki dobavijo kupcu skozi sistem CEOKA, ki se ne sprijazni s ponovnim delom, popravili, izgubo in napakami kakršne koli vrste.

(P. B. Crosby)

– tržna usmerjenost; v popolnosti zadovoljiti kupca

Če se hočemo potrditi kot dobavitelji na svetovnem trgu, moramo v popolnosti zadovoljiti kupca in upoštevati tržne zakonitosti.

Takole so se razvijale zahteve svetovnega trga:

do l. 1960	do l. 1970	do l. 1980	do l. 1990
cena	cena	kakovost	kakovost
kakovost	kakovost	cena	dobavni rok
dobavni rok	dobavni rok	dobavni rok	cena

(W. Masing)

– upravljanje kakovosti na osnovi dejstev; velja le moč argumenta

Če ne uporabljamo podatkov, ne upoštevamo dejstev in se zanašamo na lastne izkušnje – »šesti« čut, priznavamo, da nimamo visoke tehnologije.

(K. Ishikawa)

– spoštovanje »pravil igre«; predpisi, komunikacije, humanost

Vodenje, ki temelji na humanosti, omogoča razcvet neskončnega miselnega potenciala ljudi.

(K. Ishikawa)

V letu 1987 so bili v Evropski skupnosti in hkrati v Jugoslaviji sprejeti standardi ISO 9000 (5 standardov), ki opredeljujejo sisteme zagotavljanja in obvladovanja kakovosti. Zahteve teh standardov so bile v Evropi v veljavi že dosedaj in tuji kupci so sami preverjali in ocenjevali izpolnjevanje teh zahtev in na tej osnovi izbirali svoje dobavitelje. V prihodnje naj bi to oceno opravljale mednarodne institucije in izdajale t. i. CERTIFIKATE O SISTEMU KAKOVOSTI.

V Aeru smo se odločili za mednarodno potrditveni sistemskega zagotavljanja kakovosti v naši mešani družbi AERO-COPY d. o. o.

Pri tem pa je potrebno poudariti, da je tak certifikat le dopolnilo in jamstvo k tehničnim zahtevam za izdelek in pomeni, da smo sposobni zagotavljati zahtevan nivo kakovosti.

V postopku pridobitve certifikata je POSLOVNIK KAKOVOSTI temeljni dokument, na osnovi katerega se preverja in ocenjuje sistem kakovosti. Zato smo v letu 1989 pristopili k dograjevanju Poslovnika kakovosti s sodelovanjem Zavoda za produktivnost iz Ljubljane.

V poslovniku smo utrdili in potrdili že uveljavljeno, dodali pa zahteve standardom ISO 9000 in Evropa 92, ki se med drugim nanašajo na:

– odgovornost za kakovost

Vodstvo podjetja je brezpogojno odgovorno za postavitev politike kakovosti in za odločitve, ki se tičejo iniciative, uveljavljanja, vzdrževanja in razvoja kakovosti (ISO 9004).

Da ima vodstvo na vseh ravneh pravi odnos do kakovosti in pravo razumevanje ni le bistveno, temveč je vse.

(P. B. Crosby)

– organizacijsko strukturo sistema vodenja kakovosti

Organizacijska struktura mora biti taka, da omogoča doseganje ciljev postavljenih v politiki kakovosti.

Kakovost lahko dosežemo, jo merimo in je dobičkonosna šele potem, ko smo sprejeli obvezo, odgovornost in pristojnost ter smo pripravljeni trdo delati. Kakovost je prosto na razpolago in je najbolj dobičkonosna »proizvodna« linija, ki jih imamo.

(P. B. Crosby)

– notranjo presojo kakovosti (audit) in vrednotenje sistema kakovosti

Za uspešno vodenje sistema kakovosti je potrebno vpeljati interno presojo (audit) posameznih elementov in aktivnosti ter vrednotenje sistema kakovosti v celoti. Vrednotenje mora biti široko zajeto. Izboljšave morajo biti povezane s spremembami, ki jih prinašajo nove tehnologije, nove tržne strategije, novi koncepti kakovosti, spremenjeni socialni pogoji in pogoji okolja.

Presojanje, preverjanje in izboljšave se morajo izvršiti prej, preden problemi postanejo tako veliki, da prerastejo v nesrečo in polom.

(P. B. Crosby)

Med bistvenimi zahtevami ISO standardov so še:

– planiranje in vgrajevanje kakovosti v procesu raziskav in razvoja novega izdelka

Ta stvar je tako resna, da ni nikoli dovolj poudarjena, zaradi česar večkrat »tepemo napačnega osla«

(W. Masing)

– sodelovanje s preverjenimi dobavitelji

Tako kot naši kupci izbirajo svoje dobavitelje – tudi nas, tako moramo tudi mi sodelovati s preverjenimi dobavitelji. Kakovost vhodnih materialov se zagotavlja v proizvodnem procesu dobavitelja in z naše strani definiranimi zahtevami.

(D. Dolenc)

– posebno interno preverjanje pogodb s kupci

Kupec zasluži, da prejme natančno to, kar smo mu obljubili.

(C. Jedlovčnik)

– metrologija – merjenje na področju kakovosti

Kakovost je tisto, kar ima prave mere.

(M. Stropnik)

– izobraževanje, usposabljanje in motivacija vseh zaposlenih

CEOKA se začne z izobraževanjem in konča z izobraževanjem.

(K. Ishikawa)

Vse to smo opredelili in zapisali v naš Poslovnik kakovosti, vse to je potrebno tudi izvajati, da bomo trajno dosegali planirano kakovost in v popolnosti zadovoljili naše kupce.

Pomen in namen Poslovnika kakovosti je torej v naslednjem:

– je praktična realizacija zahtev standardov

– je osnova za interno presojo kakovosti

– zagotavlja kontinuiteto v izvajanju politike kakovosti ne glede na organizacijske in kadrovske spremembe

- je pomoč najvišjemu vodstvu pri izvajanju politike kakovosti
 - je osnovni dokument za delo organizacijskih enot pri zagotavljanju in obvladovanju kakovosti
 - služi dokumentiranju kakovosti v primeru raznih dogovorov
 - služi informiranju uporabnikov s ciljem pridobiti si njihovo zaupanje
 - je osnova za določanje odgovornosti dobaviteljev in kooperantov, kakor tudi vseh ostalih delavcev znotraj podjetja pri zagotavljanju in obvladovanju kakovosti
 - je pomoč pri usposabljanju kadrov
- Poslovnik kakovosti je strokovni akt. Edina in prava avtoriteta, ki zahteva uresničevanje tega akta pa je kupec oziroma trg.

Poslovnik kakovosti

V Aeru smo kakovosti vedno posvečali določeno pozornost in skrb.

V letu 1974 smo kakovost prvič opredelili v poslovniku s poudarkom na:

- delovanju sistema kontrole kakovosti
- nalogah službe kakovosti
- definiranju in spreminjanju kakovosti
- informacijskem sistemu
- izobraževanju in povezovanju kakovosti z nagrajevanjem
- statističnih metodah in tehnikah.

Z evropskimi integracijskimi procesi, ki ustvarjajo enotna tržišča – Evropo 92, smo prišli do odločitve, da nam za ohranitev dosedanjega sodelovanja z razvito Evropo lahko v prvi fazi največ prinese sistem CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI (CEOKA), ki ga izgrajujemo in uveljavljamo od leta 1987.

CEOKA je sistem, ki teži k popolni kakovosti, njegovo vodenje pa temelji na naslednjih načelih:

- **kakovost je prva;** kakovost izdelka, storitve, lastnega dela
- **tržna usmerjenost;** v popolnosti zadovoljiti kupca
- **upravljanje kakovosti na osnovi dejstev;** velja le moč argumenta
- **spoštovanje »pravil igre«;** predpisi, komunikacije, humanost.

V letu 1987 so bili v Evropski skupnosti in hkrati v Jugoslaviji sprejeti standardi ISO 9000 (5 standardov), ki opredeljujejo sisteme zagotavljanja in obvladovanja kakovosti. Zahteve teh standardov so bile v Evropi v veljavi že dosedaj in tuji kupci so sami preverjali in ocenjevali izpolnjevanje teh zahtev in na tej osnovi izbirali svoje dobavitelje. V prihodnje naj bi to oceno opravljale mednarodne institucije in izdajale t. i. CERTIFIKATE O SISTEMU KAKOVOSTI.

V Aeru smo se odločili za mednarodno potrditev sistemskega zagotavljanja kakovosti v naši mešani družbi AERO-COPY d. o. o..

Pri tem pa je potrebno poudariti, da je tak certifikat le dopolnilo in jamstvo k tehničnim zahtevam za izdelek in pomeni, da smo sposobni zagotavljati zahtevano raven kakovosti.

V postopku pridobive certifikata je POSLOVNIK KAKOVOSTI temeljni dokument, na osnovi katerega se preverja in ocenjuje sistem kakovosti. Zato smo v letu 1989 pristopili k dograjevanju Poslovnika kakovosti s sodelovanjem Zavoda za produktivnost iz Ljubljane.

V poslovniku smo utrdili in potrdili že uveljavljeno, dodali pa zahteve standardov ISO 9000 in Evropa 92, ki se med drugim nanašajo na:

- odgovornost za kakovost
- organizacijsko strukturo sistema vodenja kakovosti
- notranjo presojo kakovosti (audit) in vrednotenje sistema kakovosti.

Vodstvo podjetja je brezpogojno odgovorno za postavitve politike kakovosti in za odločitve, ki se tičejo iniciative, uvajanja, vzdrževanja in razvoja kakovosti (ISO 9004).

Organizacijska struktura mora biti taka, da omogoča doseganje ciljev, postavljenih v politiki kakovosti.

Za uspešno vodenje sistema kakovosti je potrebno vpeljati interno presojo (audit) posameznih elementov in aktivnosti ter vrednotenje sistema kakovosti v celoti.

Vrednotenje mora biti široko zajeto. Izboljšave morajo biti povezane s spremembami, ki jih prinašajo nove tehnologije, nove tržne strategije, novi koncepti kakovosti, spremenjeni socialni pogoji in pogoji okolja.

Med bistvenimi zahtevami ISO standardov so še:

- planiranje in vgrajevanje kakovosti v procesu raziskav in razvoja novega izdelka

- sodelovanje s preverjenimi dobavitelji
- posebno interno preverjanje pogodb s kupci
- metrologija – merjenje na področju kakovosti
- izobraževanje, usposabljanje in motivacija vseh zaposlenih.

Vse to smo opredelili in zapisali v naš Poslovnik kakovosti, vse to je potrebno tudi izvajati, da bomo trajno dosegali načrtovano kakovost in v popolnosti zadovoljili naše kupce.

Pomen in namen Poslovnika kakovosti:

- je praktična realizacija zahtev standardov
- je osnova za interno presojo kakovosti
- zagotavlja kontinuiteto v izvajanju politike kakovosti ne glede na organizacijske in kadrovske spremembe
- je pomoč najvišjemu vodstvu pri izvajanju politike kakovosti

– je osnovni dokument za delo organizacijskih enot pri zagotavljanju in obvladovanju kakovosti

- služi dokumentiranju kakovosti v primeru raznih dogovorov
- služi informiranju uporabnikov s ciljem pridobiti si njihovo zaupanje

– je osnova za določanje odgovornosti dobaviteljev in kooperantov, kakor tudi vseh ostalih delavcev znotraj podjetja pri zagotavljanju in obvladovanju kakovosti

- je pomoč pri usposabljanju kadrov.

Poslovnik kakovosti je strokovni akt. Edina in prava avtoriteta, ki zahteva uresničevanje tega akta pa je kupec oziroma trg.

Težka pot do kakovosti

Kakšni so jugoslovanski standardi za kakovost – Nekakovost ima vedno ime in priimek – Samo vhodna kontrola je premalo – Reklamacija – izguba časa

Vse preveč govorimo in se poizkušamo zgledovati le po oddaljenih Japoncih, morda Korejcih in sličnih po navadah in značaju ter še čem nam nepodobnih narodih. V resnici Japonci nimajo nafte, rudnih bogastev, žita, za kar se ljudje večkrat vojskujejo. Imajo pa kakovost in z njo osvajajo.

Spomnimo se nam mnogo bližjih Angležev, ki so po drugi svetovni vojni izgubili kolonije, kjer so poceni kupovali surovine in vse, kar so izdelali, drago prodali. Za preživetje svoje industrije na Otoku so se potegovali prav s kakovostjo. Tudi Angleži so ugotovili, da obstaja orožje, ki ni orožje, a se z njim osvajajo tržišča. To je kakovost, ki se ji ni možno

upirati. Angleži so pripravili svoj standard BS-9000, se organizirali in uspelo jim je. Evropa jih je dokaj hitro kopirala s standardom ISO-9000 in tudi mi smo to čudežno orožje prevedli in ga osvojili kot JUS A. K 1.010 do 014. Kaj je to?

Ta »čudežni« dokument najprej pomeni zahtevo po popolnoma drugačnem načinu razmišljanja. Pri ocenjevanju oziroma vrednotenju kakovosti priznava v duhu računalniške dualne logike le dve alternativni:

ustrezna kakovost in nasprotno temu neustrezna kakovost.

Nikakor ne priznava osebnih razpoloženskih občutkov, kot so npr. »dobro«, »boljše«, »najboljše«, »bo še šlo«, »je bilo vedno tako«, »za domači trg«, »pa ti naredi boljše« itd. Dualni odnos zahteva natančno pisno definicijo kakovosti, kot tudi definicijo postopka, po katerem ob disciplinirani izvedbi jamčimo enoličnost ocene. Izločili smo človekovo subjektivnost kot posledico razlik v znanju in razumevanju kakovosti ter še drugih razlik v sposobnostih in razpoloženju. Ta nekoliko »nečloveški« odnos do kakovosti »razlasti« človeka mnogih pravic, ki si jih je kot »mojster« težko priboril in se jim še težje odpove. Odločanje je brezosebno – le strokovno.

Drugi problem pri »osvajanju« kakovosti je za Evropo odgovornost za kakovost. Pri nas smo vajeni različnih izgovorov. Zelo radi naprtno krivdo za neuspešno kakovost »materialu« čeprav ga je izbral človek, kupil ga je človek, v vhodni kontroli ga je prevzel človek, uskladiščil ga je, z njim manipuliral itd.

Težko se sprijaznimo s tem, da ima vzrok za neakovanost vedno ime, priimek, rojstno letnico in naslov. Ali si sme poslovodja, obratovodja, direktor ali celo generalni direktor privoščiti izgovor, da je za kakovost odgovoren kontrolor ali direktor kontrole, prenesti nanju vsa tovrstna pooblastila? Na začetku citirani standard jasno poudarja, da se kakovost »pridelala« in ne »prikontrolira«.

Standard jasno pove, kaj je treba za kakovost pridelati v razvoju, konstrukciji, marketingu, kadrovske funkciji, nabavi, proizvodnji itd. Za opredelitev teh nalog in njihove vsebine mnogi prizadeti seveda niso zainteresirani, saj njihova realizacija zahteva mnogo dela, znanja ter intuicije. Prav zaradi tega je pomembno, kako in koliko bomo znali z večjo kakovostjo zamenjati tiste učinke, ki bi jih sicer dosegli z nadaljnjim ekstenzivnim razvijanjem in neracionalnim investiranjem. Direktorji in generalni direktorji tega procesa ne bodo smeli le »nepriizadeto opazovati«. **Standard jim nedvomno nalaga vodilno vlogo in vso odgovornost.**

Staro resnico, da je veriga toliko močna kot njen najslabši člen, bo treba pri nas uveljaviti tudi pri kakovosti. Ne pričakujmo, da se bomo zavarovali pred neakovanostjo le z vhodno kontrolo. Proučiti moramo partnerja in oceniti njegove sposobnosti, preden ga vključimo v svojo verigo. V nasprotju z le omejeno participacijo, kar zadeva partnerstvo posameznika pri uveljavljanju v proizvodnih in poslovnih sistemih, se prav večja kakovost izraža v aktivni in enakopravni udeležbi proizvodnje in porabe v neomejeni humanizaciji lastništva te kakovosti. Potrebno je komuniciranje v smislu razvojne dinamike kakovosti. »Prepiranje« v obliki reklamacij je brezplodno izgubljanje časa. Tega se moramo zavedati tudi mi, če želimo v verigo Evrope.

Problemi so predvsem v vzgoji in izobraževanju ter komuniciranju – medsebojnih odnosih. Tehnologijo in programsko opremo je mogoče kupiti v kratkem času, problem pa je človek, ki je mnogo bolj zapleten kot katerakoli konstrukcija, tehnologija ali ekonomska funkcija. Človek ima svoje navade in potrebe, ki jih zelo težko in dolgo pridobiva in se jim zato še težje odreče. Poleg tega je človek vraščen v okolje, v katerem živi, in je od tega okolja tudi odvisen. Le redkim izjemno sposobnim se posreči, da se osamosvojijo in se v svojem razvoju oddaljijo od povprečja. To pa vsekakor ni dovolj. Potrebno je visoko povprečje ce-

lotnega okolja. To bomo dosegli le z modernimi sistemi vzgoje in izobraževanja na vseh ravneh, od zibelke naprej.

Znanstvena analiza zakonitosti in teoretično posploševanje prakse integralnega upravljanja sistema kakovosti v proizvodnji in porabi je resnično težka, kompleksna in odgovorna, za naše preživetje izredno pomembna, za naš razvoj pa nikoli končana naloga.

prof. dr. Radovan Andrejčič

Zgodovina poslovođenja na Slovenskem

Poslovodna pravila prve žebjarske in železoobrtne zadruga v Kropi in Kamnigorici pred 2. sv. vojno.

1. Obvladanje sebe.

Kdor vodi druge, mora sebe obvladati. Le če imate nad seboj oblast, smete druge ljudi voditi.

2. Veselje za odgovornost.

Dajte kot vodja zgled v veselju za odgovornost. Vaš oddelek bo nekaj dosegel le, če bo imel vsakdo čut za odgovornost in se ne bo plašil pred težkočami. Dajte lep zgled. Nikdar ne bežite pred odgovornostjo, iščite jo!

3. Spoznati, kar je bistveno.

Iščite povsod le jedro. Strogo ločite med važnim in malopomembnim! Ne trapite se z nevažnimi, postranskimi rečmi! Ozrite se pogosto na glavni smoter svoje naloge.

4. Iskati napake.

Z največjo vztrajnostjo poskušajte najti napake, ki ovirajo ali morejo ovreti potek dela! Nikdar ne sme ugotavljanje teh ovir utruditi vodje.

5. Odstraniti ali javiti napake.

Odstranite vsako napako! Nič ne koristi napako ugotoviti, če je ne odstranimo. Bodite vztrajni in nestrashljivi pri odstranjevanju. Če vaša moč ne zadošča, napake javite, ker ste odgovorni! Torej: ali odstranite nedostatek ali ga javite. Ne recite: To napako je nemogoče odstraniti ali: tega izboljšanja pri nas ne moremo doseči. Take besede so znak nesposobnosti ali vsaj (trenutne) neusmerjenosti in nič ne pomagajo; kakor noju ne pomaga skriti glavo v pesek, da bi lovca ne videl, tako bo tudi Vam le škodoval strah pred izboljšanjem napak.

6. Resničnost pri opisovanju napak.

Držite se pri opisovanju in odstranjevanju napak vselej resnice! Ne olepšavajte, ne zakrivajte, ne zavijajte. Resničnost je izmed najlepših znakov vodij. Zavijanje je nečastno!

7. Zbirati izkušnje.

Iz vsake napake kot vsakega dela se učite! Le z odprtimi očmi si boste nabrali izkušnje. Izkušnje pa bodo Vašo vrednost za obrat povečale!

8. Iskati pouka.

Prosrite vedno pri vodstvu podjetja za vzpodbudo in pomoč pri svojem nadaljnjem izobraževanju. Vsak razgovor dobro predelajte, ker se morate iz vsega učiti.

9. Posredovati izkušnje.

Pomagajte sodelavcem s svojimi izkušnjami. Skrivanje je kratkovidnost. Le kdor dosti lahko da, tistega iščemo.

10. Uporabljati najboljše načine dela.

Uporabljajte vselej najboljše izkušnje. Pritiskajte vedno na to, da se vpeljejo najbolj in najsmotrnejši načini dela. To je za vse boljše. Ovinkov in brezuspešnega dela ni mogoče plačevati.

11. Priprava dela.

Pritiskajte, da bo delo dobro pripravljeno. Priprava je pol dela. Postranski posli med delom raztresajo, vznemirjajo in žrejo čas. Pripravljeno delo ustvarja uspehe, nepripravljeno je večkrat skazeno.

12. Čuvati nad obratnimi sredstvi.

Čuvajte vztrajno nad obratnimi sredstvi svojega oddelka ali delokroga. Skrbite za pravočasna popravila; zakasnela reparatura je izguba uspeha.

13. Čuvati nad materijalom.

Čuvajte pazno nad prejetim in oddanim materijalom, čigar množina in kakovost pričata o Vaši sposobnosti.

14. Vskladiščenje in prevoz.

Pazite na dobro vskladiščenje in smotrni transport. Oboje je pogoj za potek dela in uspešno delo Vaše skupine.

15. Preglednost, red.

Olajšujte delo s preglednostjo, redom in snažnostjo. Vsaka navlaka žre čas in denar, dela ljudi sitne in pelje k splošni revščini! Vi pa zgubite položaj!

16. Točnost.

Pritiskajte povsod, da se drži čas. Nič ne razkraja bolj kot trajna netočnost – tako pri posamezniku kot pri skupini.

17. Izboljševanje naprav.

Trudite se vztrajno za izboljšanje delovnih sredstev in naprav. Pritiskajte – v kolikor morete – na nabavo in vzdrževanje najsmotrnejših delovnih pripomočkov. S slabo napravo tudi najboljši ne more dobrih uspehov imeti.

18. Delovni prostor, zaščita pred nezgodo in utrujenjem.

Skrbite za dobro razsvetljavo, svež zrak, da bo delovni prostor pred utrujenjem in nezgodo kar mogoče zavarovan. Delovni prostor Vaše skupine priča vedno o Vašem napredkaželjnem mišljenju! Tudi z majhnimi pripomočki se more napraviti nekaj dobrega in porabnega.

19. Zdrav način dela in življenja.

Navajajte delavce k zdravemu načinu dela in življenja! To je v korist posameznika kot celote. Skrbite za zdravo držo (pri delu) in dihanje delavcev; ljudje so in ne stroji.

20. Preprečevanje nezgod, skrb za zdravje.

Zahtevajte brezobzirno in brez izjeme najstrožje izpolnjevanje predpisov za preprečenje nezgod in navodil zdravstvenega skrbstva. Vi ste odgovorni za svoj delokrog. Varujte celoto pred neumnostjo posameznikov.

21. Nadzorstvo.

Imejte vselej odprte oči, ker ste kot kapitan odgovorni to, da ne bo zmešnjave v Vašem oddelku.

22. Vse po vrsti.

Rešujte vse po vrsti, kakor je važno! Dajte pri svojem delu vedno zgled, kako se jasno in določno rešava. Napravite si načrt za delo (če le mogoče za mesec, teden in dan). Ta vzpodbada in varuje pred pozabljenostjo.

23. Jasne odloke.

Obravnavajte po možnosti le po eno nalogo. Istočasno obravnavanje raznih zadev rado rodi brezpomembne sklepe. Vsak sklep ali odlok pa naj bo smernica, ne fraza.

24. Delovni uspeh in plača.

Glejte na delovne uspehe in plače svojih delavcev. Vaš interes je, da si oboje odgovarja. Slab delovni uspeh je znak, da nekaj ni v redu. Iščite vzrok!

25. Zanimanje delavcev.

Zbujajte zanimanje delavcev za delo. Smotrna pojasnila, točna navodila in prva pomoč in vežbanje morajo pomagati, da delavec delo obvlada.

26. Slabosti delavcev.

Slabosti še niso zla volja. Najprej jih poskusite odstraniti. Večkrat manjka vere v lastno moč in pogum za življenje. Napravite si močne pomočnike iz svojih delavcev.

27. Življenski nazor.

Spoštujte življenski nazor drugih, če je sposoben graditi. Glavno je, da vsak pomaga in ne moti.

28. Prijaznost.

Bodite prijazni do delavcev. Nikdar se ne izpozabite. Najmanjša neobzdanost vodje razkraja duha dela.

29. Pravičnost.

Bodite pravični! Z isto mero se vrača, kakor posoja.

30. Graja in navodilo.

Če morate grajati, storite to po človeško. Potem pokažite kako se boljše naredi. Grajati brez navodila je napačno in zagreni.

31. Kritika.

Ne kritizirajte, če ne morete pokazati boljše poti. Kritika brez dejanj je znak šibkosti in kratke pameti.

32. Pomoč, veselje za delo.

Kar najbolj morete, pomagajte kjerkoli. To je predprava vodje! Vzpodbujajte delavce z besedo, z vsem svojim bitjem, da bo tudi v Vaši skupini veselje do dela. Le veselje do dela ustvarja resnične uspehe.

33. Moč in mir.

Kažite v bitju, zadržanju in obleki, da imate krepkost in mir in ga morete tudi podeliti, zato se utrdite v sebi.

34. Zastopnik podjetja.

Nikoli ne pozabite, da v svojem delokrogu zastopate podjetje. Povsod vzdržujte duha sodelovanja. Izoblikujte v vsakem dobre sile in jih zastavite, ker le iz tega izvira sodelovanje.

35. Obračun.

Obračunajte vestno! Vseeno, naj gre za plače, materijal, orodje ali druge vrednote; dokler Vam obračunavanje dela težave, ni nekaj v redu v Vaši organizaciji.

36. Osebnost.

Bodite v vsem jasni in resnični. V družini, poklicu in javnem življenju stojte trdno kot cel človek.

RR 3/89

Kakovost v Našem Aeru

Kakovosti in prizadevanjem naših sodelavcev na področju kakovosti smo v Našem Aeru in tudi v Informacijah posvečali veliko pozornosti. Sledili smo delu krožkov kakovosti, predavanjem na to temo, pripravili razgovore z udeleženci seminarjev o kakovosti in tudi s predavatelji.

26. oktobra 1988 je poslovni svet delovne organizacije Aero sprejel postopek uveljavljanja sistema celovitega obvladovanja kakovosti. Že v začetku leta 1989 smo v Našem Aeru začeli z objavljanjem daljšega članka o celovitem obvladovanju kakovosti. Prvi del prispevka je bil namenjen pristopu k celovitemu obvladovanju kakovosti s poudarkom na zagotavljanju kakovosti. Prispevki, ki so sledili, pa so bili namenjeni vlogi, pomenu, vsebini in načinu dela posameznih ravni v Aeru in politiki kakovosti ter sistemu zagotavljanja in obvladovanja kakovosti.

Pripravili smo tudi prispevke o standardizaciji v Aeru in v Evropi po letu 1992. V Aeru smo organizirali tudi predavanje predstavnikov iz Zavoda za organizacijo poslovanja na temo Kakovost in Evropa 1992.

Zavod za organizacijo poslovanja in še posebej Drago Dolenc sta aktivno spremljala delo krožkov kakovosti, ki smo jih ustanovili v Aeru. Tako smo spremljali krožek kakovosti Iskanja iz Poslovno informacijskega sektorja, ki je bil zelo uspešen in tudi nagrajen v Ljubljani. Nismo pa pozabili tudi na druge krožke kakovosti, ki so se, vsak po svoje, trudili, da bi izboljšali kakovost dela v svojem okolju.

V letu 1990 je začela v Našem Aeru izhajati strokovna priloga in tako smo začeli z objavljanjem člankov o kakovosti tudi v strokovni prilogi. Podrobneje smo predstavili delo poslovnega sveta za kakovost in sistem celovitega obvladovanja kakovosti v Aeru in krožka za izboljšanje poslovanja.

- izpad dela v Robotronu (bivša NDR)
- nestabilnost kvalitete proizvodov Aera in posledično
- previsoko število neupravičenih reklamacij.

ZUNANJE

TRGOVINSKO POSLOVANJE

Osnovna značilnost tega je nižji izvoz glede na plan, kar je posledica neugodnega tečaja in s tem dejstva, da večina izvoznih cen ne pokriva niti materialnih stroškov.

Vendar kljub temu tudi tu plan ni bil dosežen. Doseganje izvoza v dolarjih po TPE je vidno v tabeli.

Razloge za zaostajanje doseženega izvoza za planiranim smo podali že pri prodaji.

Vrednost uvoza pa se je prav zaradi stalnega tečaja din in dejstva, da so bile uvozne surovine cenejše (primerjalno s kvaliteto) od domačih, v določenih mesecih dvignil nad planiran obseg (september za 5 % – uvoz TPE Repromateriali 71 %). Kumulativno je bil nižji od plana za 20 %. Delež izvoza v uvozu na konvertibilno tržišče je bil 69 % (plan 71 %).

ZAPOSLENI

Število zaposlenih iz meseca v mesec pada. Stanje 30. septembra 1990 je 1289 delavcev, že s 1. oktobrom pa se je to število znižalo še za 17 delavcev, ki so odšli v Varnost. Samo v septembru se je število zaposlenih zmanjšalo za 0,7 %, glede na stanje 1. aprila pa 6,5 %. Skupno znižanje števila zaposlenih je 89 delavcev oz. s 17 delavci, ki so šli 1. oktobra 1990 v Varnost, 106 oz. 7,7 % manj kot 1. aprila 1990.

IZKORIŠČANJE DELOVNEGA ČASA

Kumulativno doseganje izkoriščanje delovnega časa v obdobju 6 mesecev je 74,5 %. Pod povprečnim doseganjem podjetja, je doseganje izkoriščanja v vseh TPE, razen strojegradnje.

STANJE ZALOG

Na dan 30. septembra 1990 je imelo podjetje AERO zaloge v višini 103.603.403 dinarjev. Od tega so bile zaloge materiala 49.849.741 dinarjev (po planski ceni), zaloge gotovih izdelkov pa 39.780.859 dinarjev (po planskih cenah materiala). Stanje zalog se je glede na stanje prejšnjih mesecev nenehno zmanjševalo, vmes je prišlo zlasti pri zalogah gotovih izdelkov zaradi zastoja prodaje do nekolikšnega povišanja. Skupne zaloge so 6 % nižje kot 30. junija 1990, kar pa ne pomeni, da je že storjeno vse, torej je potrebno z akcijo optimalizacije zalog nadaljevati.

OSEBNI DOHODKI

Povprečni neto OD izplačan v septembru za polni delovni čas je bil 5.633 dinarjev, doseženi povprečni OD v obdobju IV–IX 1990 pa 4.977 dinarjev.

LIKVIDNOSTNA SITUACIJA

Po ugodnejšem stanju v avgustu, se je likvidnostna situacija v septembru ponovno zaostрила. Stanje odprtih terjatev na dan 30. septembra 1990 je 187.967.004 dinarjev, kar pomeni trimesečno neto prodajno vrednost.

OCENA POSLOVANJA DO KONCA LETA 1990

PROIZVODNJA

Za leto 1990 je bila planirana proizvodnja v višini 27.152,7 ton, od tega Aero Copy X–XII 4.147,5 ton. Ocena proizvodnje za zadnji kvartal je 5.591,8 ton (Aero Copy 3.570 ton) kar je 19 % manj kot je dinamični plan za to obdobje. Zaradi tega bo letni plan proizvodnje dosežen v višini 84 %. To je posledica upadanja plasmana določenih artiklov oz. izpad določenih tržišč. Zaradi pomanjkanja lastnih likvidnih sredstev pa proizvodnja na zalogo ne pride v poštev. Med posameznimi programi je ocena doseganja plana pri vseh pod 84 % (jasnit celo 65 %), razen pri proizvodnji samolepilnih papirjev.

PRODAJA NA DOMAČEM TRGU

Po oceni za zadnji kvartal bo prodaja na domačem trgu 3 % višja od planirane, kar pomeni, da bo vrednostni plan prodaje na domačem trgu realiziran v višini 96 % za podjetje Aero in Aero Copy (torej od 1. aprila 1990 dalje).

PRODAJA NA TUJEM TRGU V AMERIŠKIH DOLARJIH IN UVOZ

Zaostajanje izvoza za planirano višino je po oceni za zadnje tri mesece 13 % v ameriških dolarjih, kar pomeni, da bo plan IV–XII 1990 realiziran v višini 72 % ali 6.435.957 ameriških dolarjev. Glede na oceno uvoza do konca leta to pomeni, da bo delež izvoza v uvozu 66,3 % v zadnjem trimesečju (plan 89 %). Vzrok visokega uvoza je dodaten neplaniran uvoz reprodromateriala za Aero Copy.

IZHODIŠČA ZA LETO 1991

MOŽNOSTI PROIZVODNJE

Na osnovi prve grobe ocene o možnostih prodaje na domačem in tujem trgu v letu 1991, je ocenjena proizvodnja v višini 26.834,80 ton, kar je 1 % manj od planirane za leto 1990 oziroma 17 % več od ocene za letošnje leto.

Po obstoječih RPPE so možnosti ocenjene takole:

RPPE	INDEKSI	
	Možnosti 91 Ocena 90	Možnosti 91 Plan 90
Jasnit termo	106	69
Pisalni trakovi	94	69
Kop. pap. Celje	83	64
Kop. pap. Šempeter	125	95
Barve tonerji	139	99
Samolepilni trakovi	118	91
Strojegradnja	50	57
AERO Skupaj	105	78
AERO COPY	124	113

MOŽNOSTI PRODAJE NA DOMAČEM TRGU

Prva gola ocena količinske prodaje glede na oceno v letu 1990 je:

TPE	INDEKS 1991/1990
Aero Copy	127
Jasnit – termo	98
Kopirni papirji Celje	124
TPE Repromateriali	123
Pisalni trakovi	120
Kopirni papirji Celje	93
Kopirni papirji Šempeter	121
Barve-tonerji	127
TPE Hard Copy	111
TPE Samolepilni trakovi	102
TPE Strojegradnja	97

Povečan plasma za Aero Copy izhaja iz investicije v letošnjem letu. Pri takšnem obsegu plasmana naj bi se zagotovil relativni delež dobička po elaboratu.

Pri programu jasnit je potrebno iskati nadomestni program in pristopiti k radikalnem čiščenju programa.

Cilj programa Hard Copy je povečati obseg proizvodnje in prodaje za jugoslovanski trg za 15–20 % v primerjavi z doseženim v letu 1990. Za program samolepilnih trakov je povečan plasma od 19.274.777 m² na domačem trgu, večji porast pa je predviden za tuji trg.

MOŽNOSTI PRODAJE NA TUJEM TRGU V AMERIŠKIH DOLARJIH

Možnost izvoza za leto 1991 je 9.761.850 ameriških dolarjev od tega 7.504.600 ameriških dolarjev na konvertibilno tržišče in 2.197.250 na klirinško tržišče. Izvoz je 3 % nižji glede na oceno za leto 1990, kar je posledica nižje možnosti izvoza za Hard Copy (60 %). Ker je bil plan izvoza Aera za leto 1990 12.626.654 ameriških dolarjev je to le 77 % letošnjega plana. Porasel naj bi izvoz samolepilnih trakov v povezavi s tujimi partnerji in sicer za 76 % glede na oceno za leto 1990.

Ker so vse to le prva izhodišča, bomo v fazi izdelave plana vse te podatke prilagajali končnemu – temeljnemu cilju plana za leto 1991 in sicer doseganju 10 % stopnje dobička kapitala ob doseganju ciljev opredeljenih v elaboratu o ustanovitvi Aero Copy d. o. o. in doseganju pozitivnega poslovanja podjetja Aero p. o.

PLAN ZA LETO 1991 ZA PODJETJE AERO IN AERO COPY

Aktivnosti za pripravo in izdelavo plana za leto 1991 so se letos začele z enomesečno zamudo in sicer zaradi organizacijskih sprememb, ki še trajajo. Pravkar je namreč pripravljen osnutek mezo organizacije, mikro organizacija pa bi morala biti pripravljena do 1. decembra 1990. Zaradi tega poteka izdelava plana v izredno kritičnem obdobju, ko bo potrebno poleg vsebinskih sprememb vključevati naknadno še spremembe, ki bodo nastale kot posledica spremenjene organizacije. V času, ko pišem članek, so bile prve aktivnosti za pripravo plana že zaključene:

- ocena poslovanja do konca leta (proizvodnja in prodaja)
- možnosti prodaje na domačem in tujem trgu v letu 1991
- oblikovanje ciljev poslovanja za leto 1991.

Medtem, ko je ocena proizvodnje in prodaje do konca leta ter možnosti prodaje na domačem in tujem trgu v letu 1991 (količinsko) podana v drugem članku, na tem mestu navajamo le cilje poslovanja za leto 1991.

PREDLOG IZHODIŠČ IN CILJEV ZA LETO 1991

Temeljni cilji, ki jih želimo v letu 1991 doseči so:

I. Preoblikovanje podjetja na kapitalističnih osnovah skladno s pričakovano zakonodajo in relativnim povečanjem trajnega kapitala.

II. Doseganje 10 % stopnje dobička kapitala ob

- doseganju ciljev opredeljenih v elaboratu o ustanovitvi Aero Copy d. o. o.
- doseganju pozitivnega poslovanja podjetja Aero p. o. (brez upoštevanja »socialnih« stroškov).

III. Zagotavljanje pogojev za izvajanje in polna uveljavitev splošne kolektivne pogodbe.

Za doseg predlaganih ciljev pa bo potrebno upoštevati v nadaljevanju podana izhodišča in izvedbene cilje.

I. V fazi lastninjenja podjetja se uspostavi vsi pogoji in v letu 1991 samostojno izvede preoblikovanje podjetja na kapitalističnih osnovah v delniško družbo ali družbo z omejeno odgovornostjo, za kar pa mora biti predpogoj relativna uspešnost poslovanja.

Zatečeno finančno stanje zahteva sočasno povečanje deleža trajnega kapitala, kar se bo doseglo z

- znižanjem obsega potrebnih sredstev ob povečanju faktorja obračanja
- pridobivanjem dodatnega kapitala ob kapitalističnih transakcijah.

Glede na trenutno relativno visok delež vezan v sredstvih družbenega standarda se v letu 1991 sredstva dodatno ne vlagajo v objekte družbenega standarda. Tudi spremembe makro in mikro organiziranosti ter ustanavljanje novih pravnih subjektov morajo pomeniti sredstvo za doseganje temeljnih ciljev.

II. Na področju ekonomskih učinkov poslovanja je potrebno v letu 1991 doseči dobiček vseh pravnih subjektov Aera, za kar so predpogoji:

- povečanje obsega poslovanja
- povečanje produktivnosti zaposlenih tako, da se kot cilj konec leta 1991 predvidi 25 % povečanje produktivnosti
- čiščenje obstoječega proizvodnega programa in razširitev z novimi artikli, ki dopolnjujejo ali širijo program plasmana proizvodov
- racionalizacija procesov ter povečanje usklajene obvladljivosti vseh poslovnih funkcij
- bistveno znižanje stroškov »nadgradnje« Aera.

Za izboljšanje profitnosti poslovanja Aera izhaja iz poslovno političnega cilja – obstaja samo en integriran trg, za katerega se moramo usposobiti z vspostavitvijo pogojev za doseganje stroškov po evropskih standardih (ob specifikaciji jugoslovanskih da-

jatev). Uresničitev teh aktivnosti zahteva faznost pristopa.

III. Za uveljavitev splošne kolektivne pogodbe in predhodno navedenega cilja v letu 1991 izpostavljamo še:

- nadaljnje zmanjševanje »režijskih« delavcev (v najširšem pomenu besede)
- realizacija povečanega obsega proizvodnje z obstoječim številom proizvodnih delavcev.

Predpogoj uresnitve vseh aktivnosti in doseganja izvedbenih in temeljnih ciljev pa je

- ustvariti ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo omogočila usklajeno premagovanje težav v vseh fazah in na vseh področjih
- usposobiti zaposlene, zlasti na višjih nivojih za realizacijo nalog.

Navedene cilje in izhodišča je obravnaval in potrdil kolegij podjetja Aero 9. oktobra 1990.

Služba plana in analiz

Frank J. Pipp (podpredsednik grupe Xerox Corp.) Management Commitment to Quality: Xerox Corp. Quality Progress, Avgust 1983, str. 12–17

Izkušnje Xeroxa pri premagovanju težav v poslovanju in izboljševanju položaja podjetja na trgu

Prevedel in priredil Bojan Božič

V Ameriki so ob koncu sedemdesetih let opazili padec rasti produktivnosti v nekaterih industrijskih vejah in zmanjšano sposobnost upoštevanja zahtev kupcev glede kvalitete in zanesljivosti izdelkov. To je vplivalo na konkurenčnost teh industrijskih vej, pokazal pa se je tudi negativni socialni in ekonomski vpliv na širše okolje.

Xerox je firma, v kateri je zaposleno približno 21.000 ljudi v Ameriki, Kanadi in Evropi. Firma producira nove tehnologije in izdelke z namenom, da si zagotovi vodilno vlogo na svetovnem trgu reprografije in elektronskega tiska. Glavno področje poslovanja firme Xerox so kopirni in razmnoževalni stroji. V tem segmentu proizvodnje so tuji konkurenti (v glavnem Japonci) zelo hitro prevzeli prvo mesto na trgu, v glavnem zaradi nizke cene, zanesljivosti in visoke kvalitete izdelkov. Prav tako se je v zadnjih letih mnogo firm odločilo delovati v tej hitro rastoči veji industrije.

Xerox je pridobil vodilno mesto na svojem področju poslovanja z razvojem novih proizvodov in tehnologij. Firma je bila v bistvu začetnik nove industrije (fotokopirni stroji). Razvijala se je v začetku brez konkurence. Da so lahko merili napredovanje firme, so primerjali rezultate poslovanja s svojimi prejšnjimi rezultati. V sredini sedemdesetih let so konkurenti začeli spremljati poslovanje Xeroxa in na posameznih segmentih preučevali, kako bi se lahko delalo bolje. Xerox takrat ni bil zaskrbljen zaradi tega in bil še vedno zelo samozavesten pri definiranju svojih ciljev. Kot rezultat tega se je firma od sred sedemdesetih let začela srečevati s težavami na več področjih:

- v razumevanju potreb kupcev
- v doseganju ravni kvalitete in celotne vrednosti izdelka, ki je bila potrebna zaradi večjih zahtev trga
- v vzdrževanju profitabilnosti v poslovnem okolju, kjer so bili na njihovem področju stroški razvoja v mnogih primerih višji od konkurence
- v zadovoljevanju zaposlenih, ki so bili voljni sodelovati pri premagovanju problemov.

Da bi Xerox lahko še naprej ostal vodilni v tem konkurenčnem boju, je moral izpolniti nekatere bistvene pogoje:

- zadovoljiti kupce s produkti, ki imajo večjo celotno vrednost kot konkurenčni, v smislu kvalitete, delovanja, cene in da na splošno odgovarjajo potrebam kupcev
- izboljšati počutje v firmi za vse ravni zaposlenih

– še naprej sodelovati z okoljem v vseh državah, v katerih posluje firma.

Z dosegom teh ciljev so načrtovali pridobitev dovolj velikega profita, da bi lahko izboljšali finančno moč firme. Prav tako bi Xerox na ta način povečal svoj delež na

trgu in dolgoročno ohranil vodilno mesto. Ti cilji niso veliko odstopali od tega, kar je Xerox stalno poskušal, vendar so kriteriji za doseg vsakega cilja sedaj bistveno drugačni. Ti novi, bistveno drugačni in bolj ostri kriteriji so bili pred njimi v relativno kratkem času. Izhajali so iz povečanih pričakovanj kupcev, ki jih je lahko konkurenca zadovoljila. Naenkrat je bilo zelo težko doseči nove kriterije kupcev, ki so jih diktirale konkurenčne firme. Večkrat so se vprašali, kako so prišli v tako situacijo.

Konec sedemdesetih let je postalo jasno, da so potrebne temeljite spremembe, čeprav je bila firma takrat še profitabilna. Takrat še ni bilo jasno kakšne spremembe so potrebne. Vedeli so, da se je potrebno soočiti s problemom pozicije na trgu, niso pa še bili definirani procesi, ki bi definirali potrebe kupcev in ocenili konkurenco. Spoznali so, da niso uresničili večino idej svojih zaposlenih in začeli so spoznavati, da je bil management za to odgovoren, da ustvari okolje, v katerem se lahko vsi talenti in energije koristno izrabijo.

Jasno je bilo, da je za izboljšavo kvalitete in produktivnosti potrebno kontinuirano delo nekaj let. Te izboljšave zahtevajo tudi spremembo kulture in bolj kot vse ostalo tudi dolgoročno izvrševanje in uresničevanje s strani Xeroxovega managementa.

REDEFINIRANE PRIORITETE

Proces sprememb se je začel v letu 1980, ko je najširši management redefiniral prioritete in usmeritev firme. Po enem letu so se reorganizirali po strateških poslovnih enotah (SBU – Strategic Business Units). SBU so organizacijske enote, ki dejansko zaobsežajo vse resurse, ki so potrebni od razvoja do trženja izdelka. Uvedba SBU je združila skupaj strateško poslovno planiranje, planiranje proizvodov in tehnični sektor, zagotavljaše bolj usmerjene managerske odgovornosti in omogočale rušenje organizacijskih meja, ki pogosto obstajajo v velikih firmah, tako da lahko hitreje odgovarjajo na potrebe kupcev. Obsežno in realno moč so prenesli na vodilne v SBU.

Proces sprememb se je zgodil na strukturalni in evolucijski način. Potekal je v treh glavnih fazah – analiza konkurentov, vključevanje zaposlenih in totalni kvaliteten proces, ki ga Xerox imenuje »Vodilni v kvaliteti«. Prva faza je obsegala kontinuirni proces merjenja in vsestranske analize njihovih izdelkov, servisa in navad, primerjalno na najboljše konkurente. Ti konkurenti so lahko bili iz kakršne koli veje industrije, ne samo s področja kopirnih strojev. Njihov cilj je bil nadpovprečnost v kvaliteti, zanesljivosti izdelkov in ceni. Analiza konkurence jim je dala osnovo za postavitev najboljših standardov, ki bi jim zagotavljali vodilni položaj. To kar so se naučili pri analizi konkurence, so uporabili kot osnovo za uveljavljanje kvalitete, cene in postavljanja ciljev. Sedaj vsaka SBU preverja svoje delovanje v vsaki aktivnosti na najboljše konkurente na specifičnem funkcijskem področju. Analizo konkurence so postavili tako v njihove letne operativne plane, kot tudi v njihov petletni poslovni plan. Zasledujejo se kontinuirano. Ta proces je generalna sprememba v dejansko vsakem aspektu poslovanja, koristi pa so otipljive. Eden od rezultatov teh analiz je vsestranski in obsežen pregled, kako ocenjujejo kupci njihove proizvode in servis primerjalno na konkurenco. Izkazalo se je,

da mnoge njihove prejšnje ocene niso odražale realnosti na trgu. Skrbna prilagoditev mnenju kupcev je izboljšala mnenje kupcev glede delovanja proizvodov, servisa, prodaje in administracije, za 21 % v letu 1982.

POSEBNI PROJEKTI

Lotili so se številnih projektov, da bi dosegli zastavljene cilje. Med njimi so bili bistveni naslednji:

- proces za razvoj in koncipiranje izdelkov je bil s ciljem znižanja stroškov shematsko popolnoma pregledan. Tehnološki in razvojni timi so sedaj locirani skupno in si tako delijo odgovornost za razvoj, možnost izdelave in servisiranja izdelka. Investirali so v usposabljanje raziskovalnih inženirjev, ki naj postanejo bolj splošnih profilov in manj specialisti, tako da lahko razvijajo izdelke, ki bodo ceneni, jih bo mogoče proizvesti, lahko servisirati in bodo funkcionalni. V firmi sedaj bolj razumejo, da je potrebno kvaliteto in zanesljivost izdelkov načrtovati že pri razvoju izdelka. Rezultati tega projekta kažejo, da se čas razvoja in stroški lahko prepolovijo, kljub temu pa se tudi kvaliteta močno izboljša.

- razvojni timi sodelujejo z dobavitelji mnogo prej v produktnem ciklu, kar omogoča dobaviteljem mnogo višjo prilagoditev razvojnemu in proizvodnemu procesu. Močno se je zmanjšal izmet dobavljenih delov od dobaviteljev.

- v proizvodnih in sestavljajnih operacijah sedaj le na treh mestih izvajajo merjenja kvalitete. Za dele, ki prihajajo na sestavljene linije so kvalitetni standardi opredeljeni v obliki napake na milijon komadov. Na linijah za sestavljanje uporabljajo kot merilo napako na sto enot. Pri kupcih merijo odstotek strojev, ki delujejo v skladu s specifikacijami, brez napak.

Z aktivacijo projektov ocenjujejo, da še niso dosegli zastavljeno raven v smislu splošne učinkovitosti, opazen pa je bistven napredek. Sedaj pa so popolnoma prepričani, da lahko dosežejo in presežejo vsakega konkurenta.

ODKRIVANJE RAZLIK

Analiza konkurentov je odkrila razliko med njihovo ravni delovanja firme in delovanjem konkurentov. Velikost te razlike je kazala, da ni možno doseči enakosti s konkurenco, če niso tudi zaposleni bolj polno vključeni v poslovanje. Management je tako ocenil, da je potrebna druga faza v evoluciji k programu totalne kvalitete.

Skozi ta proces lahko vsi zaposleni na vseh ravneh sodelujejo kot skupine pri identifikaciji in reševanju problemov povezanih z delom in kvaliteto dela. Cilj je dobiti najboljše iz pameti in talentov Xeroxovih ljudi. Z vključitvijo zaposlenih v poslovanje so aktivirali veliko količino kreativnosti in energije njihovih zaposlenih. Izšolali so management v tehnikah motiviranja zaposlenih in sedaj ima vsaka organizacijska enota tudi formalno strategijo motiviranja. Povsod so formalizirali teame, ki rešujejo probleme in krožke kvalitete. Formalno so izobrazili 2300 ljudi, ki delujejo na tem področju. Da vključevanje zaposlenih uspeva, je potreben stil vodenja, ki je bolj vzpodbujevalen in manj direktiven. Kot pomoč managerjem, da usmerijo svoje vodenje v tej smeri, so organizirali njihovo

usposabljanje. Xerox več ne dvomi, da večina delavcev trdo in kvalitetno dela in da so inventivni. Prav tako ne dvomi, da je management odgovoren, da ustvari takšno klimo v firmi, v kateri bodo zaposleni hoteli uporabiti vso svojo energijo in talente za reševanje problemov.

Pri nadaljevanju analiziranja njihovega poslovanja in uresničevanju aktivnosti v zvezi s povečanjem angažiranosti zaposlenih so opazili, da je potrebna še ena faza za realizacijo izboljšane celotnega poslovanja firme. To je vzpostavitev procesa totalne kontrole. Ugotovili so, da je včasih slabši napačen start, kot pa da nekega izdelka sploh ne začnejo projektirati in izdelovati. V tej zvezi so tudi spoznali, da je potrebno sodelovanje najvišjega managementa že v začetku procesa. Potrebovali so proces, ki bi bil zgrajen na osnovi analiz in angažiranja zaposlenih, da se zagotovi vsestranski način dela in vrhunsko kvaliteto na vseh outputih k njihovim internim in končnim kupcem. Pristop, ki so ga imeli, odraža mišljenje njihovega top managementa, ker je ta tudi kreiral program. Petindvajset njihovih najvišjih managerjev s celega sveta je na nekaj sestankih diskutiralo o potrebnih totalnih kvaliteten kontrolah. Na teh sestankih so dosegli soglasje, da je potrebno uvesti proces totalne kvalitete kontrole za poslovanje v celotni korporaciji, ne samo v proizvodnji. Izdelali so Xeroxovo politiko o kvaliteti, to je komplet kvaliteten principov, managementnih akcij in obnašanja, ter mehanizme za vodenje kvalitete. Uskladjali so se glede načrta in kontrolnih točk. Končno, strinjali so se, da imenujejo ta dolgotrajni proces »Vodilni v kvaliteti«. Glede teh sestankov je potrebno poudariti obvezno vpletenost in izvrševanje aktivnosti s strani najvišjega vodstva, da so lahko dosegli bistvene kulturne spremembe v organizaciji. Ocenjujejo, da za vsako firmo verjetno ni potreben enak način, toda oni zase ocenjujejo, da jim naveden proces »Vodilni v kvaliteti« zagotavlja vso kredibilnost. Zaradi obveze do uresničevanja s strani managementa in njihove osebne angažiranosti je sedaj vsak v organizaciji prepričan, da so namere vodstva zelo resne.

POLITIKA KVALITETE

Politika kvalitete je bila usklajena po naslednjem zaporedju: »Kvaliteta je za Xerox temeljni poslovni princip. Kvaliteta pomeni zagotavljanje njihovim eksternim in internim kupcem inovativne proizvode in servis, ki v popolnosti zadovoljuje njihove zahteve. Kvaliteta je delo za vsakega zaposlenega v Xeroxu«. Ta politika je sedaj razumljiva vsem njihovim zaposlenim.

Naslednja stopnja je bila določitev kvaliteten principov, določitev managerskih aktivnosti, obnašanja in določitev načinov in orodij za omogočanje izvajanja teh procesov. Uskladjali so se glede naslednjih pet kvaliteten principov:

- kvaliteta je temeljni poslovni princip za Xerox, da ohrani vodilno mesto
- upoštevali in razumeli bodo obstoječe in latentne zahteve kupcev
- zagotavljali bodo svojim internim in eksternim kupcem takšne izdelke in servis, kot ga ti zahtevajo
- angažiranje zaposlenih skozi sodelovanje pri reševanju problemov je bistveno pri izboljševanju kvalitete

– delo brez napak je najbolj učinkovita pot za izboljšanje kvalitete.

Za poslovanje v skladu s temi kvalitetskimi principi se je vodstvo obvezalo, da rangira aktivnosti in obnašanje. Vodstvo je jamčilo za jasno in konsistentno strategijo, izvajalo vidno vzpodbujevalno delovanje, postavilo je cilje glede kvalitete in merljive standarde. Vzpostavilo je stil vodenja na osnovi odprtosti, zaupanja, spoštovanja, potrpežljivosti in discipline. Vzpostavilo je takšno organizacijsko okolje, v katerem je vsaka oseba lahko odgovorna za kvaliteto.

Sredstva oz. orodja, ki so pospešila proces »vodilni kvalitete« so bila:

- xeroxova politika kvalitete
- analiza konkurence in postavljanje ciljev glede kvalitete
- sistematičen proces preprečevanja in zmanjševanja napak
- usposabljanje za »vodilni v kvaliteto«
- komunikacijski in spoznavalni programi, ki krepijo »vodilni v kvaliteto«
- metoda za merjenje stroškov napak.

Kvalitetni proces, ki je bil sprožen, predstavlja velik odmak od poslovanja glede kvalitete v preteklosti. Konvencionalno vrednotenje kvalitete pojmovane kot nekaj »dobrega«, so zamenjali z definicijo, ki pojmuje kvaliteto kot absolutno ujetje z zahtevami. Pravilo je preprečevati napake s procesno kontrolo, ne pa izločati defektne izdelke po realizaciji neke aktivnosti ali procesa. Novi standard je delo brez napak, ne pa delo z dovoljeno ravni napak. Merjenje rezultatov ne z ocenjevanjem indeksov, temveč s stroški zaradi neujemanja z zahtevami. Za uspeh procesa totalne kontrole je potreben za vsakega v organizaciji posebno diferenciran pristop do dela, kar pomeni bistvene spremembe v kulturi, kot npr:

- definiranje merilnih kvalitetskih ciljev in postavitev standardov za delovanje izdelkov v skladu z zahtevami kupcev
- stalno pregledovanje napredka k ciljem za kvaliteto, tako kot se stalno pregleduje prodaja, proizvodnja in finančno stanje in primerja na zastavljene cilje
- delo v timih na reševanju problemov na vseh ravneh poslovanja: na strateškem, operativnem, na področju proizvodnje in pogojih za delo
- uporaba skupnih in sistematičnih procesov za reševanje problemov, ki slabšajo kvaliteto, produktivnost in pogoje dela
- interni natečaji in združeno sodelovanje vseh za tekmovanje na trgu
- preprečevanje in zmanjševanje odpadkov, neplodnih naporov in napak in delo na tem, da se pri novem proizvodu že prvič ustreže željam kupcev
- vedno je potrebno biti nezadovoljen s status quo pozicijo in delovati z prepričanjem, da se kvaliteta lahko vedno izboljša.

Prepričani so, da lahko ostanejo »vodilni v kvaliteto«, ker so začeli agresivno podjarjati kvaliteto v njihovem delovanju. Kot primer lahko navedejo izkušnje iz ene proizvodne enote. Rezultat programa je boljša procesna kontrola, več avtomatizacije, manj režije, boljše zavedanje o pomembnosti kvalitete in dejanskih stroških. V prvih dveh letih programa se je kvaliteta sestavljanja izdelkov izboljšala za 63 %, zanesljivost delovanja izdelkov pri kupcih se je povečala za 40 % in stroški režije so v dveh letih padli za 20 %.

Drugi razlog, zakaj verjamejo, da so na pravi poti izkušnje Fuji Xerox, njihove japonske podružnice, ki si je izdelala odlični model za reševanje težav v poslovanju. V začetku sedemdesetih let, ko so japonske firme uvedle na tržišče po kvaliteto, delovanju in cenah zelo dobre kopirne stroje, se je firma Fuji Xerox soočila z zmanjševanjem njihovega tržnega deleža. V letu 1974 se je njihov profit zmanjšal, kar je bilo prvič v zgodovini firme. Firma tudi ni imela primerne proizvodnje, s katerim bi lahko uspešno konkurirala ostalim ponudnikom na trgu. V letu 1976 so uvedli totalno kvaliteto kontrolo. Njihov cilj je bil bistveno spremeniti kulturo v firmi, postaviti nove vrednote in poslovno metodologijo. Rezultat tega je bil precej spektakularen. V letu 1978 je firma lansirala na trg novo serijo kopirnih strojev, kar je začelo izboljševati poslovanje. V letu 1982 je povečala profit glede na prejšnje leto za 25 % in to ob zelo

močni konkurenci. Njihova serija kopirnih strojev 1035 je dosegla rekord vseh časov pri uvedbi na japonski trg. Enako je bila uspešna na ameriškem trgu. Fuji Xerox je tako pokazal Xeroxu, kaj je možno doseči z izredno posvetitvijo vseh, programu totalne kvalitete.

Sedaj so v Xeroxu prepričani, da je kvaliteta bistveno managersko orodje za:

- njihove zaposlene, ker pomaga pri zmanjševanju fluktuacije delavcev in k boljšemu počutju pri delu
- njihove delničarje, ker zagotavlja dobro obrestovanje njihovega denarja
- njihove kupce
- za skupnosti in države v katerih poslujejo, ker so pripravljeni prenašati njihove izkušnje.

V veliki meri temelji njihovo delo pri prestrukturiranju firme na Demingovi filozofiji pojmovanja kvalitete.

SPOSODENO V REVII ZA RAZVOJ

Kakovost bo ali pa podjetja ne bo

IGOR ŽUŽEK

Ob obisku komisije IMV-Revoz lansko leto v Dekorativni se je pokazalo, da tovarna nezadovoljivo obvladuje kakovost, saj ji je preizkus navrgel 68 od 100 možnih točk. S takšnim (ne)uspehom seveda Dekorativna ni mogla postati Renaultov dobavitelj tkanin, ki morajo biti trpežne v najrazličnejših vremenskih razmerah, se lahko čistijo in so ognjevarne. Direktor Dekorativne, mag. Boris Verbič, je ob pravkaršnjem povabilu Biroja Q pod »taktirko« inž. Lo-tarja Kozine v hišo, novinarjem naravnost priznal, da so »v težavah«.

Ne gre zgolj za to, ali se bodo usposobili za Renaultovega dobavitelja ali ne; v resnici gre za njihov biti ali ne biti v novih tržnih razmerah integrirane Evrope. Po letu 1992 (ta »magični« mejnik) namreč nihče več ne bo mogel izvažati brez strogega upoštevanja standarda ISO 9.000, ki vsebuje celo vrsto zahtev in predpisov. Ti so, povedano najbolj na kratko, naslednji: da mora podjetje imeti dolgoročno (recimo ji) strategijo Q, ob ustreznih organizacijskih prilagoditvah, da mora spremljati stroške ne-Q; in predvsem, da morajo biti vse faze dokumentirane. Torišče potrebnih sprememb je zdaj na strani dobave surovin. V tekstilni industriji so to preje, barve in razne kemikalije. Tehnično-prevezni pogoji bodo morali biti po novem do potankosti določeni. Težka reč, če se spomnimo, da so bili proizvajalci pri nas doslej največkrat zadovoljni, če so do surovin sploh lahko prišli!

V Dekorativni so si, povedano jasno in glasno, zastavili za cilj, da bodo z letom 1993 dočakali Evropo pripravljeni, konkurenčni. Zato naj bi že do letošnjega junija (zares kratek rok!) odpravili vse bistvene

pomanjkljivosti za pridobitev certifikata o usposobljenosti za CEOKA od Bureau Veritas-Quality International.

Če mislite izvažati v Evropo, se pozanimajte, kako bi prišlo do certifikata o kakovosti.

Biro Veritas je mednarodno priznana organizacija s sedežem v Parizu. Pri njej je zaposlenih 4.500 ljudi; imajo 400 predstavništev v 125 državah, nazadnje tudi v Jugoslaviji (inž. Z. Lekić). Bistveno je, da certifikat nima trajne vrednosti; velja tri leta, vsakih šest mesecev pa potekajo t. i. obdobjni preizkusi – »revizije«.

Gledano na splošno, je pri nas silno malo organizacij, ki se lahko pohvalijo s kakršnikoli mednarodnimi priznanji kakovosti te vrste. O tem ve več povedati inž. Lotar Kozina, ki je pred meseci odprl zasebno svetovalno podjetje za kakovost – odtod tudi ime »Biro Q«. Od British Standard Institution (BSI) sta potrjeni dve: obe Iskri, in sicer Rotomatika in Ročna orodja Kranj. BV-QI pa doslej ni potrdila nobene organizacije pri nas.

Kar nekaj izkušenj s preverjanjem kakovosti in širjenjem nove miselnosti na tem področju si je v Sloveniji pridobila ekipa iz IMV-Revoza, ki je bila v gosteh že pri 20 kolektivih, povsod z nezadovoljivimi izidi. Zato ni naključje, da novomeške petice ne izdelujejo v sodelovanju z nobenim domačim partnerjem-dobaviteljem! (Naj dodamo, da so vse teste opravili po francoski, t. i. AMDEC metodi za odkrivanje napak in neustreznosti, kot jo pozna matični Renault, od koder sicer tudi izvira.)

Pri tem ne gre zgolj za doseganje Q kot imperativa – po predpisanem standardu – ampak tudi (kot »stranski proizvod«) za zmanjševanje stroškov nasploh, za optimizacijo poslovanja. Natančni Nemci so izračunali, da je z uvedbo CEOKA mogoče v nekaj letih prepoloviti vse stroške, povežane s Q. Spodbudna statistika, ki pa ji ni mogoče uresničiti brez trdega in sistematičnega dela!

ENA DOKTRINA, VELIKO PRIJEMOV

Po svetu so znani različni prijemi pri obvladovanju kakovosti:

– japonski, ki ne pozna izrazitih služb (nadzora) Q; z ravni neposrednega vodstva je do maksimuma zaostrena odgovornost do Q;

– ameriški, pri katerem ima pomočnik direktorja popolna pooblastila, številni (do 10 odstotkov vseh zaposlenih) pa so tudi delavci, ki jim je Q glavna skrb;

– evropski, ki močno temelji na »administriranju«, izdajanju poročil, deklaracij...

Veliko prijemov torej, cilj pa en sam – izboljšati in izenačiti Q, zmanjšati stroške, pridobiti prednost pred konkurenco.

Za Dekorativno konkretno pomeni to prelom s prejšnjo prakso, ko je dobavitelj določal kakovost končnega izdelka. Tehnično vzeto pa vidijo rešitev v krožnem preizkušanju preje in tkanin, ob poostrenem metrološkem nadzoru v samem tekstilu.

RR 4, 1990

O vsem, kar že veste, pa si ne upate

SPOSODJENE MODROSTI

Vsem poslovnem je skupno dvojje – dan, ki ima 24 ur, in moteča potreba po spanju. Brez spanja bi bilo 24 ur morda dovolj. Brž ko vključimo spanje, pa nam zmanjka časa za vse. Po jalovih letih premagovanja demonskega spanja in skušnjave počitka sem preskusil rešitev svojega zdravnika, ki mi je rekel tole: »Upočasni se ali pa si pomahaj v slovo.«

Njegove besede so me pretresle, zato sem se naučil obvladovati svoj čas in zmanjšati delovno obremenitev pod 24 ur. Prvi korak je bil, da sem premagal pet mitov:

1. Rezultati so sorazmerni vložnemu trudu. Brazilska zastava izraža ta mit malce drugače. Na njej piše »Red in napredek«. Seveda bi moralo pisati »Red ali napredek«, kajti to dvojje se nikoli ne ujema.

2. Količina dela je pomembnejša od kakovosti dela. Psihološko bi temu lahko še verjeli. Marljevi, ki vložijo v delo velikansko število ur, lahko vedno rečejo: »Ni sem napredoval in vsi lahko vidite to nepravilnost. Veste, da pridem vsako jutro na delo ob 8. uri in da me niti lastni otroci ne morejo videti, ne da bi se vnaprej dogovorili za sestanek.«

3. Sedanja prenova zahteva začasno daljši delovni čas. Mislim si, da smo zamaški, ki nas gorski potok vodi v Lake Placid, toda jezero pred nami je le Loch Ness. Sedanja začasna nuja je v resnici stalna. Nehajmo biti zamaški.

4. Nihče drug ne more dela opraviti pravilno. Resnica je, da ste zamenljivi, kar bo vsakdo odkril teden dni po svojem pogrebu.

5. Problem je nujno treba rešiti. Dajte no. Resnična razlika med »pomembnostjo« in »nujnostjo« je razlika med premišljenostjo in paniko.

To so bili miti. Naslednji korak je osvojitve osmih »zdravil«:

Če bi radi preložili svoj pogreb na kasnejši datum, ne imejte želodca v grlu, kadar predstavljate nujno sejo, telefon naj zveni, saj ne plačate kazni, če ne dvignete slušalke, in britof je poln tistih, brez katerih ni šlo.

1. Določite si uro odhoda iz pisarne, ki se je slepo držite. Če ponavadi zapustite pisarno ob 19. uri začnite odhajati ob 18. uri. Če si za konec tedna prinesete delo domov, opustite to pogubno navado v mesecu ali dveh.

2. Vzemite si pol dneva ali celo vso soboto, in premečite vse papirje na svoji pisalni mizi ter jih razvrstite v tri kupe.

Kup A: Prednostne zadeve, ki zahtevajo vašo osebno obravnavanje in so nedvomno pomembne. Če uvrstite na ta kup več kot štiri ali pet dokumentov in trenutno niste predsednik države, začnite znova.

Kup B: Zadeve, ki potrebujejo vaše osebno obravnavanje, vendar ne takoj. Ta kup je zelo mamljiv, a ne ujemite se v past. Naložite opravljanje teh zadev svojemu osebu, pri čemer uporabljate 70-odstotni test. Vprašajte se: »Kdo bi lahko naredil to nalogo vsaj 70-odstotno tako dobro kot jaz?« Če imate takšnega človeka v bližini, je naloga njegova. Pri tem pa ne smete premišljevati o preobremenjenosti svojih podrejenih. Ne pozabite, da je nadzor nad vašim časom vaja v sebičnosti.

Kup C: Zadeve, ki spadajo pod dvomljiv naslov »ideja, vredna premisleka«. Ena najbolj nezasišanih zablod vodilnih delavcev je, da morajo prebrati malo od vsega, da bi ostali dobro obveščeni. Če omejite število časopisov, revij in notranjih komunikacij, ki jih redno prebirate, boste imeli več časa za pomembne zadeve – na primer za razmišljanje. Berite pravočasno, kajti informacija je pokvarljiva dobrina.

3. Ko se ukvarjate s kupom A, vedno začnite z najtežjo zadevo ali s tisto, ki vam vzame največ časa. Pomaga tudi, če imate mapo, v kateri so stvari, ki jih morate opraviti pred odhodom domov, in tudi spisek stvari, ki ne morejo počakati več kot nekaj dni ali teden. Vse preostalo je zgolj vse preostalo.

4. Kupite si še en koš za smeti. Vem, da že imate enega. Toda če bi me povabili, da pregledam kup papirja na vaši mizi, bi lahko oba v hipu napolnil. Da bi si pomagali pri odločanju, kaj naj zavržete in kaj ohranite, si postavite vprašanje legendarnega Alfreda P. Sloana mlajšega: »Kaj je najhujše, kar se mi lahko zgodi, če vržem tole proč?« Če se ne tresete, se ne potite in se vam ne vrtili v glavi, ko pomislite na posledice – s papirjem v koši!

Ta drugi koš za smeti je kritična naložba, čeprav vam normalno nikoli ne bo uspelo

napolniti obeh košev. Vseeno ga ohranite, ker ima simbolično vrednost. Pazil bo na vaš prvi koš in odigral vlogo guvernerja, ko se boste vprašali, zakaj ste ga kupili.

5. Sloanovo vprašanje si postavite tudi glede vsakega povabila na kosilo ali sestanek. Ne bodite strmežljivi. In vadite naslednje tri odgovore:

»Hvala lepa, vendar sem zaseden.«

»Sam ne morem iti, mislim pa, da bi X lahko šel.« (Če že mislite, da nekdo mora iti.)

»Žal mi je, vendar res ne morem priti. Vsekakor pa me obvestite o vašem sestanku.«

Spremenite sestanke v telefonske klice ali kratka srečanja v veži. Ko vodite sestanek v svoji pisarni, sedite na koncu mize, ko ga želite končati, pa vstanite izza mize in recite: »To je torej urejeno.« Takšne zvičaje so grobe, vendar skoraj vedno uspejo.

»Svet ne trpi zaradi lenobe sposobnih pač pa zaradi pridnosti nesposobnih.«

6. Dajte si čas za premislek. Preživite pol dneva vsak teden v varni razdalji od pisarne. Vzemite si delo domov, ali poskusite delati kje drugje – v konferenčni sobi, v drugi pisarni, v javni knjižnici, v čakalnici na letališču, povsod, kjer se lahko zberete, čim dlje od pisarne, toliko bolje. Sveže okolje lahko namreč naredi čudeže z vašo storilnostjo. Pazite le na dobršno mero samodiscipline, zlasti, če delate doma.

»Kupite si še en koš za smeti.«

7. Glede telefona je moj praktičen, vendar prekurniški nasvet: ne kličite ljudi, ki so vas klicali. Oziroma, pokličite nazaj le tiste ljudi, ki jih želite klicati. Drugi vas bodo še enkrat poklicali. Ali še bolje, pisali bodo, vi si boste na hitro prebrali njihovo sporočilo in ga potem zaupali guvernerju.

Še dvojje nasvetov glede telefona. Prosite svoje pomočnike, da zahtevajo natančna sporočila. Vedno naj rečejo, da trenutno ne morete sprejeti klica. (Seveda pa lahko tudi sami presodijo, ali vas lahko zmotijo.)

8. Zaprite svoja vrata. Saj vem, da ste za politiko odprtih vrat, vendar ne vzemite vsega tako zares.

Priredba članka Ricarda Semlerja v Harvard Business Review, sept. – oktober 1989.

RR, 4/90

Osebni dohodki

REŠITEV: PODVOJIMO PLAČE!

Gotovo ste kdaj opazovali otroka, ki poskuša pobrati sladkorček, spravljen v posodi z ozkim vratom. Pogled v posodo mu posreduje dragoceno informacijo, da je poželenja vreden predmet na dnu; nagel poseg spravi sladkorček v posest male roke, vendar te ne more potegniti skozi ozko grlo; če razpre pest, bo roko sicer spravil na

varno, vendar brez sladkarije; če sladkarijo obdrži v pesti, pa bo roka ostala v posodi. Otroška ihta in trmasto vztrajanje ne pomagata; sladkarije na tak način ni mogoče spraviti iz posode v otroška usta, kjer bi se ta razstopila, v veliko veselje kratkohlavnika.

Otrok še ni zmožen trezne, analitične presoje položaja, ki bi mu povedala, da se je reševanja problema lotil na napačen način.

Tudi odrasli se nasilno lotevamo reševanja problemov, ko se gospodarstvo ne odziva tako, kot bi se moralo. Poskusili smo že skoraj vse. Politiki so pripravljeni poslušati zamisli tujih in domačih strokovnjakov in se naposled dokopali do tega, da moramo več in bolje delati. Visoki osebni dohodki so osnovni vir vsega zla: hiperinflacije, majhnega izvoza, velike nezaposlenosti in nizke ravni kakovosti izdelkov...

To se je dogajalo v času, ko so plače jugoslovanskih izobražencev že dohitele polovico plače smetarjev, plače vrhunsko plačanih jugoslovanskih poslovnežev pa njih plače pomivalcev posode v nekaterih sosednjih državah.

Politiki so ugotovili, da je položaj v gospodarstvu nevzdržen, saj so visoke plače ogrozile zasnovano gospodarsko politiko. Narodi in narodnosti Jugoslavije so ostali prepuščeni svoji iznajdljivosti in posnemanju tujih zgledov.

Povečali smo število zaposlenih za 1-2 odstotka na leto (razen pretekli leti), delež zaposlenih žensk dvignili na 46 odstotkov, družbeni proizvod in povprečne letne stopnje rasti čistih osebnih odhodkov na delavca v Sloveniji so se gibali takole:

Padajoči realni osebni dohodki so v nekakšni povezavi s padajočimi rezultati gospodarstva.

V Evropi in na Japonskem so čedalje boljši rezultati na narodnogospodarski ravni očitno v zvezi z rastočimi plačami zaposlenih. Visoka izhodišča na raven DP (GDP) na zaposlenega v Evropski skupnosti (ES 12) se je v obdobju 1980-1986 dvignila še za približno 13 odstotkov, medtem ko so se v obdobju 1981-1986 bruto urni zaslužki delavcev v nekaterih državah ES dvignili:

- v Veliki Britaniji za kakih 69 %, DP po zaposlenem za približno 14 %,
- na Nizozemskem za okoli 43 %, DP po zaposlenem za kakih 8 %,
- v Italiji za približno 39 %, DP po zaposlenem za okoli 24 %,
- v ZRN za okoli 45 %, DP po zaposlenem za približno 18 %,
- v ZDA za okoli 17 %, DP po zaposlenem za okoli 17 %,
- na Japonskem za okoli 32 %, DP po zaposlenem za kakih 35 %.

Ni pomembno, kaj je vzrok in kaj posledica, gre za povezave

So visoke plače posledica visoke produktivnosti ali je visoka produktivnost gospodarstva posledica visokih plač? So plače in visoka stopnja rasti med seboj povezani? Ali »pravična, evropska« raven plač generira »pošteno, evropsko produktivnost«? Kakšne so posledice visokih plač in kako te posledice lahko vplivajo na nacionalno gospodarstvo?

Povprečna slovenska letna plača je bila v letu 1989 na ravni 6.000 DEM, z vsemi dajatvami skupaj pa na ravni 12.000 DEM ali 5.788 ecujev. Ta raven nas dviga nekoliko nad letne zaslužke Portugalcev (leta 1985!), za drugimi pa zaostajamo za 2-6 krat!

Povprečne letne plače leta 1985 zaposlenih v državah ES v različnih panogah dejavnosti, kaže preglednica:

panoga	letna plača v ecujih
rafinerije	35.100
kovinska	23.000
kemična	28.500
strojgradnja	21.200
računalniki	31.500
telekomunikacije	22.700
avtomobilska	22.200
ladjedelništvo	17.800
živilska	17.100
mlekarska	19.300
tekstilna	13.400
usnjarska	13.700
čevljarstva	12.400
konfekcija	11.200
pohištvena	14.700
papirna	20.000
gumarska	19.600

Mislino si, da lahko čaramo

Mislino si, da imamo čarobno palčko, s katero lahko pričaramo poljubne plače zaposlenim v Sloveniji.

Vsi zaposleni skupaj smo dobili približno 2.500 milijonov ecujev letne plače, po raznih osnovah pa prispevali še enkrat toliko. Izkazani družbeni proizvod je okoli 10.000 milijonov ecujev, po pristojnih cenah pa je nadaljnjih 30 odstotkov družbenega proizvoda skritega v slovenski sivi ekonomiji. Tako je dejanski razpoložljivi DP približno 13.000 milijonov ecujev ali okoli 15.000 ecujev po zaposlenem.

- Slovenija ima okoli 860.000 zaposlenih od tega okoli 580.000 s takšnim znanjem, da so izpostavljeni nevarnosti, da izgubijo delo;

- del ogrožene populacije dela (je zaposlene) v glavnem zato, ker so dohodki v družini premajhni; manjkajoči dohodek kompenzira družina s poldanskim delom (siva ekonomija);

- visok odstotek zaposlenega prebivalstva pomeni enega izmed vzrokov za stroškovno zahtevno infrastrukturo (prevoz na delo, družbena prehrana, otroški vrtci), ki jo obubožano gospodarstvo še komaj denarno pokriva;

- obubožana država išče izhod z nadaljnjim nižanjem realnih plač zaposlenih, kar viša delež sive ekonomije in pritisk na (dodatno) zaposlovanje;

- višji delež »druge« (sive) ekonomije manjša priliv davkov in prispevkov, ki bi morali napajati infrastrukturo, potrebno za delovanje »prve« in »druge« ekonomije; obremenitev »prve« ekonomije po enoti proizvoda je višja, dobiček in razpoložljivi delež za plače manjši, plače še naprej padajo;

- slabše plačani zaposleni lahko v čedalje manjši meri kupujejo blago in storitve; obseg poslovanja gospodarstva se niža, »zaposleni« v sivi ekonomiji nimajo zadostnega občutka varnosti, da bi iz »zaposlitve« v »drugi« ekonomiji prešli v »prvo« z lastno obrtjo ali podjetjem;

- nizko motivirani delavci razporejajo svoj delovni potencial med prvo in drugo zaposlitvijo; obe zaposlitvi sta nizko produktivni...

Spirala slabo, slabše... se vrti kar naprej, brez konca.

Zaokrožimo s palčko še v drugo smer

Poglejmo hipotetični, nasprotni scenarij, ki temelji na heterodoksnem izhodišču in teoriji čarobne palčke:

- s čarobno palčko plače (tistih, ki so še zaposleni) dvignemo s faktorjem 2, tako da povprečje »čez noč« skoči na 12.000 ecujev letne plače, kar je v najboljšem primeru, da so zjeti vsi zaposleni, 2.500 milijonov ecujev; država ne zajema »druge« polovice plače (dajatve in prispevke), saj je infrastruktura že pokrita;

- v družinah z dvema zaposlenima je družinski dohodek (približno) enak, tudi če ostane zaposlen en sam član družine;

- doma lahko ostane tisti član družine, ki ima slabše dohodke in/ali slabše pogoje za delo;

- pritisk na infrastrukturo (prevoz, prehrana, otroški vrtci) se zniža, gospodarstvo je manj obremenjeno, ker ima manj zaposlenih in višjo produktivnost po zaposlenem, več lahko vloži v svojo posodobitev in razvojno-raziskovalno delo, zato je bolj uspešno na mednarodnih trgih, izdelki imajo višjo raven kakovosti, so bolj funkcionalni in bolj oblikovani, imajo višjo dodano vrednost, podjetje ima več dobička;

- višje ravni dobička omogočajo gospodarstvu nadaljnje prenavljanje in še večjo uspešnost; plače rastejo;

– višji dohodki družin in posameznikov generirajo povpraševanje po proizvodih storitvenega in proizvodnega sektorja, ki jih pokrivajo v glavnem mala in srednja podjetja, ki nastajajo iz udeležencev »druge« ekonomije, saj se zdaj splača prevzeti podjetniško tveganje, ker so »nagrade« lahko velike;

– sektor malih in srednjih podjetij raste, pritisk na delovna mesta še naprej pada, podjetja lahko sprožijo obsežne projekte menjave strukture;

– podjetja začnejo tekmovati za bolj kakovostne delavce, sproži se val (dodatnega) izobraževanja;

– uspešno slovensko gospodarstvo je čedalje bolj privlačno za tuje naložbenike, ti prinašajo privlačne nove proizvodnje (ker drugih ne dovoljujejo) in še naprej dvigujejo ceno dela...

Zdaj opazujemo gibanje razvojne spirale navzgor. Takšno gibanje ima svojo notranjo dinamiko in ko je prekoračen neki minimalni prag, potem se to gibanje razvija samo po sebi in ne potrebuje več zunanjih spodbud.

Tisto, kar nam manjka, je v resnici čarobna palčka in čarovnik, ki bi z njo zamahnil; vendar smo ta čarovnik lahko le sami, saj je iluzorno pričakovati obsežen zunanji poseg, ki bi namesto nas pognal takšen nov razvojni cikel.

Zvižaja je v tem, da je potrebno hkrati opravljati proces racionalizacije v javni upravi in gospodarstvu, znižati na razumno mero dajatve, ki jih dajemo zvezni, republiški in občinski državam, in hkrati radikalno zvišati dohodke tistih, ki bodo ostali zaposleni po prvem, največjem valu racionalizacij. Nevzdržno bi bilo razvijati gospodarstvo v smeri evropske produktivnosti in zagovarjati afriške plače.

Zvižaja s čarobno palčko pa je preiskušena, treba nam je le pogledati k sosedom, kako so te že naredili.

Ivo Banič
Revija za razvoj 3/90

Organizacija dela in časa poslovnih

Pravilo, da je čas zlato in denar, je globoko zakoreninjeno v zavesti slehernega poslovnika, zato skrbno razporeja svoje obveznosti. Delo poslovnika je nerutinsko in zelo težko definirano, pa vendar so v Ameriki naredili nekaj empiričnih analiz o organizaciji individualnega dela in časa ameriških srednjih in vodilnih po-

slovnih. Primerjava med našimi in ameriški poslovniki je zanimiva. Ameriški poslovnik uporablja pri svojem delu pet različnih vrst komuniciranja:

1. delo za pisalno mizo (pošta, dokumentacija, software...)

2. telefon

3. neformalna – neposredna komunikacija (nenačrtovani sestanki...)

4. načrtovani sestanki

5. službena potovanja (neformalna, formalna...)

Kateri od naštetih komunikacij dajejo prednost primerjamo z navadami slovenskih poslovnih. Slovenski poslovnik dodatno porabijo še približno osem ur na teden za priprave na svoje aktivnosti.

Vsekakor so med ameriški in slovenski poslovniki očitne razlike v razporejanju delovnih obveznosti, opaziti pa je, da se naši poslovnik vse hitreje prilagajajo zahodnemu konceptu poslovanja. In pri tem lahko z gotovostjo trdimo, da bodo tudi naši direktorji v prihodnje posvečali večjo pozornost, predvsem verbalni komunikaciji.

V Ameriki so pripravili podobno raziskavo, iz katere je razvidno, da porabijo poslovnik kar 41 odstotkov delovnega časa za stike s podrejenimi, 12 odstotkov za nadrejene in 47 odstotkov za zunanje sodelavce, poslovne prijatelje, specialiste itd. Ugotovili so, da so poslovnik v svojih verbalnih aktivnostih v povprečno 42 odstotkih pasivni. Pasivne reakcije so posebno opazne pri ceremonialnih postopkih. Popolnoma aktivni so le v 31 odstotkih, v katere je ponavadi zajeta aktivnost načrtovanja, pogajanja, informiranja, obhodi... V 27 odstotkih se poslovnik vedejo nekje na meji med pasivnim in aktivnim, kar nam pove, da povprečni poslovnik le malo časa dejavno ali pa intenzivno nadzo-

ruje svoje aktivnosti. Očitno je tudi, da si poslovnik večino svojih aktivnosti ne more določati vnaprej. Slednje si lahko razložimo z dejstvi, da v njihovih pisarnah nenehno zvonijo telefoni, vsak dan se vrstijo nenapovedani sestanki, sledijo nenehna vprašanja podrejenih, problemi rastejo nepredvidljivo itn.

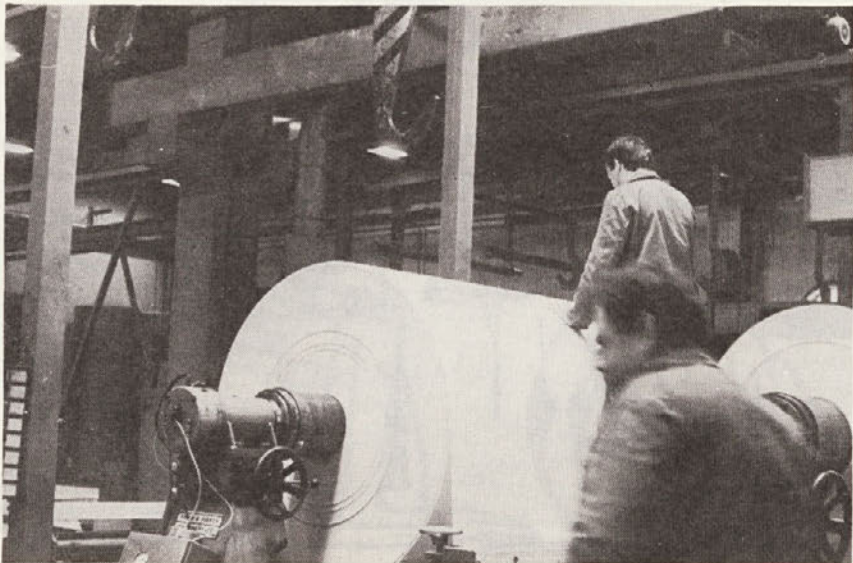
Jordan Berginc
RR 2/1990

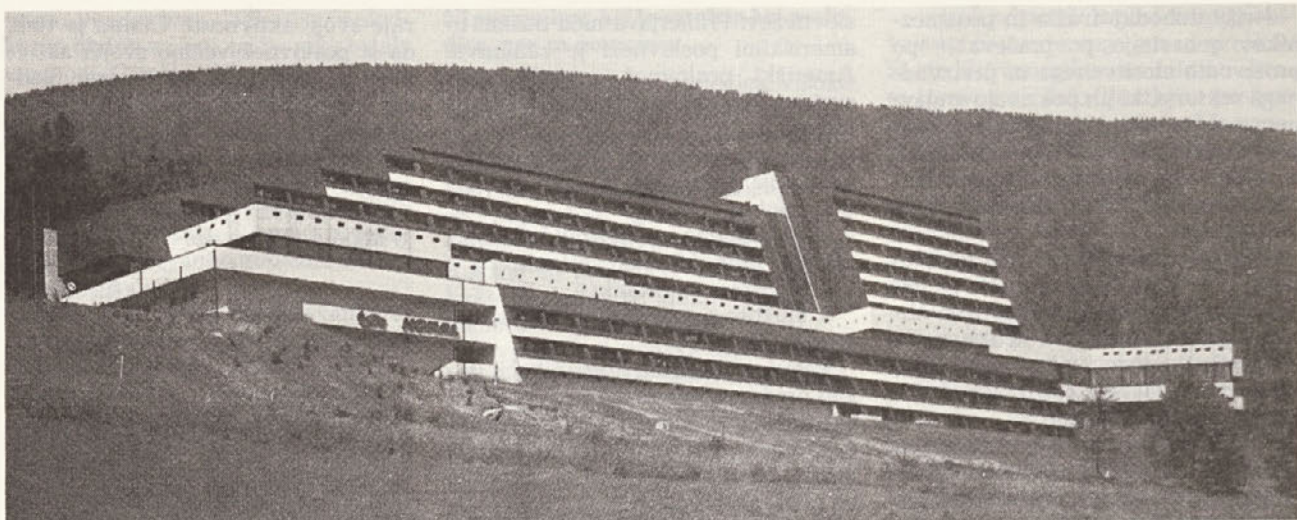
V empiričnih analizah o načinu in metodah dela ameriških poslovnih izstopata predvsem dve značilnosti: ameriški poslovnik namenja največ svojega časa verbalni komunikaciji, precej manj pa sestankom, telefonskim pogovorom in potovanjem; skoraj polovico delovnega časa namenja stikom z zunanjimi sodelavci, poslovnimi prijatelji, specialisti itd.

Telefonska anketa med slovenski direktorji je pokazala razlike v razporejanju delovnih obveznosti, hkrati pa je opaziti, da se naši poslovnik vse hitreje prilagajajo zahodnemu konceptu poslovanja.

Z metodo neposrednega opazovanja je H. Mintzberg ugotovil, da so ameriški poslovnik v svojih verbalnih aktivnostih povprečno 42-odstotno pasivni, popolnoma aktivni so le v 31 odstotkih, v 27 odstotkih pa se poslovnik vedejo nekje na meji med pasivnim in aktivnim.

»Z gotovostjo lahko trdimo, da je bolj pomembno to, da si poslovnik pridobi informacijo po neformalni poti, kar pomeni, da se mora obnašati hitro in učinkovito, ne pa, da se ravna po formalnih obveznostih.«





Hotel Horal

Smučanje v zimi 1990/91 pri nas in na Češkem in Slovaškem

Z bližajočo zimo, za katero upamo, da letos le ne bo »zelena«, kot je bila zadnji dve leti, so se pričele tudi v našem podjetju aktivnosti za organiziranje zimskega oddiha.

V zimskem času vam bodo na razpolago počitniška stanovanja na Rogli (3 stanovanja), Kopah (4 stanovanja), na Golteh (2 stanovanji). V omenjenih zimsko turističnih centrih so poskrbeli tudi za nekatere izboljšave, ki bodo koristnikom omogočile boljše pogoje koriščenja smučišč. Na Golteh so izgradili novo dvosedežnico od hotela do smučišč, kar bo znatno zmanjšalo čas čakanja za prevoz na smučišče. Na Rogli so pridobili novo smučarsko progo ter smučišče »Mašinžaga« pripravili za možnosti zasneževanja z senznimi topovi ob fiksno napeljavane-

mu vodovodnemu omrežju. Na Kopah so izboljšali sprejem TV program z ureditvijo kableske televizije za vsa počitniška stanovanja v naselju (možnost sprejema večjega števila programov in internega programa naselja).

V omenjenem programu zimskega oddiha smo vam dolžni predstaviti tudi zimski izgled smučišča v Špindlerjevem mlinu na Češkem in Slovaškem od 19. januarja do 26. januarja 1991. Tokratna posebnost bo sprememba nastanitve naših udeležencev v času bivanja na izletu.

Udeleženci izleta bodo nastanjeni v hotelu »HORAL« in ne več v hotelu »SAVOJ« ali v njegovih depandansah.

Hotel »HORAL« je bil zgrajen pred dvema letoma ter je oddaljen od centra naselja Špindlerjev mlin približno 2 km.

Pa pogledjmo, kaj nam nudi v svojih bivalnih prostorih:

– dvoposteljno sobo s kopalnico in straniščem, balkonom, na katerem je možno sončenje v prirejenih ležalnikih.

Za preživljanje prostega časa imate na razpolago v hotelu:

- prostor za dnevno bivanje s TV sprejemnikom (satelitsko TV)
- posebna TV sala (satelitska TV)
- igralnica za otroke
- bazen (zaprt, voda 22 °C)
- savna
- soba za biljard
- dvorana za namizni tenis
- bar
- disko.

Hotel ni ob samih smučarskih tereh, ampak je oddaljen od prvega smučišča kilometer in pol. Dostop do smučišča in vračilo v hotel je možen s prevozom na smučeh, kar omogočajo vzporedne vlečnice. Iz hotela »HORAL« se je možno s smučmi pripeljati tudi do smučišč turističnega naselja Špindlerjev mlin. Omeniti bi želeli tudi to, da je spremenjen način prehranjevanja v času izleta, kar pomeni, da udeleženec ne dobi več odrejeno število denarnih bonov, ampak so možne tri oblike prehrane, ki so vezane na način koriščenja kosila.

- Oblike so naslednje:
- koriščenje vseh treh obrokov (zajtrk – kosilo – večerja)
 - koriščenje dveh obrokov (zajtrk in večerja) za nadomestilo kosila prejme udeleženec bon, ki ga lahko izkoristi v ostalih gostinskih lokalih hotela (bar ali disko-vinarija)
 - koriščenje dveh obrokov (zajtrk – večerja) s tem, da dobi nadomestilo za kosilo v obliki popotnice.

Upamo, da boste iz predstavljenih možnosti koriščenja zimskega dopusta v okviru našega podjetja lahko izbrali tudi nekaj za svoj prosti čas in za užitke v naravi ob debeli snežni odeji.

Ostale informacije v zvezi z koriščenjem zimskih dopustov bomo posredovali ob objavi razpisov v Informacijah.

Referent za rekreacijo in oddih
Dušan GORJUP



Sv. Peter – zimsko športno središče

PO KOSTANJ

Jesen je tu. Listje že počasi rumeni. Ozračje postaja vedno hladneje. Noči so daljše in dnevi vedno krajši. Živali si že iščejo hrano za zimo. Kmetje pospravljajo poljske pridelke v shrambe in kleti. Gospodinje pripravljajo ozimnico.

Kostanj že pada z drevja. Ko smo se spomnili na kostanj, smo ga odšli nabirat. Jutro je bilo hladno. Veter je pihal. Ulice so bile še prazne, travniki pa še rosní. Sonce je svetilo preko rosne pokrajine in nas slepilo s svojimi poševnimi, komaj prebujajočimi žarki. Vozili smo se zelo dolgo. Za nami so ostajale tovarne in hiše, travniki in njive. Prišli smo v gozd. Bil je zelo pišan, prekrasen. Ko smo stopali po listju, nam je šelestelo pod nogami. Večere so skakale z veje na vejo. Pripravljale so si hrano za dolgo zimo. Sonce je skozi rumeno listje kukalo tudi v gozd. Z mahom porasle poti so bile mehke kot preproge in uživala sem ob hoji. Malo smo počivali sredi obarvanega gozda in iskali s pogledi kostanjevo drevo. Našli smo ga in nabrali polno vrečo kostanja, nato pa še gob.

Zelo lepo smo se imeli v gozdu, doma pa smo se sladkali s pečenim kostanjem.

Sanela Genjac, 5.a
COŠ Fran Roš, Celje

ALI SI SE KDAJ ZLAGAL(A) IN ZAKAJ?

Ljudje rečemo, da ima laž kratke noge. Lažemo iz strahu pred kaznijo ali zato, da ne bi z resnico koga prizadel. Velikokrat se zgodi, da se laž odkrije in takrat smo v veliki zadregi. Vprašala sem sošolce, če so se že kdaj zlagali.

Takole so mi odgovorili:

– Sem, ko sem dobila oceno tri. Vesna, 3.a

– Sem, ko sem se potepala pri sošolki. Maja, 5.a

– Sem, ko mi je prijateljica zvila roko. Brigita, 6.c

– Sem, ko sem kdaj prišla domov umazana. Petra, 6.a

– Sem, ko mi je sestra razmetala sobo. Adi, 2.a

– Sem, ko mi je sestrična pokvarila klavir. Barbara, 4.a

– Sem, ko se je prijatelj tepel z menoj. Haris, 3.b

– Sem, ko mi je sošolka strgala srajco. Simona, 5.a

– Sem, ko me je sošolec spotaknil pri telovadbi. Matej, 5.b

– Sem, ko je sestrič prinesel mačko in me je opraskala. Aleš, 5.c

– Sem, ko mi je soseda strgala knjigo. Lejla, 4.a

Tudi jaz sem se že kdaj zlagala, če sem bila v zadregi. Mamica pa mi je dejala, da ni lepo lagati. Imela sem zelo slabo vest. Pogledala sem mamici v oči in vse sem ji povedala po resnici.

Sanela Genjac, 5.a
COŠ Fran Roš, Celje

V NOVI RAZRED

V novi razred sem prišel vesel, kajti komaj sem čakal, da se spopadem s spisi, kontrolnimi in z ocenami. Sedaj pa, ko sem stopil v razred, sem si takoj premislil.

Dobili smo tri nove predmete: angleščino, srbohrvaščino in tehnično vzgojo. Kar naprej se selimo iz razreda v razred, namesto da bi se raje selili učitelji. Tudi razredničarko imamo novo. Ime ji je Lilijana Klančnik, uči pa nas tehniko in likovno. Za angleščino imamo Kolinovo, za srbohrvaščino in slovenščino Konradijevo, za telovadbo Sešlarja in za glasbo tovarišico, ki je letos prišla na novo. Želim si, da bi imeli na koncu šolskega leta vsi uspešne rezultate in da bi vsi odšli naprej v šesti razred.

Primož Jurak, 5.a

POT H GLASBI

Sem zelo majhna. Štejem osem let. Kadar grem mimo Tomšičevega trga, mi pogled na trenutek obstane na stavbi, iz katere prihajajo najrazličnejši zvoki. Je to glasbena šola? Da. Sem majhna, mimo mene pa hodijo veliki ljudje, učenjaki. V rokah nosijo nekakšne škatle in torbe. Kaj če bi bila tudi jaz podobna njim?

Doma sedim za mizo. Hladno popoldne je. Ura je štiri. Gledam skozi okno in premišljam. Bi tudi jaz lahko prestopila prag te mogočne stavbe in se približala notranjosti glasbene šole? Ne. Dovolj je osnovna šola. Kaj pa, če bi si krajšala čas z glasbo in bi me ta beseda spremljala skozi življenje. Saj znam peti! Je to dovolj? Ne, Kje pa! Moram biti nekaj več! Bi hotela živeti z glasbo? Da, ampak bi vzdržala do konca? Seveda bi? Toliko vprašanj in na vsa je treba odgovoriti. Vsi moji odgovori pa so tako majavi, netočni... Kazalec na uri prestopa šestico. Iz šestega nadstropja se počasi približujem pritličju in sem že tudi v mestu, v trgovini z notami in instrumenti. Vse je tako vabljivo. Strahoma odpiram tanko knjižico z notami J. S. Bacha. Joj, koliko not! Tako nepoznane črke... Smejejo se mi, so pisane in mi govori-jo: »Kupi me.« Ne, to ni mogoče! Knjiga mi je padla iz rok. Hitro jo poberem in ponovno odprem, a tokrat so črke puste in črne. Niso več pisane. Po trgovinici se še sprehajam: »Kaj če bi pogledala klavir?« Nihče me ne gleda in klavir je tako vabljiv. Glej, roka se počasi dotika tipk. Iz klavirja pa prihajajo različni zvoki. Ne, ne smem več... ampak, zvoki, ki jih ne znam zapeti, so tako lepi... Za hipec pogledam ven. Joj, zunaj je že temal! Luči so prižgane in se lesketajo kot zvezde. Domov moram! Ko prestopim prag, mi pravi mama: »Čakam te že celo večnost, ti pa...« Nisem slišala. Doma sem v hipu zaspala. Čez dva meseca sem tudi jaz postala velika. Prvič sem obiskala glasbeno šolo in bila vesela. Sedaj pa me še vedno stisne in se sprašujem: »Zakaj mi glasba ni več tako pri srcu?« Brigita Pukmeister, 7.a



Prtljaga za Evropo

DRAGI REŠEVALCI!

Obveščamo vas, da bomo izžrebance nagradnih križank št. 9 in 10 objavili v naslednji številki Našega Aera.

Prosimo vas, da še naprej sodelujete z nami in rešitve nagradne križanke št. 10 pošljete do 5. decembra 1990 na naslov: AERO-SSS, Kadrovsko-spolni sektor, Kocenova 4, Celje, s pripisom: NAGRADNA KRIŽANKA.

Celje - skladišče
D-Per

452/1990



1119901464,10

COBISS 8

	VRSTA ZABELE	NADUŠ- LJIVEC	METEOR	NEKD. CELJSKI TELOVAJ (TINE)	PTIČ NELETA- LEC	SODOBNIL KELTOV	PALEC, INČ	SHRITA DOJ
	ZVEZDO- GLED							
	SNOV ZA STROJEVJE							
	ČRTICE P. VORAUCA							
	PRIPAD- NIK SEMITOV				RANO- CELNIK			
	BITJE Z VELIKIMI OČMI SL. SLIK. (IVANA)			OKRASNA CVETLICA, KROKUS		LAST, SVOJINA		
	POTEPUH					NAŠE MORJE		
VPREŽNO VOZILO		MIT. PRVI LETALEC				GL. NESTO TURČIJE		
		ČLAN SENATA			KRČEVINA	SČIPALNO ORODJE		
PRIHOD V GOSTE			SL. PEVKA (NECA)				NADLEŽNA ŽUŽELKA	Ž. IME
			PLINI V ATMOSF.					OKRASKI IZ ZLATA
OBRAY			OGLEDALO				VRSTICA, STIH	
DEL VERIGE			EGIPT. KRALJ				LOJZE FILIPČ	AFRIŠKI VELETOK
			DINNI KANAL					DOLGOREPA PAPIGA
IVAN ČANKAR		MESTO V TURČIJI			DOUTIP			BARIJ
		ZABAVIŠČ. OBJEKT			OPOMBA			MESTO OB IRTISU(SZ)
STROKOV- NJAK ZA PLOVBO				TEMNI DEL JANEVA		GLASILO JLA		
						SLOVAN. NAKOB		
	CIGAN		OSSIP ZADKINE	BIUŠI HRVAŠKI POLITIK (JOSIP)	SL. IGRAL (VERA)		DERIVAT AMONIKA	
	TRNOVA PALICA			POPOLNA ZMEDA			SIMBOL SREČE	
	JAPONSKI DROBIŽ					NADA	SMUČI SKAND.	STAR. MLET (STANKO)
TEKOČINA V ŽILAH		VIDEZ OBRAZA				DEL NOVE GORICE		
		NAŠE PODJETJE				ANTONI ČEHOV		
HRUST, ORJAK			JAPON. OTOK					RADIJ
			Ž. IME					IGLASTO DREVO
ZIMSKA PADAVINA			POSTRE- ŠČEK				POZEM. ZUKOJED	ZVESTA DOHAZA
		LOVSKI PES						ŽIVAL
	ZBIRKA STARIH LISTIN			TANTAL		SL. SUKAR (FERDO)		POD
							ROD, PLENE	
	AVTOR: JANEZ KORENT	ŽIVALSKA VOGA						