

LETO XXIV

beti
delovna in
trgovaška
industrijska
metlika

vezilo

GLASILO DELOVNIH LJUDI DO BETI, KOMET
METLIKA, 29. september 1988

Številka 9

VEZILO je glasilo delovnih ljudi Beti in Kometa. Ureja ga uredniški odbor: Toni Gašperič, glavni in odgovorni urednik, Jožica Cigič, Nikola Kezele, Karolina Končar, Mijo Marsič, Jure Matekovič, Branko Matkovič, Vida Segina-Matkovič, Jože Muc, Vinko Pavlinac, Tone Omrzel in Marjetka Žele.

VEZILO izhaja v nakladi 2500 izvodov, in sicer enkrat na mesec. Grafična priprava in tisk: TISKARNA Novo mesto. Naslov izdajatelja: BETI, Tovarniška 2, 68330 Metlika. VEZILO je po mnenju republiškega komiteja za informiranje SRS oproščeno temeljnega davka na promet proizvodov.

NAMESTO UVODA:

SŠTU vrniti ugled

»Šola je kruh. Živela lakota!« je vzkliknil nekdo v šali. Hotel je povedati, da mu šola ni kdove kako pri srcu. Veliko je velikih mož, ki so mrzeli šolo iz dna duše. Ne manjka pa tudi navadnih smrtnikov, ki se jim naježijo dlake, če kdo samo omeni šolo. S strani učencev so bili učitelji vedno kritizirani, obrekovani, učiteljstvo pa so zapostavljali tudi različni družbeni redi. Tudi naš. Najraje bi videli, da delajo učitelji zastoj, in to največ, kar se da.

V naši družbi bi bili najsrečnejši, če ne bi rabili dati za šolstvo niti prebite pare. Pa tako hrepenimo po izobrazbi, po šolanih in izobraženih kadrih, ki naj bi izvlekli zavoženi voz iz globokega in mastnega blata. Se je ob vsem tem čuditi, če je prosvetni delavec nezadovoljen, naveličan bombardiranja z Zavodov za šolstvo, s šolskih komitejev, z Izobraževalnih skupnosti in še od kod, saj institucij, ki so namenjene nadzorstvu nad učitelji in njihovim delom, ne manjka?

Tu je še javnost, so starši, delovne organizacije in še kdo, ki budno motrijo in kritizirajo učiteljevo delo, s katerim je malokdo zadovoljen. Enim je premalo znanja splošnih predmetov, drugi bentijo nad tem, da je premalo praktičnega pouka in da zapuščajo strokovne šole nestrokovno izšolani kadri, ki ne znajo držati v rokah niti odvijalca, še manj pa, da bi znali šivati. Pri prevelikem šolskem aparatu, ki so ga ustvarili tvorci naše družbene ureditve in usmerjenega izobraževanja, pa praktično ni nikogar, ki bi naredil red. Pri silni šolski administraciji se jih vse premalo ukvarja z vsebino pouka, vse preveč pa je tistih, ki si izmišljujejo obrazce, statistične pole in druge formalnosti.

Je potem kaj čudnega, če so učitelji nervozni, zmedeni in siti vsega, le pečenke ne? V takšnih razmerah pa zna priti do marsičesa. Tudi do prekinitve dela, do grdih besed o instituciji, v kateri učitelji združujejo delo in sredstva. Ljudstvo pravi, da seže dober glas v deveto vas. Hudičevo res je to, še krutejše pa je dejstvo, da seže slab glas še dlje. Tako je tudi s Srednjo šolo tekstilne usmeritve Metlika. Zadnje čase je bilo slišati o njej več slabega kot dobrega, skaljeni medsebojni odnosi so bili nekaj časa pravi hit na Dolenjskem in še čez.

Da je to škodilo dobremu glasu šole, je škoda posebej poudarjati, najverjetneje je pripisati manjši vpis v šolskem letu 1988/89 tudi temu dejstvu, pa če bi še tako želeli, da je krivo kaj drugega. Morda štipendije, slabi prostori, negotova zaposlitev po koncu šolanja, slabo ovrednoten trud in čas, zapravljen v šoli in podobno.

Vrnitev zaupanja v šolo je verjetno le v enem: v dobrem delu, v tesnem stiku z ožjo in širšo okolico, v spoznanju, da je delovna organizacija Beti tista, ki hoče šoli zgolj pomagati. Da bi imeli v Beti s šolo kakšne druge načrte in namene, ni namreč niti slišati niti verjeti.

Toni Gašperič



NAŠA ANKETA



Manj tozdv, večja učinkovitost

V Beti so izdelali elaborat o reorganizaciji konfekcijskih tozdv. O tem je avgusta beseda tekla na razširjenem kolegiju, v začetku septembra na delavskem svetu delovne organizacije, te dni pa tudi na zborih delavcev po tozdih. Gre za to, da bi se 5 konfekcijskih tozdv in obrat v Krstinji preoblikovali v le 2 tozda in sicer tozdi v Metliki, Črnomlju in Mirni peči v tozd Perilo, temeljni organizaciji iz Žakanja in Dobove ter obrat v Krstinji pa v tozd Oblačila. Sedež obeh tozdv bi bil v Metliki, sedanji tozdi pa bi potem postale delovne enote. Takšna organiziranost gotovo ima prednosti, saj sicer v Beti ne bi začeli razmišljati o njej. Prisluhnimo pa, kaj o njej mislijo zaposleni v metliškem in črnomaljskem tozdu Konfekcija.

JOŽICA KLEMENČIČ, vodja šivalnice v metliškem tozdu Konfekcija: »Mislim, da je reorganizacija potrebna. Sedaj so artikli, ki jih izdelujemo, vse preveč razdrobljeni po tozdih. Tudi kvaliteta dela v skupnih službah, ki bodo delale v tozdih in bodo z nami bolj povezane bo – tako vsaj upam – boljša. Najbrž pa bo tudi produktivnost v proizvodnji večja,



ker bomo specializirani in bomo tudi lažje dosegali norme. Pri nas bomo delali kopalke in spodnje perilo. Kolikor sem se pogovarjala z delavci in jim razložila za kaj gre, ni bil nihče proti reorganizaciji. Če se bodo delavci strinjali na referendumu z reorganizacijo sem za to, da jo tudi čim prej zaključimo in ne, da se bo predolgo vlekla. Rada bi, da bi bili čim prej vidni tudi učinki.«

VIDA PLUT, vodja krojilnice v Metliki: »Sem za to, da se v Beti reorganiziramo tako, kot je bilo predlagano. Dobro bo, ker se bomo potem specializirali za nekaj artiklov, s tem pa bo tudi



večja produktivnost in boljša kvaliteta. Za nas v proizvodnji bo delo veliko lažje. Do misli na reorganizacijo je gotovo prišlo tudi zaradi ekonomske nuje, prav bi bilo morda le, če bi se specializirali že prej.«

MIRA KLEMENČIČ, vodja tehnološke priprave dela v metliški Konfekciji:

»Mi smo že tako veliki kar se tiče programa, števila artiklov, števila zaposlenih, da je specializacija nujna, kajti le tako se bomo lahko strokovno posvetili eni skupini proizvodov na vseh nivojih strokovnih služb. S tem pa bomo imeli tudi hitrejši pretok informacij, krajši izdelovalni čas, pocenjeno proizvodnjo, kvalitetnejši in s tem konkurenčnejši bomo na tržišču. Edino tako namreč lahko še vzdržimo na tržišču.



Je pa ta reorganizacija že pozna, je že kurativa, morala pa bi biti preventiva. V reorganizacijo bi morali iti že veliko prej. Zunanji trg išče le čisti izvoz, po najkrajši poti bi radi prišli do izdelkov najboljše kakovosti. Že tudi zaradi tega moramo narediti korak naprej.«

JOŽICA CIGIČ, direktorica tozda Konfekcija Metlika: »Mislim, da moramo iti s časom naprej. Časi se hitro spreminjajo na težje, tako da človek temu težko sledi. Še prej, preden bi pri nas te spremembe občutili pri slabih poslovnih rezultatih, slabšanju socialne varnosti, moramo nekaj narediti. Pri



nas je organizacijski model konfekcijske skupnosti zastarel, preveč je nivojev pretoka informacij in odločanja in s tem močno zmanjšana fleksibilnost. Sedanje in prihajajoče razmere in čedalje večja usmerjenost na tržne odnose pa tega ne dovoljujejo več. V

novem konceptu organiziranosti konfekcij smo se opredelili za zmanjšanje števila tozdv, tako da bi imeli 2 programa. Vsak bi imel neposredno v tozdu svojo strokovno službo. Predlog delitve 3:3 izhaja predvsem iz sorodnosti obstoječe proizvodnje. Sprememba naj bi bila predvsem v skupnih službah obstoječe konfekcijske skupnosti. Proizvodnje se sama reorganizacija ne bi dotikala oz. le v toliko, kolikor bi videli v tem boljše socialno in materialno varnost.«

SILVA PARŠE, direktorica tozda Konfekcija Črnomelj: »Reorganizacija je vsekakor potrebna, vendar je sedaj najbrž nekoliko neprimeren čas, ker je kup drugih problemov, s katerimi se moramo ukvarjati. Toda bomo pač sprejeli še to. Vendar pričakujemo, da se bo ta reorganizacija začela izvajati čim prej. Za nas bo nova



organiziranost pomembna predvsem zato, ker bodo informacije, ki jih potrebujemo, hitreje na razpolago. Ker se bomo specializirali upamo, da bomo prišli tudi do novih, specialnih strojev. V reorganizacijo moramo iti že zaradi tega, da se bomo lahko prilagodili zahtevam tujega trga. Če smo eno stopnjo organizacije prerasli, potem je zagotovo potreben drugi, višji nivo. Sicer pa se pri nas ne bo bistveno spre-

OCENA EKONOMSKE UČINKOVITOSTI

menil program proizvodnje. Neposredni delavci pri strojih te spremembe ne bodo čutili, tem bolj pa mi, ki proizvodnjo vodimo, in to v pozitivnem smislu. Z naših ramen pa bo odpadlo del dolžnosti, predvsem administrativnih, tako da se bomo lahko bolj posvetili proizvodnji.«

ROZALIJA PERUŠIČ, obračunovalka osebnih dohodkov v črnomaljskem tozdu Konfekcija: »Sem za reorganizacijo, pričakujem pa, da bo boljša povezava, organizacija dela in da ne bo prihajalo do zastojev v proizvodnji kot se je to včasih doslej dogajalo. O reorganizaciji se govori že dolgo,



vprašanje pa je, kako se bodo delavci odločili na referendumih. Vsi najbrž ne bodo »ZA« kot niso nikoli.«

Čim dlje od šivalnih strojev

Suzana Žižmont je ena od učenk 3. letnika Srednje šole tekstilne usmeritve v Metliki, ki se vsak dan vozi na šolanje v Belo krajino iz Novega mesta. Vendar pa je že takoj v začetku pogovora priznala,

da jo poklic šivilje, za katerega se bo izšolala, ne veseli. »Takrat, ko sem se odločila za to šolo, sem bila še neresna in zgrabila sem pač za tisto, za kar sem mislila, da bi bilo dobro in da mi bo koristilo. Malo me je pritegnila tudi štipendija, ki jo je ponudil Novoteks in s tem zagotovljena zaposlitev. Toda v teh dveh letih se je že marsikaj spremenilo, tako da tudi delo, čeprav sem štipendistka, ni več popolnoma sigurno. A upanje, da bom le kje dobila delo, če ne v Novoteksu, pa kje drugje, ostaja,« niza Suzana.

»V teh dveh letih se mi je poklic šivilje sicer nekoliko prikupil, a zares čisto malo. Tako me neprestano spremlja občutek prisile, da pač nekaj moram narediti. Zato, ker že vnaprej vem, da me delo ob stroju ne bi veselilo, ker je premonotono, neustvarjalno, vedno pa bi imela pred očmi, da moram izpolniti normo, se bom poskušala potruditi in se šolati naprej. Če bo v Metliki še naprej študij ob delu, bom končala 4. letnik srednje tekstilne šole, potem pa bom, če bom le dovolj uspešna, nadaljevala študij. Seveda želim ostati v tekstilni stroki, a se čim bolj izogniti šivalnim strojem,« pripoveduje Žižmontova.

»Nekateri pogrešajo v naši šoli praktično znanje, jaz pa mislim, da ga je dovolj. Če se učenka le količkaj zanima za šivanje in si prizadeva, da bi čim več odnesla od pouka, ji zadostuje, da si tudi doma lahko sama kaj sešije,« je prepričana Suzana.

Moti pa jo, ker na šoli ni krožkov. Zagotovo ve, da bi se učenci odločili zanje, vendar bi jim morali po njenih besedah na šoli ponuditi različne možnosti. Pogreša tudi večjo povezanost med učenci in učitelji in prepričana je, da bi se to sodelovanje lahko poglobilo tudi s pomočjo krožkov.

Ob polletju z dobičkom

Pri oceni ekonomske učinkovitosti poslovanja sem uporabljala podatke za DO Beti brez Izobraževalnega centra in jih primerjala z istovrstnimi podatki za I. polletje 1987.

Groba ocena ekonomske učinkovitosti poslovanja za DO Beti je pozitivna, saj smo poslovali z dobičkom. Pokrili smo vse izplačane akontacije za OD, oblikovali z zakonom predpisano višino rezervnega sklada, to je 4 % od dohodka, in z zakonom predpisano višino sredstev za potrebe investicijske skupne porabe, to je 6 % od bruto OD. Del čistega dohodka smo namenili za poslovni sklad.

Pogledali bomo rast in strukturo naslednjih kategorij: celotni prihodek, porabljena sredstva, dohodek, čisti dohodek.

Celotni prihodek (CP)

DO je za prvo polletje 1988 ustvarila celotni prihodek v višini 55.468.266.000,00 din, kar je za 143 odstotkov več kot v istem obdobju lani. V strukturi prihodkov predstavljajo glavni delež prihodka iz naslova prodaje na domačem trgu, in to kar 82 odstotkov. Delež prihodkov od prodaje na tujem trgu je bil v letu 1987 4 odstotke od celotnega prihodka, letos pa 10 odstotkov.

Porabljena sredstva

V prvem polletju 1988 so porabljena sredstva 41.023.984.000,00 din, kar je za 149 odstotkov več kot leta 1987. Torej so rasla porabljena sredstva za 6 indeksnih točk hitreje od CP.

Najpomembnejšo kategorijo porabljenih sredstev predstavljajo materialni stroški, nato pa revalorizacijski stroški.

Obračunana amortizacija po predpisanih minimalnih stopnjah brez upoštevanja revalorizacije amortizacije je večja od lanskoletne za 183 odstotkov.

Dohodek

DO je dosegla dohodek v znesku 14.444.282.000,00 din, kar je za 127 odstotkov več kot lani. Taka rast dohodka je posledica 144 odstotkov rasti CP in 149 odstotkov rasti porabljenih sredstev.

V strukturi dohodka so rasle obveznosti iz dohodka za 23 indeksnih točk hitreje, kot je rasel čisti dohodek. V strukturi obveznosti iz dohodka predstavljajo največji delež obveznosti do DSSS, najbolj pa so porasle obresti – za 393 odstotkov.

Čisti dohodek

DO je razdelila čisti dohodek v višini 9.563.416.000,00 din. To je 120 odstotkov več kot leto prej. Čisti dohodek smo razdelili na osebne dohodke in sklad skupne porabe redni del, stanovanjske potrebe skupne porabe, rezervni sklad, poslovni sklad. Za poslovni sklad smo namenili za 49 odstotkov manj kot v istem obdobju lani.

Pri primerjavi pokazovalcev dohodek (delavca in OD + SP) delavca lahko ugotovimo, da sta se oba enako povečala, in sicer za 127 odstotkov, poslabšala pa sta se pokazovalca akumulacija (povprečno uporabljena poslovna sredstva in akumulacija) delavca, vendar se je to razmerje poslabšalo tudi v regiji.

DO Beti je v drugem tromesečju letošnjega leta precej povečala neplačana realizacija (kupci ne plačujejo redno svojih obveznosti).

Za DO Beti lahko trdimo, da smo izkazali realen rezultat poslovanja,

Karolina Končar



KAKO DOSEGAMO PLAN?

Vse odvisno od naših moči

Prvo polletje smo zaključili po planskih predvidevanjih. Soočeni smo bili z dvema antiinflacijskima programoma. Do 15. maja so veljale zamrznjene cene in svobodne plače, po 15. maju pa svobodne cene in zamrznjene plače, ki veljajo še do konec tega leta.

Druga reforma nas je prizadela šele avgusta in jo čutimo pri rednem poslovanju. Ogromno so se (zaradi padanja vrednosti dinarja) podražale surovine in vsi ostali režijski stroški (razen osebnih dohodkov), kar je dvignilo našo kalkulacijo navzgor. Tržišče nam sicer priznava opravičenost našega dviga prodajnih cen, vendar nam jih ne more plačati zaradi zelo kritične kupne moči prebivalstva. Če pa že kaj vsiljeno prodamo zlasti v južne republike, moramo plačila čakati brezobrestno tudi 120 dni, kar ponovno draži našo lastno ceno.

V tem začaranem krogu skušamo maksimalno racionalizirati nabavo in zmanjšati zaloge. To je privedlo tudi do padca proizvodnje in delne

notranje nezaposlenosti, vendar je to zaradi astronomskih obresti manjše zlo, kot delati artikle, ki ne gredo v prodajo. Sedaj je rentabilnejši izvoz, ki ga lahko v obliki lohna šivanja hitro povečamo. Želeli pa bi v izvozu zaposliti kapacitete od pletenja in barvanja dalje, takšnih poslov pa ne moremo realizirati na kratek rok, brez dolgoročneje izvozne naravnosti.

Cenovna navzkrižja bomo odstranili le tako, da naše razvojne službe sprejmejo in vpeljejo v proizvodnjo svetovne normative porabe materiala, porabe časa, zalog in kvalitete. Že 3 mesece se strokovne službe ukvarjajo z najrazličnejšimi variantami planskih alternativ, vendar so napovedi črnogledne in ni možnosti, da bi težave odklonil katerikoli zakon ali drug ukrep državne politike brez krepke naslonitve na lastne moči.

Zaradi prilagajanja tržnim razmeram se bomo v konfekciji reorganizirali. Do konca leta lahko povečamo osebne dohodke, če bo ob 9. mesečnem periodičnem obračunu akumulacija Beti večja od povprečja naše panoge v SFRJ.

Nikola Podrebarac

Novice iz Kometa

Urejena okolica

Okolico pri objektu v Starem trgu so zaposleni sami uredili in sedaj že prav lepo sovpadajo k novim prizidkom k staremu objektu. Med skrbno pokošeno travo so posadili smreke in breze.

Cicibani že vseljeni

V novo večnamensko hišo so se že vselili namlajši Starotrščani. Njihove mamice so zaposlene v KOMET-u in v Uniorju. V tovarni Unior pripravljajo hrano za delavke iz Kometa, za svoje delavce in za male cicibane. Do sedaj so bili otroci v privatnem varstvu, ki je bilo in je tudi sedaj v sklopu VVZ Oton Župančič iz Črnomlja.

Odlično za PPK Poljopromes

OOZS KOMET-a je v septembru organizirala nakup suhomesnatih izdelkov pri podjetju »PPK Poljopromes« iz Karlovca. Zaposleni v DO KOMET so bili s kupljenimi izdelki zelo zadovoljni, saj so cene sprejemljive za današnji čas pa tudi izdelki so sveži in okusni. OOZS KOMET in DO KOMET pa sta skupno omogočila, da bodo zaposleni kupljeno plačali v dveh obrokih.

Močnejši pritisk

V Kometu so se odločili, da zaradi čistejšje vode uredijo krogotok vodovodnega omrežja, s katerim bomo pridobili tudi močnejši pritisk vode v hidrantnem omrežju. To je pomembno tudi zaradi eventualnega požara, ker sedanji pritisk vode ne odgovarja za priključitev enega samega hidranta.

Do sedaj smo imeli svoj zbirnik za kloriranje vode, in sicer nad Obrhom pod Dacarji. Zaradi tega, ker je sedaj vsa voda klorirana, pa

ta zbirnik ni več potreben in bodo vodovodne cevi speljane mimo omenjenega zbirnika direktno z Veselice.

Vsa dela bo izvajalo Komunalno gospodarstvo Metlika, ročni izkop pa je napravil Komet.

Vzdrževalna dela

Kot vsa leta nazaj smo tudi letos med kolektivnim dopustom izvedli razna vzdrževalna dela, saj je to najprimernejši čas za remonte na strojih ter čiščenje proizvodnih in poslovnih prostorov.

Med kolektivnim dopustom smo menjali razbite in počene šipe na proizvodni stavbi, prepleskali proizvodne prostore in zamenjali dotrajane tapete na hodniku poslovne stavbe. Izvajalci del so se držali dogovorjenih rokov in delo solidno opravili. Zaposlene delavke, ki so čistile vse prostore proizvodne in poslovne stavbe, so bile izredno natančne in pridne, pohvaliti je tudi remotno skupino, kakor tudi delavce, ki so v hudi vročini kopali jarke za vodovod.

Nova klima naprava

Zaradi neprimernih klimatskih pogojev v prostorih strojnega knjiženja, kjer so bili vedno problemi zaradi okvar na računalnikih, smo bili prisiljeni nabaviti klimat. Z njim bomo sedaj uravnavali klimatske pogoje za nemoteno delo računalnikov.

Nov panafax

Kupili smo tudi panafax, ki ga s pridom uporabljamo za povezavo z inozemskimi partnerji.

V Zagreb in Beograd

DO Komet se bo s svojimi izdelki predstavila na jesenskem velesejmu v Zagrebu in Beogradu.

Delo za štipendistke

DO KOMET Metlika bo zaposlila svoje štipendistke iz SŠTU Beti Metlika.



ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V DO BETI

Predgovor

Strokovni razgovori in posvetovanja o vzrokih, možnostih in ciljnih organizacijskega prestrukturiranja v DO »Beti« Metlika potekajo že od marca 1987. Vmes je nastalo tudi nekaj strokovnih študij in drugih zapisov, ki iz raznih zunanjih, predvsem pa notranjih vidikov, kar se da nazorno osvetljujejo primerčnost oz. neprimerčnost obstoječe organizacijske paradigme. Za vse to je bila od omenjenega datuma dalje zadolžena posebna strokovna skupina za reorganizacijo DO »Beti« v naslednjem sestavu:

Tone OMERZEL, oec. – vodja,
Niko PODREBARAC, dipl. oec. – član
Dragica KONČAR, dipl. oec. – član,
Branko MATKOVIČ, dipl. iur. – član

Strokovno in operativno na ta način, da je prevzel vlogo koordinatorja pri načrtovanju vodilnih in vodstvenih kadrov v novo projektiranih makro-organizacijskih enotah, je z omenjeno skupino ves čas sodeloval tudi glavni direktor DO Miroslav ŠTIMAC, dipl. oec. O poteku in rezultatih aktivnosti je ostale vodilne delavce in predstavnike družbenopolitičnih organizacij delovne organizacije sproti seznanjal na mesečnih razširjenih kolegijih glavnega direktorja.

Specialno za reorganizacijo nekaterih tehničnih dejavnosti DO je glavni direktor v začetku letošnjega leta imenoval posebno skupino v naslednjem sestavu:

Jože MATEKOVIČ, oec. – vodja
Boris JAKLIČ, ing. – član
Ivan GORNIK, tehn. – član

Čeprav se vsebina elaborata v glavnem nanaša na makro-organizacijsko prestrukturiranje s poudarkom na reorganizaciji konfekcijskega programa, pa je v njem

na neki način obdelan tudi ta, bolj ali manj mezoorganizacijski problem DO »Beti« Metlika.

V dodatku elaborata je prikazan okvirni terminski plan še vseh potrebnih nadaljnjih aktivnosti, ki naj bi firmo postopoma privedle do poslovanja v okviru načrtovane nove organizacijske paradigme. Seveda smo prepričani, da je v mnogočem tudi sodobnejša, kot pa je sedanja.

Gradivo pripravili:

Tone OMERZEL, oec.
Niko PODREBARAC, dipl. oec.
Jože MATEKOVIČ, oec.

I. UVOD

DO »Beti« Metlika se je v svoji razvojni dobi že večkrat reorganizirala. Nekajkrat so nam to narekemale širše družbeno-politične razmere, še največkrat pa lastne notranje potrebe, tako zaradi investicij, ki so privedle do širjenja kapacitet ali prestrukturiranja proizvodnje, kakor tudi zaradi specifičnih kadrovskih razmer.

Morda pa je le že nekoliko preveč časa poteklo od zadnjih temeljitejših sprememb v njeni organizacijski strukturi. Namreč to se je dogajalo v glavnem leta 1981, kot datum začetka njene veljavnosti pa lahko štejemo 1. 1. 1982. Če povzamemo, je takrat iz prejšnje izrazito funkcijske organizacijske strukture DO kot celote nastala nova, produktno-programsko orientirana struktura, kateri oporo sta nudila tako tehnologija, kakor tudi poslovni proces (torej oba objektivna dejavnika, ki omogočata takšno ali drugačno organiziranost). Konkretno smo to izvedli tako, da smo decentralizirali nekatere poslovne funkcije, kot n.pr. razvoj izdelkov, nabavo, pripravo dela (tehnološko in operativno), proizvodnjo, prodajo, vzdrževanje strojev in naprav, ponekod

pa še kaj, česar končni rezultat je bil nastanek naslednjih treh med seboj dokaj jasno razmejenih in po predmetu poslovanja zaokroženih proizvodno-prodajnih programov:

1. Program Kodranka in volna:

Proizvodnja in prodaja vseh vrst sintetičnih in volnenih prej,

2. Program Metraža:

Proizvodnja in prodaja metražnega blaga: vseh vrst kaširanih in nekaširanih trikotažnih pletiv za usnjarsko, pohištvno in avtomobilsko industrijo ter vseh vrst oplemenitenih – barvanih, beljenih in tiskanih – pletiv za nadaljnjo konfekcijsko predelavo in široko potrošnjo, in

3. Program Konfekcija:

Proizvodnja in prodaja konfekcijskih izdelkov: moškega, ženskega in otroškega trikotažnega perila ter vrhnjih oblačil in kopalk.

Seveda je ta nova organiziranost tu in tam zadobila tudi ustrezno samoupravno modifikacijo, tako sta se med drugim tedaj TOZD Pletilnica in TOZD Barvarna združili v

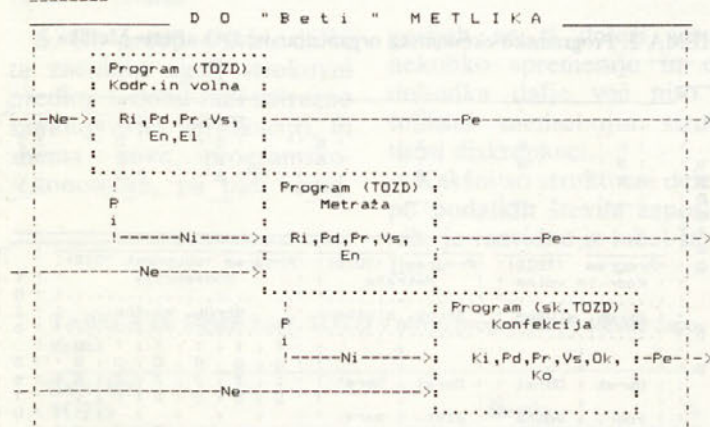
skupno TOZD Metražo, konstituirana pa je bila tudi TOZD Konfekcija Žakanje, ki je dotlej kot novi obrat nekaj časa poslovala v sestavu TOZD Konfekcija Metlika.

Čeprav je pozenje nastalo še nekaj organizacijskih novosti (obrat konfekcije Krstinja, oddelek za optimizacijo krojenja v sestavu strokovnih služb konfekcijskega programa, oddelek kooperacije v tem istem sestavu in oddelek za razvoj, konstrukcijo in vzdrževanje elektronskih naprav v TOZD Kodranka in volna), pa tega ne moremo označiti kot poseganje v spreminjanje organizacijske strukture, temveč zaradi razvojnih odločitev predvsem kot njeno dopolnjevanje.

II. KRITIČNE PRIPOMBE NA OBSTOJEČO ORGANIZACIJSKO STRUKTURU DO »BETI« METLIKA

Za prvega od objektivnih dejavnikov – tehnologijo – gotovo ni potrebno posebej obrazlagati, da so si tehnologije v vsakem od naštetih

HEMA 1: Prikaz poslovnega procesa in funkcij po programih



Legenda:

- Ri – Razvoj izdelkov
- Ki – Kreacija izdelkov
- Ni – Nabava od predhodnega programa znotraj DO »Beti«
- Ne – Nabava od zunanjih domačih dobaviteljev
- Pd – Priprava dela (tehnološka in operativna)
- Pr – Proizvodnja
- Pi – Prodaja naslednjemu programu znotraj DO »Beti«
- Pe – Prodaja zunanjim domačim kupcem
- Vs – Vzdrževanja strojev in naprav
- En – Energetika
- El – Elektronika
- Ok – Optimizacija krojenja
- Ko – Kooperacija

ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V DO BETI

proizvodno-prodajnih programov med seboj močno različne, medtem ko bomo za ponazoritev glavnine drugega – poslovni proces – uporabili kar temu procesu prilagojeno poenostavljeno shemo. Predvsem pa bomo to storili zato, da bomo lahko nekoliko podrobneje prikazali funkcije oz. aktivnosti poslovnega procesa, ki so v domeni vsakega programa posebej:

Če v SHEMI 1, ki nam hkrati zelo nazorno prikazuje tudi fazni proizvodni proces delovne organizacije kot celote, programe oz. funkcije v okviru njih medseboj primerjamo, se med njimi na videz kaže precejšnja podobnost. Vendar pa to velja samo za prva dva, ki imata tudi zares zelo podobni in srazmeroma enostavni mezo-organizacijski strukturi, medtem ko za tretjega, program Konfekcijo, ki se predvsem po samoupravni organiziranosti močno razlikuje od prvih dveh, tega še zdaleč ne moremo trditi. Sicer nam pa ugotovljeno podobnost oz. različnost, še najnazorneje prikazuje shema makro-organizacijske strukture DO »Beti« kot

celote, iz katere so poleg globalne organiziranosti programov (prej obravnavane funkcije vsakega programa združeno navajamo pod pojmom »strokovne službe«), razvidne še vse ostale njene makro- oz. mezo-organizacijske enote:

Žal pa iz te sheme programsko-ekonomske organiziranosti DO ne moremo kar tako enostavno ugotoviti tudi njene samoupravne organiziranosti, ki jo zato prikazujemo v SHEMI 3:

SHEMA 3: Samoupravna organiziranost DO »Beti« Metlika



Dejstvo, da je treba za ponazoritev programske-ekonomske organiziranosti delovne organizacije uporabiti eno shemo, za ponazoritev njene samoupravne organiziranosti pa neko drugo, kaže precejšnjo mero nedorečenosti in pomanjkljivosti

organizacijske strukture, ki je nastala leta 1981. Kot vidimo iz primerjave obeh shem, je to tako samo na segmentu konfekcijskega programa, iz katerega so ne tako majhne (155 ljudi) in strokovno samo nanj orientirane službe po samoupravni plati povsem izločene ter smejo oz. morajo svoje samoupravne pravice in dolžnosti uveljavljati šele posredno preko samoupravnih organov DSSS, kamor samoupravno-organizacijsko pač spadajo. V sestavu teh strokovnih

možno pomišljati, saj so razen konfekcije Žakanje (omenili smo že, da je bila takrat šele konstituirana kot TOZD) vse druge konfekcijske proizvodne enote že nekaj let pred tem poslovale v tej politično takrat še vedno močno sugerirani in podpirani organizacijski obliki, zaradi njihove dislociranosti jih pa še zlasti ne bi bilo možno kar tako enostavno ukinjati.

Čeprav je splošna družbeno-politična klima glede samoupravne organiziranosti OZD danes precej drugačna kot pred leti, kar pomeni, da z izpeljavo pravkar opisane organiziranosti morda niti ne bi imeli tako velikih težav, pa moramo pripomniti, da nas kot takšna pravzaprav niti več ne zanima. Še več: tudi v primeru, če bi konfekcijski program kdaj v preteklosti samoupravno morda celo organizirali kot enovito TOZD, bi se zaradi vsesplošno poslabšanih razmer poslovanja, ki se med drugim – kot vemo – še najbolj odražajo v izredno hudem konkurenčnem boju, danes prav tako nahajali pred problemom, kako ga organizacijsko prestrukturirati ter ga po kriterijih takšne ali drugačne specializacije napraviti predvsem bolj fleksibilnega.

služb pa so poleg oddelkov, pretežno lociranih v Metliki, tudi vsa tri predstavništva ali natančneje povedano Predstavništvo – kreacija izdelkov Ljubljana in Predstavništvi – prodajni skladišči Beograd in Split ter domala kompletna potniška služba DO »Beti« Metlika.

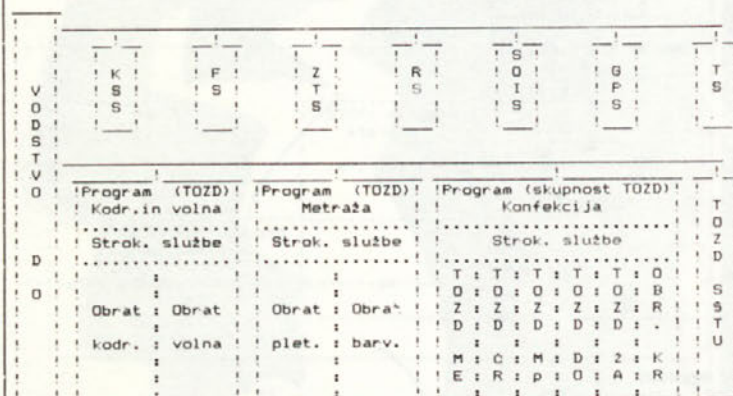
Zaradi takšne zapletenosti, da ne rečemo glomaznosti organizacijske strukture, kaže pa se v precej dolgih ter v pogledu pristojnosti in odgovornosti nejasnih poteh odločanja, je znotraj tega programa močno oteženo izvajanje predvsem tistih poslovnih funkcij in procesov, ki sodijo v neposredno domeno poslovnih struktur: planiranje, organiziranje, koordinacija in nadzor.

Alternativa, ki bi v marsičem morda poenostavila opisani organizacijski problem, bi lahko bila ta, da bi se konfekcijske TOZD leta 1981 odločile za enovito TOZD znotraj konfekcijskega programa. A kot vemo, na kaj takega tedaj seveda ni bilo

Morda ne bi bilo čisto prav, če bi se reorganizacije nekega tako velikega poslovnega podsistema lotevali brez da hkrati ne bi vedeli tega, kako uspešno ali neuspešno pa je doslej potekalo njegovo poslovanje v okviru delovne organizacije. Odgovor na to vprašanje nam podaja analiza, ki smo jo s primerjavo nekaterih pomembnejših pokazovalcev uspešnosti poslovanja med programi napravili takorekoč za celotno obdobje, v katerem DO »Beti« Metlika posluje v tej produktno-programski organizacijski obliki, torej od leta 1982 do 1987.

Čeprav na podlagi ugotovitev iz te zgolj navznoter

SHEMA 2: Programsko-ekonomska organiziranost DO »Beti« Metlika



- Legenda kratic:**
 KSS – Kadrovsko-spolni sektor
 FS – Finačni sektor
 ZTS – Zunanje-trgovinski sektor
 RS – Računovodski sektor
 SOIS – Sektor za organizacijo informacijskih sistemov
 GPS – Gospodarsko-planski sektor
 TS – Tehnični servis
 SSTU – Srednja šola tekstilne usmeritve



usmerjene analize nimamo namena trditi tega, da konfekcijski program za rezultate, kakršne je dosegal v obravnavanem obdobju, ni vlagal velikih naporov ali da prva dva programa glede na njuno opremljenost dela s sredstvi ne bi mogla dosegati še boljših, vendar nam morajo biti ugotovljeni trendi rahlega relativnega zaostajanja uspešnosti poslovanja konfekcijskega programa le še en razlog več v smeri prizadevanj po neki drugačni organiziranosti, kot pa je sedanja, ki naj bi te trende najprej zajezila, zatem pa po možnosti tudi preusmerila.

Ne vztrajamo na tem, da je organiziranje delovne organizacije na raznih drugih njenih segmentih popolna in da je zato tudi ni treba spreminjati. A ker smo ugotovili, da gre v teh primerih (razen na začetku omenjenih nekaterih tehničnih dejavnosti) bolj ali manj le za probleme mikro nivoja, tudi niso predmet tokratne obravnave.

III. PREDLOG NOVE ORGANIZIRANOSTI KONFEKCIJSKEGA PROGRAMA

Izhajajoč torej iz predpostavke, da bi naj neka drugačna organizacijska paradigma konfekcijskega programa s tem, ko bi preko kratkih poti odločanja zagotavljala čim večjo fleksibilnost ter nudila možnosti za uveljavljanje dinamičnih vodilnih osebnosti, vendar tako, da bi bila hkrati tudi po samoupravni plati doslednejša, kot pa je sedanja, smo skupaj z vsemi vodilnimi delavci konfekcijskega programa postopno prišli do naslednjega predloga:

1. Pri proučevanju vseh 11 teoretično možnih oblik samoupravnega povezovanja (od že omenjene enovite TOZD, do druge, skrajne variante, ko naj bi vsaka TOZD zase predstavljala

samostojni proizvodno-prodajni program) ter znotraj njih skupno kar 203 možne podvarianete, če računamo vse kombinacije med TOZD, smo se ob upoštevanju nekaterih kriterijev ter kadrovskih možnosti osredotočili predvsem na takšno predpostavljeno produktno-programsko organizacijsko varianto, ki celotni konfekcijski program, vključno z njegovimi strokovnimi službami, razčlenjuje na dva dela. Glede števila TOZD v vsakem od novih programov smo se odločili, naj bi bilo to ob predpostavki, da obrat Konfekcijo Krstinja v tem pogledu obravnavamo enakoporavno z vsemi drugimi konfekcijskimi TOZD, v razmerju 3 : 3 (možno bi bilo tudi v razmerju 1 : 5 ali 2 : 4).

2. S programsko-ekonomsko organiziranostjo obeh delov naj bi se dosledno pokrivala tudi samoupravna organiziranost, kar pomeni, da bi naj to postali dve novi TOZD, obe s sežezem v Metliki.

3. Od vseh kriterijev, ki smo jih proučevali (lokacije proizvodnih enot, tehnologija-specializacija strojnega parka, prodajne poti, poslovanje s kooperanti, specializacija izdelkov po nabavno-prodajnem trgu, uvoz/izvoz, uravnoteženost kapacitet, uravnoteženost dohodka in ustreznost kadra), ki so eden bolj, drugi pa manj predstavljali osnovo že pri opisani členitvi na dva dela, sta pri odločitvi, kako pa konkretno projektirati temelje za novo organizacijsko strukturo (vseh možnih podvariant v tej fazi je bilo 10), prevladala kriterija specializacija izdelkov po nabavno-prodajnem trgu ter tehnologija-specializacija strojnega parka.

4. Tako smo se odločili, da bi naj osnovo za prvi novi konfekcijski program/TOZD predstavljale TOZD Konfekcija Metlika, Črnomelj in Mirna peč, za drugega pa TOZD Konfekcija Dobova

in Žakanje ter obrat Konfekcija Krstinja.

5. Z ustrežno razporeditvijo delavcev iz obstoječih strokovnih služb konfekcijskega programa naj bi se oba nova programa (prvi z nazivom Perilo in kopalke, drugi pa Oblačila) mezo-organizacijsko poskušala organizirati podobno kot programa Kodranka in Volna oz. Metraža, vendar to v principu velja samo za ključne poslovne funkcije.

SHEMA 4: Nova programsko-ekonomska in samoupravna organiziranost DO »Beti« Metlika

	K	F	Z	R	S	G	T
V	S	S	T	S	I	P	S
O	S		S		S	S	
D							
S							
T							
V							
O	Progr. (TOZD)	Progr. (TOZD)	Progr. (TOZD)	Progr. (TOZD)			
	Kodr. in v.	Metraža	Per. in kop.	Oblačila			
D	Str. službe	Str. službe	Str. službe	Str. službe			
O			T : T : T	T : T : T			
			O : O : O	O : O : O			
D	Obrat:Obrat	Obrat:Obrat	V : V : V	V : V : V			
O							
	kod. volna	plet. barv.					
			M : C : M	D : Z : K			
			E : R : P	O : A : R			

Legenda kratic (okrajšav):

- KSS – Kadrovsko-spolni sektor
- FS – Finačni sektor
- ZTS – Zunanje-trgovinski sektor
- RS – Računovodski sektor
- SOIS – Sektor za organizacijo informacijskih sistemov
- GPS – Gospodarsko-planski sektor
- TS – Tehnični servis
- SŠTU – Srednja šola tekstilne usmeritve
- TOV – Tovarna

6. Ob predpostavki, da bi ta zaenkrat zgolj strokovni predlog zadobil tudi ustrezno samoupravno verifikacijo, bi shema nove programsko-ekonomske, pa tudi samo-

upravne organiziranosti DO »Beti« Metlika, izgledala takole:

Po podatkih iz leta 1987 in merjeno s kategorijo obsega poslovanja, temeljne organizacije prvega novega programa Perilo in kopalke predstavljajo 67 %, drugega programa Oblačila pa 33 % obsega poslovanja obstoječega konfekcijskega programa DO »Beti« Metlika. Po drugih ekonomskih kate-

gorijah se ti deleži jasno nekoliko spremenijo in od dohodka dalje več niso v tolikšni medsebojni strukturalni diskrepanci.

Kakšni so strukturalni deleži po podatkih števila zaposlenih, je razvidno iz tabel Ia in Ib:

TABELA Ia: Deleži konf. TOZD v novih programih po številu zaposlenih

Zaposleni TOZD	Število	%
Konfekcija Metlika	269	42
Konfekcija Črnomelj	262	41
Konfekcija Mirna peč	110	17
Skupaj Perilo in kop.	641	100
Konfekcija Dobova	166	33
Konfekcija Žakanje	251	51
Konfekcija Krstinja	81	16
Skupaj Oblačila	498	100
Skupaj Konfekcija	1.139	100

ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V DO BETI

Zaposleni Program	Število	%
Kodranka in volna	287	13,9
Metraža	301	14,6
Perilo in kop.	729	35,3
Oblačila	565	27,3
DSSS	166	8,0
SŠTU	18	0,9
Skupaj	2.066	100

Opomba: Vsi podatki o številu zaposlenih so po stanju 30. 06. 1988

Po tem kriteriju konfekcijske TOZD, ki naj bi tvorile program Perilo in kopalke, več ne predstavljajo tako velikega deleža obstoječega konfekcijskega programa kot prej, saj je razmerje samo še 56 % : 44 % v njihovo korist. Poleg navedenega je iz Tabela IIa razvidno še to, s kolikšnimi deleži števila zaposlenih posamezne TOZD vstopajo vsaka v svoj program.

Čeprav je tabela Ib enostavna, pa za razliko od prejšnje le terja nekaj dodatnih pojasnil. Namreč če ju primerjamo, se podatka o številu zaposlenih pri obeh novih programih iz Tabele IIa ne ujemata z adekvatnimi podatki v Tabeli IIb. To pa zato, ker smo zgolj zaradi orientacije in da bi nekako sploh mogli konstruirati to tabelo, v njej k vsakemu od obeh novih programov prišteli še ustrezno število delavcev strokovnih služb konfekcijskega programa. Vendar tega namenoma nismo storili v primerju 50 % : 50 %, saj bi tako po vsej verjetnosti ne dovoljevala struktura njune različne ekonomske moči, ampak smo ob predpostavki, da bi bilo treba v okviru nove organiziranosti zaposliti prav vse delavce in delavce obravnavanih strokovnih služb, na podlagi medsebojnih deležev razpoložljivih kapacitet, ki merjene v minutah znašajo 57 % : 43 %, od skupnega števila 155 delavcev in delavcev 88 ljudi prišteli k programu Perilo in kopalke, 67 pa k programu Oblačila.

Še enkrat poudarjamo –

to naj bi bila le okvirna orientacija, pa nič več. To tembolj, saj bi projektiranje natančnejše mikro-organizacijske strukture obeh predstavljenih novih programov prišlo na vrsto šele potem, ko bi se sploh odločili zanje. No, če bi se, pa ne gre spregledati tega, da bi še največ vsebinskih sprememb in kadrovske prerazporeditve nastalo prav pri delavcih in delavcih strokovnih služb, zelo malo ali celo nič pa po posameznih TOZD. To pomeni, da bi šlo pri slednjih v bistvu le za spremembo njihove samoupravne organiziranosti.

Prav tako zgolj kot razmišljanje naj bi zaenkrat veljalo naslednje: v okviru obstoječih strokovnih služb konfekcijskega programa takšnih mezo-organizacijskih enot, kot so predstavništva Ljubljana, Beograd in Split, pa Oddelek za optimizacijo krojenja ter industrijska prodajalna, da ne omenjamo funkcij, v okviru katerih je že sedaj zaposlen samo po 1 izvajalec, po nobenem kriteriju ne bi mogli pravilno razporediti na dva dela. A da bi problem nekako kljub temu razrešili, bi morda ne bilo napak, če bi se pri tem poslužili načela pretežnega uporabnika, ki se približno ujema tudi s prej omenjenim orientacijskim razmerjem. Kar se pa stroškov za opravljanje storitev tiče, bi jih oba programa drug drugemu ustrezno zaračunavala. Vendar naj bi tudi to področje konkretnije razreševali šele potem, ko bi se eventualno odločili za predlagano reorganizacijo.

Nenazadnje velja nekaj povedati tudi o specializaciji novih proizvodno-prodajnih programov. Od skupnih konfekcijskih kapacitet, merjenih v minutah, bi na prvi program Perilo in kopalke – kot smo že omenili – odpadel 57 %-ni, na drugega Oblačila pa 43 %-ni delež kapacitet. Komerčno-tržne možnosti bi bile seveda različne od kapacitetnega razmerja novih programov, podobno pa velja tudi za stroje po tehnološki specializaciji, ki prav tako niso locirani v zaželenem razmerju.

V startu poslovanja v okviru novih programov naj ne bi prihajalo do nikakršnih premikov, saj tudi za prihodnje predvidevamo skorajda kot normalno bolj ali manj nenehno neskladje med tržnimi pogoji in kapacitetami. Torej naj bi bilo odvisno od poslovnih subjektov, kako bi jim uspevalo osvajati prav takšne izdelke, ki bi bili, ne oziraje se na ozko specializacijo, tržno tudi najbolj donosni. To pomeni, da bi naj bila oba nova programa poslovno čim bolj elastična, kajti le tako bi lahko maksimalno zadostila tržnim zahtevam, za to pa bi poleg zunanjih gotovo drug drugega potrebovala tudi kot notranjega kooperanta.

Tržni nosilec (lastnik znamke artikla) naj bi bil program prodajalec in ne program proizvajalec. Slednji naj bi zaračunaval samo pogodbeno ceno dela, ki bi jo prodajalec poravnal preko interne realizacije (enako, kot to že sedaj poteka na relaciji med Konfekcijo in Metražo). Kakšna medsebojna cena bi veljala, pa bi bilo v domeni strategije celotne firme, planov ali dogovorov. Torej bi bilo najpomembnejše to, da bi vsak program preko iskanja najdonosnejših izdelkov nenehno težil k maksimiranju svojega poslovnega rezultata, to pa bi poleg njemu

posredno prinašalo koristi tudi mnogim drugim.

IV. PREDLOG NOVE ORGANIZIRANOSTI NEKATERIH TEHNIČNIH DEJAVNOSTI

Leta 1981 smo se pri koncipiranju organizacijske strukture kar se da opirali na kriterij pretežnega uporabnika ter po njem razporejali tudi večino tehničnih dejavnosti. Z leti pa se je pokazalo, da ta kriterij povsod ni bil ravno najprimernejši, zato bi kazalo neke od teh dejavnosti znova centralizirati. Konkretno so tu mišljene:

- kotlovnica,
 - črpališče tehnološke vode,
 - izravnalni bazen,
 - upravljanje s trafo postajami ter
 - VN in napajalni del elektro-energetike.
- Tako naj bi Tehnični servis poleg funkcij, ki jih že opravlja, za celotno DO prevzel še skrb za:

- proizvodnjo tehnološke pare,
- ogrevanje prostorov na lokaciji Metlika,
- dobavo tehnološke vode,
- čiščenje in dispozicijo odplak, ter
- nemoteno dobavo električne energije od daljnovodov preko trafo postaj do glavnih razdelilnih omaric, vključno s postopki meritev, regulacij in kompenzacij.

Z izvedbo reorganizacije naj bi delavci, ki sedaj delajo na navedenih področjih v okviru TOZD Metraža (15 delavcev), organizacijsko spadali pod DSSS (Tehnični servis).

Poleg formalnih gre pri reorganizaciji tudi za vsebinske spremembe delokroga Tehničnega servisa kot celote. Tako naj bi v bodoče vsaka njegova enota stroškovno postala še bolj poudarjena kot doslej, saj bi s tem, ko bi usluge naročnikom neposredno zaračunavala, ustvarjala svoj lastni



dohodek, tako za obstoj, kakor tudi za nadaljnji razvoj. Cene storitev Tehničnega servisa jasno ne bi bile podvržene samo kalkulativnim izračunom lastnih cen, temveč tudi tržnim cenam, sicer bi si naročniki, če bi bile višje od tržnih, potrebne usluge rajši iskali pri cenejših izvajalcih. Razlogi, ki utemeljujejo predlagano reorganizacijo, so predvsem naslednji:

1. S spremembo načina obračuna skupnega prihodka DO »Beti« na celotne prihodke po programih bi tudi stroške porabljene energije vsakemu porabniku lažje obračunavali po dejanski porabi,

2. S koncentracijo strokovnega kadra iz področij energetike, instalaterstva in vzdrževanja bi bilo možno

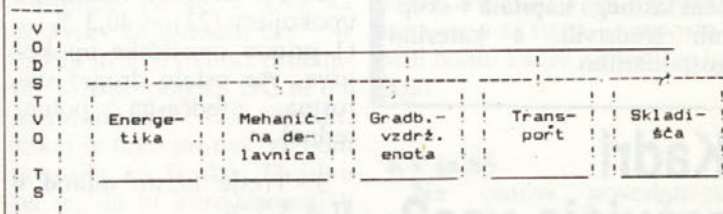
racionalneje organizirati delo ter pri enaki zaposlenosti povečati tudi njegov učinek,

3. S kontinuirano kontrolo vseh energetskih porab bi bile te porabe mnogo racionalnejše, strokovneje pa bi bilo možno pristopiti k varčevanju tudi na tistih področjih, na katerih nam to doslej ni najbolj uspevalo (kondenz, hladilna voda, itd.),

4. Nenazadnje bi se s tem razbremenil tudi vodilni kader v TOZD Metraža, saj bi mu mnogi problemi, ki ne sodijo v okvir njegovega osnovnega področja dejavnosti, krakotomalo odpadli.

Shema celotne mezo-organizacijske strukture Tehničnega servisa naj bi torej po izvedeni reorganizaciji izgledala takole:

SHEMA 5: Mezo-organizacijska struktura Tehničnega servisa



Podrobnejši opis funkcij in aktivnosti po prikazanih oddelkih pa bi bil v celoti sledeč:

Vodstvo TS (7):

- vodenje
- nabava
- obračuni
- koordinacija pri investicijskih delih
- korespondenca

Energetika (13):

- kotlovnica (para, topla voda)
- črpališča (tehnološka in pitna voda, odplake)
- kompresorska postaja (zrak)

Meh. delavnica (8):

- jeklene konstrukcije
- vzdrževanje klepar. izdelkov, vzdrževanje klima naprav
- vodovodne instalacije

Gradb.-vzdrž.en. (22):

- čišč. okolice, vzdrž. zelenic in prometnih površin
- izvajanje gradbenih in vzdrževalnih del
- odvoz in sortiranje odpadkov

Transport (24):

- avto-mehanična delavnica
- tovorna vozila
- osebna vozila
- kombi, traktor, avtobus
- viličarji

Skladišča (2):

- skladiščenje pomožnega materiala in rezervnih delov
- skladiščenje rabljene strojne opreme
- deponije
- barake

Opomba: V oklepajih je navedeno število izvajalcev vsakega oddelka, skupaj pa to pomeni 76 zaposlenih v Tehničnem servisu.

Ker pravkar opisano organizacijsko prestrukturiranje zmanjšuje število zaposlenih v programu (TOZD) Metraža ter hkrati povečuje v DSSS, bi ob predpostavki, da bi tudi reorganizacijo konfekcijskega programa izpeljali tako, kot je predlagano (vključno z orientacijsko nakazano prerazporeditvijo delavk in delavcev njegovih strokovnih služb), struktura zaposlenih po posameznih programih ter DSSS in SŠTU znotraj celotne DO »Beti« Metlika naposled izgledala takole:

Tabela Ib (korigirana):

Struktura zaposlenih DO »Beti« Metlika po vseh opravljenih organizacijskih spremembah

Program	Število	%
Kodranka in volna	287	13,9
Metraža	286	13,8
Perilo in kopalke	729	35,3
Oblačila	565	27,3
DSSS	181	8,8
SŠTU	18	0,9
Skupaj	2.066	100,0

V. GLAVNI VZROKI IN CILJI ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB V DO »BETI« METLIKA

Čeprav smo nekatere od vzrokov in ciljev, ki nas vodijo k predlaganim organizacijskim spremembam, tu in tam že nakazali, je prav, da jih strnjeno in z nekaterimi nič manj pomembnimi dodatki osvetlimo še drugače.

Živimo in delamo v zelo otežkočenih razmerah poslovanja. Na družbenem področju se nenehno dogajajo razne gospodarske reforme, ki naj bi izboljšale pogoje gospodarjenja, vendar nestabilnosti ni videti konca, tako da inflacija še nadalje uničuje zdravo gospodarsko tkivo. Politika družbenega dogovarjanja in samoupravnega sporazumevanja, ki smo jo proklamirali z »zakonom o združenem delu« v sedemdesetih ter še v prvi polovici osemdesetih let,

terja temeljite spremembe. Zato imajo vse sedanje ustavne spremembe naslednji skupni imenovalec: 'uveljavljanje tržnih zakonitosti, večja samostojnost podjetij, svobodna organiziranost in opiranje na lastne sile'. V postopku sprejemanja je tudi novi »zakon o samoupravnih podjetjih«, ki naj bi zamenjal ZZD. Temeljni subjekt po novem bo delovna organizacija, temeljna organizacija pa bo postala predvsem subjekt internega poslovanja.

V luči novih predpisov in zaradi razreševanja notranjih

težav, predvsem pa zaradi poenostavljenosti in večje tržne učinkovitosti smo lahko priča nenehnim reorganizacijam mnogih OZD. Nekatere od njih to počno tako, da temeljne organizacije povsem ukinjajo, druge pa se le raje poslužujejo poprejšnjih objektivnih strokovnih presoj in torej samoupravno organiziranost kar se da naravnajo ekonomskim kriterijem organiziranosti.

Poudarjamo, da naš projekt sodi v drugo zgoraj omenjeno različico in ima zato, ker želimo povečati elastičnost med proizvodnjo in prodajo, izključno TRŽNI KARAKTER. V sedanji organiziranosti smo morali naročilo oz. kupo-prodajno pogodbo prenašati preko 5 stopenj odločanja in dogajalo se je, da smo bodisi zamujali roke ali pa nismo mogli sprejemati kratkoročnih naročil. Po novem bomo po tehnoloških karakteristikah že specializirane proizvodne pro-



V RAZMISLEK

grame ustrezno združili (za Metliko, Črnomelj in Mirno peč posebej, za Dobovo, Žakanje in Krstinjo pa spet posebej). Temu primerno se bodo reorganizirale tudi komerciala ter obe pripravili dela. Dosegli bomo lažje vodenje in upravljanje procesov, medtem ko naj bi po tehnološki specializaciji zmanjšali zastoje, vse to pa bo avtomatsko povečalo produktivnost. Spremembe v vsebini dela se bodo čutile predvsem v konfekcijskih strokovnih službah, v sami proizvodnji pa le na ta način, da med sezono ne bo več tako naglih in toliko sprememb po artiklih kot doslej. Tudi v Metraži se bodo specializirale proizvodne linije po konfekcijskih tehnoloških in tržnih programih (grupah). Z namenom zmanjšanja zaloga bomo na tem segmentu vpeljali kontinuirano planiranje.

VI. DODATEK: TERMINSKI PLAN NADALJNJIH AKTIVNOSTI V POVEZAVI S PREDVIDENIMI ORGANIZACIJSKIMI SPREMENBAMI V DO »BETI«

Opis:	Termin:
1. Javna razprava o reorganizaciji, vključno z aktivnostmi, orientiranimi navzven (razgovori s predstavniki skupščin občin, v katerih so reorganizirajoče se organizacijske enote DO »Beti« Metlika),	od 1. 9. 1988 do 29. 9. 1988
2. Referendum (odločitev o reorganizaciji),	30. 9. 1988
3. Podrobno projektiranje mikroorganizacijske strukture novih organizacijskih enot, postopki adaptacije informacijskega sistema in razporeditve delavcev v skladu z novo sistemizacijo,	od 1. 10. 1988 do 31. 12. 1988
4. Sprejem sporazuma in statuta o združevanju dela delavcev novih TOZD v DO, sprejem novega sporazuma o svobodni menjavi dela, sprejem sporazuma o združitvi v DO in volitve,	v IV. kvart. 1988
5. Sklic prvih delavskih svetov ter imenovanje novih vršilcev dolžnosti,	in v I. kvart. 1989
6. Postopki registracij novih organizacijskih enot,	
7. Začetek poslovanja v okviru nove organizacijske paradigme.	1. 1. 1989

Opomba: V opisane aktivnosti naj bi se predlagana reorganizacija tehničnih dejavnosti vključevala samo tam, kjer bo to potrebno.

Samoupravljanje se bo bolj kot po vsebini spremenilo predvsem po obliki. Do sedaj so bili v delavskih svetih TOZD zastopani samo delavci iz proizvodnje, medtem ko delavci iz strokovnih služb, ki so običajno sprejemali najodgovornejše strokovne odločitve, zanje sploh niso rabili polagati kakih računov članom delavskih svetov TOZD. Po novem bosta 2 delavska sveta, sestavljena tako iz delegatov proizvodnje kakor tudi konfekcijskih strokovnih služb. Bivše TOZD po novem tovarne, bodo imele svoje samostojne kadrovske-gospodarske komisije kot izvršilne organe delavskih svetov.

Glede samouprave v delegatskem sistemu družbeno-političnih skupnosti ne bo nobenih sprememb. Vse krajevne zadeve bomo reševali

tako kot doslej. Odnosi do SIS-ov bodo po domicilnem principu nespremenjeni, po sedežnem principu pa se bomo še naprej dogovarjali o optimalni organizaciji, stroških in storitvah, vendar bolj poenoteno.

Organizacija dela ni nič manj pomembna kot tehnologija dela. Če hočemo biti uspešni, moramo biti o tem, kaj se dogaja na znanstvenem področju, stalno na tekočem ter sodobne dosežke sproti vpeljevati v prakso. Vsaka OZD, ki se je sposobna stalno spreminjati in prilagajati novo nastalim razmeram, bo tudi v kriznih časih v manjših težavah od tistih, ki so statične in neprikladne. Naši dosedanji rezultati kažejo, da smo bili po vsaki reorganizaciji bolj uspešni, saj razpolagamo s sorazmeroma velikim deležem lastnega kapitala v skupnih sredstvih, s katerimi gospodarimo.

Kadri rešujejo vse?

Merila oziroma cilj, ki smo si ga v začetku leta zastavili na področju zaposlovanja, je bil jasan: 2 odstotka manj zaposlenih, zlasti na režijskih oziroma neproizvodnih delih in nalogah.

Možnost uresničitve zadane se je posameznikom

In kako blizu smo uresničitvi cilja 2 % manj.

TOZD	31. 12. 1987	30. 6. 1988	%	plan
KiV	297	287	3,4	-10 292
Metraža	308	301	2,3	- 7 302
Konfekcija Metlika	274	269	1,8	- 5 270
Konfekcija Črnomelj	265	262	1,1	- 3 262
Konfekcija Mirna peč	111	110	0,9	- 1 111
Konfekcija Dobova	167	166	0,6	- 1 165
Konfekcija Žakanje	256	251	1,9	- 5 255
Konfekcija Krstinja	85	81	4,7	- 4 85
DSSS	324	320	1,2	- 4 309
SŠTU	19	18	5,2	- 1 17
Beti	2106	2065	2,00	2068

zdelo neverjetna – logiko so videli nekje drugje: več problemov – več ljudi jih lahko uspešneje reši. Tega sicer ne gre zanikati – gotovo pa drži: posameznik z znanjem, ki ga zna uporabljati, lahko uspešno in učinkovito nadomesti enega ali več takšnih, ki tega nimajo. Nesporno pa smo pri opredelitvi takšnega cilja izhajali tudi iz dejstva, da obstajajo interni viški delavcev. DČ in znanja ne izkoristijo dovolj.

V začetku leta nas je bilo 2106, po 6 mesecih pa 2065 ali 41 manj (2 %). V % smo cilj (plan 2068) torej dosegli! Kakšna pa je vsebina tega?

Delovno organizacijo je zapustilo 51 delavcev, 5 pa je bilo prerazporejenih iz ene TOZD v drugo.

1. Na prvem mestu je **spoznamna prekinitev** delovnega razmerja (26) = 45,6 %

2. Na drugem mestu pa upokojitev (23) = 40,3 %

(1 primer invalidske upokojitve, vse ostalo druge: starostna, predčasna, polna, redna)

3. Tretje mesto **odhod v JLA** 3,5 %

Četrto mesto disciplinska 3,5 %

Iz ostalih razlogov je zapustil DO 1 delavec.

Glede na kvalifikacijsko strukturo gre za odhod 1 VŠ (SŠTU), 1 delavke z ViŠ, 3 s SŠ (1 upokojitev, 1 voljen, 1 sporazumna) v vseh ostalih primerih gre za delavce s I ali II izobrazbeno stopnjo.



5 delavcev je bilo prerazporejenih iz sredin, kjer je primanjkovalo dela, štejejo pa se pod kategorijo, da jim je prenehalo DR v eni TOZD in so sklenili DR v drugi TOZD za DČ.

Pri vseh teh vzrokih prenehanja DR pa vendarle ostaja odprto vprašanje delavcev, ali so delovno razmerje sklenili za DČ. Med vzroki prenehanja DR namreč nimamo niti enega takšnega primera. Trenutno pa je v DO 12 delavcev za določen čas – v bližnji in širši okolici prekinitve DR po poteku DČ ni nič nenavadnega. O vzrokih, zakaj je tako pri nas, ne bom govorila na široko. Dejstvo pa je, da bi hitro zamenjali marsikaterega od tistih, ki mislijo, da ni važno, kaj delaš, pač pa, da si 8 ur v službi.

Pa gotovo se tudi takšnim primerom pišejo drugačni časi. Monopol na delovno mesto oz. do njega bo slej ali prej izginil, pa če hočemo to verjeti ali ne. (Da je temu tako, pričajo VEVČE). Star ljudski pregovor, kdor ne dela, naj ne je, bo v malo spremenjenem besedilu kmalu uresničen.

Tehnoloških viškov oz. ekonomskih presežkov pri nas še nismo začeli prešteti – najbrž v SRS 70.000 v letu 88 tudi ta številka ne bi bila majhna.

Primer prehodov iz ene v drugo TOZD, z enega delovnega mesta na drugo, zaradi pomanjkanja dela pa že ima-

mo. V prihodnosti se bomo tega morali lotevati še bolj korajžno. Prevelika socializacija navedenih problemov nas vse skupaj krepko vleče nazaj (pa naj bo to moje stališče še tako kruto).

V DO je v istem obdobju prišlo 11 delavcev, na strojno šivanje v konfekcije 9, v DSSS 1 konf. modelarka – pripravnica in 1 ekon. tehničar v FS za DČ – nadomeščanje delavke na porodniškem dopustu. Tudi v naprej ostajamo na istem – zaposlovali bomo kadre z znanjem in šolo.

KV in SŠ

Na osnovi povedanega lahko ugotovimo, da je % F izredno nizek 2.45 %, brez upokožitev pa 1.4 %, kar je celo pod normalo ali zaskrbljivo. (Preteklost tudi 12 %).

Vzrok: situacija – kriza – oz. pretoki – gibanje kadrov je namreč zaželeno, zato DO tudi ni zaprta za kadre z znanjem in izobrazbo deficitarne potrebe.

Znana je krilatica: Kadri rešujejo vse!

Seveda velja tudi obratno, da kadri ne rešujejo uspešno svojih nalog, da namesto reševanja problemov ustvarjajo probleme.

Učinkovitost gospodarjenja je namreč v tem, kako smo se sposobni spopasti s prihodnostjo, kajti danes je v bistvu že preteklost.

Vida Šegina-Matkovič

VAŠA POŠTA



Primitivnost brez meja

Dopust je prijeten čas. Vsi ga pričakujemo. Krojimo ga vsak po svoje. Je že tako, da tudi žepu primerno.

Tudi v Kometu smo pred leti kupili počitniško hišico v Poreču, v naselju Červar. Kasneje še na otoku Cresu stanovanje in v Stinici pri Jablancu stanovanje in garsonjero.

S tem smo omogočili delovnim ljudem, zaposlenim v podjetju in njihovim ožjim družinskim članom, cenejše in udobno letovanje v do-

pustniških dneh. Dobro bi bilo, če bi lahko dokupili nove enote na morju, kajti v tej druginji bi še kako prav prišlo sindikalno letovanje.

Veliko dela in priprav ima komisija, ki pripravlja in razporeja počitnikovanje delavcev, kajti kapacitet je pre malo, prosilcev pa vedno veliko.

Težko je ustreči vsem. Ljudje predlagajo, da bi bilo prav, če bi v Poreču uredili še eno kuhinjo, saj je ta za 10 ležišč, kolikor jih je v hišici, premajhna. Lepo in prav bi bilo, če bi se ljudje držali pravil in bivali v sobah, ki so jim z napotnico dodeljene. Prihaja do neprijetnih dogodkov in nesoglasij.

Nekateri prijavijo dva člana, kasneje pa se izkaže, da je letovalo z njimi tudi več sorodnikov in znancev. Takšni pridejo seveda že pred drugimi, zasedejo prostore, ki jim najbolj ustrezajo. To je primitivnost brez meja. To seveda ni lepo in prav. Bodimo kritični tudi do sebe, ne samo do drugih.

Zavedajmo se, da smo te objekte kupili s težko prisluženim denarjem, da so last nas vseh. Čuvajmo jih in glejmo, da bodo v njih letovali lahko tudi naši zanamci.

Spoštovati bi morali napotke in navodila tistih, ki nam jih dajejo po službenih dolžnostih.

Tudi osnovna sredstva, s katerimi so opremljena stanovanja, bi morali čuvati in čistiti ter pustiti za seboj takšno, kakršno bi radi tudi prejeli. Te ga bi se morali zavedati vsi uporabniki kometovih počitniških zmogljivosti.

Komisija za razdelitev počitniških objektov bo v naslednji sezoni člane kolektiva, ki ne bodo upoštevali pravil, kaznovala s tem, da ne bodo dobili letovanja.

Alenka Mežnaršič

ZAHVALA

Ob tragični izgubi mojega dragega brata **PETRA ROŽMANA** se iskreno zahvaljujem sodelavkam za cvetje, izraze sožalja ter spremstvo na njegovi mnogo prerani poti.

Žaljujoci: sestra Anica Šimec in družina Rožman

ZAHVALA

Ob izgubi mojega očeta **JOSIPA ŠOMINA** se zahvaljujem sodelavcem TOZD barvarna za podarjeni venec in izrečeno sožalje. Hvala vsem, ki so spremili mojega očeta na njegovi zadnji poti.

Žaljujoci
sin Josip z družino

ZANIMIVOSTI

Slovensko
javno mnenje
1988

Kar 77 odstotkov Slovencev bi se zavzelo za to, da bi tisti, ki je na svojem delovnem mestu povzročil škodo ali pa jo še povzroča, izgubil zaposlitev. Pred osmimi leti je bilo Slovencev, ki so podobno razmišljali, kar enkrat manj, to je le 39 odstotkov; Slovenec je očitno postal bolj kritičen, radikalen in zahteven in to tako v odnosu do sebe, do dela kot do drugih.

Ta podatek je samo kamenček v mozaiku, ki sestavlja podobo Slovenca v



Tovarišica si misli: »Ta pa je kerlc, ta. Škoda, da me niti ne pogleda. Če bi navezala z njim stike, bi mi lahko priskrbel letovanje, kjer koli bi želela: na Krku, na Pagu, v Seči..., kajti Rus je minister za počitnikovanje v delovni organizaciji Beti. Najraje bi ga prijela in vprašala, kdaj bo povečal počitniške kapacitete. Kaj pa, če on tega ne more storiti? Raje bom tiho.«

letu 1988. Ta je letos najradikalnejša v zadnjih dveh desetletjih, odkar poteka raziskava o slovenskem javnem mnenju, je ugotovil prof. Niko Toš, vodja centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij, ki deluje v okviru raziskovalnega inštituta ljubljanske fakultete za sociologijo, politične vede in novinarstvo. Prve izsledke te raziskave so pred dnevi predstavili javnosti, kar pomeni, da so Slovence podržali pred očmi ogledalo.

Seznam desetih najbolj priljubljenih Slovencev je, kot kažejo izsledki raziskave, naslednji: 1. Jože Smole (35,8 odstotka), 2. Janez Stanovnik (35,7 odstotka), 3. Milan Kučan (27 odstotkov), 4. Stane Dolanc (12,3 odstotka), 5. France Popit (9,6 odstotka), 6. Ciril Zlobec (8,1 odstotka), 7. Dušan Šinigoj (8 odstotkov), 8. Mojca Drčar-Murko (7,5 odstotka), 9. Marjan Rožič (6,8 odstotka) in 10. Franc Šetinc (6,5 odstotka). Na 11. mestu je s 4,8 odstotka Andrej Marinc itd.

HUDOMUŠNA FOTOGRAFIJA

Na Vinomeru
ni
veseljačenja

Na Vinomeru pri Metliki so spet modne revije. Manekenke iz Novega mesta prikazujejo kupcem modele iz pomladno-poletne kolekcije Beti 89. Revije so vsak dan, razen sobote in nedelje, vsak dan pa pridejo na Vinomer kupci iz drugih slovenskih krajev. Po prikazovanju

oblek za prosti čas, kopalk, spalnih srajc za ženske in vsega, kar sodi k pomladno-poletni kolekciji Beti 89, je zaključevanje. Pri tem delu so prisotni delavci komercialne.

Revije na Vinomeru so se izkazale kot dobre, saj je zaključevanje učinkovito, sodobno in hitro. Gosti so postreženi tudi s kosilom in malico, za veseljačenje na stroške Beti pa sploh ni bilo časa. Posamezniki iz naše delovne organizacije so prepričani, kako je vsem, ki so v času zaključevanja na Vinomeru, lepo in prijetno. Pa temu ni tako. Na Vinomeru gre za resno delo, od katerega imamo vsi koristi. Konkurenca na tržišču je vse hujša, kupce pa je treba pritegniti in jih prepričati, da delamo zavzeto, pošteno in v skladu s časom. Kar zamislite si, koliko uspeha bi imel potnik, če bi križaril po Sloveniji s kolekcijo na stojalih. Artikli, prikazani s pomočjo manekenov, so videti lepši, zato je tudi prodaja večja in učinkovitejša.

Prišel je čas, ko se moramo otresti zastarele miselnosti in večnega občutka, da gre nekaterim v Beti samo zato, da bi se zastonj najedli in napili. Delo na Vinomeru se zavleče nemalokrat v pozni popoldan, ko smo radi vsi doma, da postorimo kaj zase in za svoje družine.

