



emona informator

proizvodnja
trgovina
turizem
engineering

leto 1
štev.: 1
Ljubljana
sept. 1970

glasilo delovne skupnosti podjetja emona Ljubljana

FRANC NEBEC, GENERALNI DIREKTOR:

NEKAJ MISLI O NAŠEM DELU IN PERSPEKTIVAH

Ne bom ponavljal že izrečenih besed in pripravljenih elaboratov, zakaj smo pristopili k integraciji obeh velikih organizacij, proizvodnje in trgovine. Omejil bi se samo na nekaj momentov, s katerimi želim seznaniti oba kolektiva nove organizacije.

Imam občutek, da smo preko naše informativne službe kolektiv premalo seznanjali o dogovorih, ki so bili povezani z integracijo in sedaj nastopa čas, ko moramo tem vprašanjem s strani vodstva posvetiti več pozornosti. Marsikatera nejasnost in problema, ki zadeva posameznike, bi odpadel s

sprotnim objavljanim posebnosti in sprememb, ki nastopajo ob integracijah. Razumeti pa je treba, da vsega naenkrat ni mogoče storiti.

Različni organizacijski ukrepi v zadnjih mesecih so »prizadeli« več članov kolektiva. Mnogo delavcev je bilo premeščenih z enega na drugo delovno mesto posamezne službe, posebno na področju uprave ene in druge organizacije. Vsaka reorganizacija nujno potegne za sabo premike kadra, ker to zahteva združevanje posameznih služb v enotni organizaciji. Člani kolektiva tako bivše Prehrane kot bivšega Agro-

kombinata Emone morajo razumeti sklapljanje dela v novi organizaciji in premostiti začetne težave medsebojnih odnosov in spoznavanj. Pokazati morajo mnogo dobre volje za dobre medsebojne tovariške odnose in nekoliko strpnosti in s tega mesta pozivam vse takozvane »prizadete« člane delovnega kolektiva, naj se ne imajo za prizadete, ker ni bil v tem namen integracije, temveč da vsak, ki želi delati v novi organizaciji, lahko najde samega sebe in svoj položaj.

Prepričan sem, da v doglednem času ne bomo več govorili o preteklosti



INFORMIRANOST DELAVCA

POGOJ ZA VEČJO SAMOUPRAVLJALSKO ZAVEST IN DELOVNO STORILNOST

Spoznanje, da je ob določeni stopnji obveščenosti delavca o proizvodnih dosežkih, poslovnih uspehih in drugem dogajanju v organizaciji, kjer delavec dela, tudi odvisna stopnja njegovega proizvodnega učinka, je že zdavnaj preblisknila glave predstavnikov raznih gospodarskih formacij na zapadu. V našem družbenem redu je to spoznanje vzkliko sicer pozno, vendar pa obogateno z ugotovitvijo, da je obveščenost delavca nujna potreba za učinkovito razvijanje njegove samoupravljalске zavesti. Žal se to spoznanje ni presadilo v praktično življenje v taki meri, da bi lahko član določene delovne skupnosti upravičeno občutil, da se z razvojem njegove delovne organizacije širi tudi njegovo znanje kot delavca — strokovnjaka in delavca — upravljalca.

Zaradi premajhne obveščenosti delavca o dogajanjih v delovni skupnosti, katere član je, se vzbujajo občutki, da je še vedno na stopnji meznega delavca, ne sicer izkoriščen po človeku, temveč izkoriščen po družbi. Taka zavest pa nedvomno vzbuja pri delavcu nezadovoljstvo in odpor, ki se včasih manifestira tudi v takozvanih prekinitvah dela. Potreba po čim širši in čim bolj učinkoviti informiranosti je občutna tudi v naši delovni organizaciji zlasti po pripojitvi Agrokombinata Emone k bivši Prehrani. Zato je delavski svet, zavedajoč se pomembnosti tega področja, imenoval na svojem zasedanju dne 25. 6. 1970 poseben odbor za informiranje, ki ga sestavljajo: Lavrič Marjan kot predsednik in člani Krume Ernest, Stermenszky Jule, Nosan Marija, Čigale Ferdo, Miklavc ing. Janez, Trobevšek Janez, Krek Slavko, Godec Pavle, Kikelj Franc, Dolinar Franc, Trobovšek Franc in Kresal ing. Dušan z nalogo, da uresniči politiko informiranja in odgovarja za izvajanje določil, predpisanih s pravilnikom o informiranju in poslovni tajnosti, pri čemer naj ga vodi načelo, da mora biti vsaka posredovana informacija pravočasna, objektivna, celovita in razumljiva. Od-

bor se je že sestel na dveh sejah 9. in 17. julija in sprejel osnutek pravilnika o informiranju in poslovni tajnosti.

Osnutek naj bi določal, kateri dokumenti, podatki, objekti in naprave z delovnega področja podjetja pomenijo poslovno tajnost, kateri ukrepi in kakšen postopek je potreben za zavarovanje poslovne tajnosti, kako se sporočajo in izročajo tajni podatki, kakšna je vsebina, način in organiziranje informiranja ter pravice in dolžnosti članov delovne skupnosti v zvezi z informiranjem. Razumljivo je, da moramo namreč ob opredeljevanju pojma in širine informiranja ugotoviti vse tiste pojave v delovni organizaciji, ki naj jih kot poslovno tajnost ohranja le ožji krog v delovni organizaciji. Načelo, da je delo delovne organizacije javno in da ima član delovne skupnosti podjetja pravico biti obveščen o gospodarjenju in poslovanju v svoji delovni organizaciji, narekuje potrebo po formiranju samostojne strokovne službe, ki bo uresničevala program in politiko informiranja, ki bo zasledovala vsa dogajanja in pojave v podjetju in jih posredovala vsem članom delovne skupnosti podjetja. Služba za informiranje bo lahko svoje naloge uresničevala prek naslednjih načinov, oblik in sredstev informiranja: sestankov, oglasnih desk, javnih tribun, občasnih informacij, glasila in drugih oblik. Posebno pozornost bo treba posvetiti glasilu podjetja, ki naj bo namenjeno vsem članom delovne skupnosti podjetja in ki naj bo tribuna za vzpodbujanje informiranja, za izmenjavo mnenj in pogledov ter kritika o delu in življenju v podjetju. Glasilo naj bi predvsem pisalo o sprejemanju in izpolnjevanju letnih programov, problemih in težavah v uresničevanju letnega plana, sistema delitve dohodka, o organizacijskih posegih, o gradivu, ki naj bi ga obravnavali samoupravni organi, obrazlagal sprejete sklepe, o predlogih za spremembe statuta in internih aktov, kadrovskih problemih, izobraževalni politiki, o vprašanjih socialne politike, o

delu družbeno-političnih organizacij in drugih dogodkih in problemih, pomembnih za delo in življenje delovne skupnosti. Glasilo bo urejal uredniški odbor in vodil programsko politiko, razpravljal in odločal o prispevkih za objavo, analiziral posamezne iziše številke glasila ter tudi sproti spremljal in kontroliral smotno porabo sredstev za izdajanje glasila. Odbor za informiranje je na svoji drugi seji že imenoval uredniški odbor, ki ga predstavljajo Miklavc ing. Janez, Kikelj Franc, Dolinar Franc, Jasna Novljan, Zora Šubašič in Lavrič Marjan, za odgovornega urednika je imenoval Lavriča Marjana, medtem ko je za glavnega urednika določil Novljan Jasno.

Navedeni organi in našete oblike oziroma sredstva informiranja naj bi torej zagotovile vsakemu članu delovne skupnosti podjetja pravico, da je konzultiran na delovnem mestu, da je seznanjen z razpravami o statutu in vseh drugih splošnih aktih z upoštevanjem njegovih utemeljenih pripomb, da je seznanjen z zadevami o katerih se odloča neposredno, da je informiran o poslovanju podjetja in njegovi organizaciji in da dobi odgovor na vprašanja, ki jih postavlja. Seveda pa je istočasno delavec dolžan za zagotovitev navedenih njegovih pravic izraziti svoje predloge in mnenja v zvezi s poslovanjem tistim, ki so mu neposredno predpostavljeni ali da svoje predloge in mnenja pove na sestanku njegove delovne enote in da skrbno spremlja vsa dogajanja v podjetju, zlasti pa da se seznanja z določili statuta, pravilnikov in drugih aktov.

marveč o naših bodočih nalogah in o naših perspektivah. Zato mislim, da si moramo prav vsi prizadevati v svoji miselnosti in v svojih pogledih, vsak na svojem delovnem mestu, kako bomo vključili slehernega člana delovnega kolektiva v nove pogoje dela in predvsem v borbo za naše perspektive in naš program v prihodnje. Pri vsem tem pa je seveda potrebna strpnost in mnogo potrpljenja, kar vse smo že poudarili ob samem združevanju obeh organizacij.

Množice problemov, ki nas spremlja ob spajanju obeh organizacij, ni možno rešiti čez noč. Nova organizacija ne more biti monolitnejša in bolje organizirana že na samem začetku. Upoštevati moramo, da imamo upravne prostore podjetja razdrobljene in dislocirane. To nam povzroča veliko stroškov in težav na področju centralizacije poslovanja. Koncentracija poslovanja uprave podjetja je nujna, vendar rešitev tega vprašanja zahteva določen čas. Vodstvo podjetja bo vložilo vse napore, da reši to v čim krajšem času, s čemer bo poslovanje celotnega podjetja močno olajšano.

Ob združevanju opažamo določeno nestrpnost, ne večine, marveč posameznikov bodisi iz enega ali drugega prejšnjega kolektiva. Že ob združitvi smo poudarili, da taka integracija, kot jo kaže naš primer, zahteva mnogo strpnosti, predvsem pa medsebojnega razumevanja in spoštovanja dogovorov, ki jih je sklenilo vodstvo podjetja na področju programiranja bodočega razvoja celotne organizacije.

Ne bom se spuščal v podrobnosti nalog celotnega kolektiva, menim pa, da bo potrebno s posameznimi nalogami, ki jih bo zahteval bodoči sistem organizacije, sistematično seznanjati potom našega internega glasila članstvo delovnega kolektiva. Prepričan sem, da bi na ta način odpadli marsikateri problemi. Potrebno bo seznaniti kolektiv s problemi ene in druge bivše organizacije še iz preteklosti, kolikor ti problemi vplivajo na delo v novi orga-

M. Lavrič

(Nadaljevanje na 2. strani)

LJUBLJANA
PO 97/1026

(Nadaljevanje s 1. strani)

nizaciji. Informiranost celotnega članstva o poslovanju podjetja, nalogah in perspektivi, je izredno važna in predstavlja močan faktor za ustvarjanje enotne homogene organizacije, ta pa mora imeti podporo za svoj razvoj v celotnem članstvu kolektiva.

Vodstvo podjetja ima v dosedanem razdobju vrsto organizacijskih problemov, ki jih je treba reševati sistematično, pa naj bo to novi statut podjetja ali množica pravilnikov, naj bo to pristopanje k novi delitvi dohodka ali razporeditvi kadrov na nova delovna mesta, ali urejanje upravnih prostorov.

Druga fronta problemov so razvojni problemi na področju programiranja in investiranja. Omenim naj samo nekaj bistvenih nalog s tega področja. Bivša Prehrana mora še v letošnjem letu dograditi Supermarket v Mariboru, nadalje skladišče na Šmartinski cesti z ustrezno mehanizacijo in mehanografijo. Velika investicija, ki je v osnovi že rešena, je izgradnja blagovnice Agrokombinata Emone na Trgu revolucije. S področja proizvodnje se predstavlja pred nas rešitev rekonstrukcije Mesne industrije Zalog in izgradnja povečanih kapacitet proizvodnje jajc in enodnevnih piščancev. Pri vsem tem pa nastopa še vrsta drobnih problemov na področju investiranja.

Na področju turizma smo vložili velike napore v izgradnjo turističnih kapacitet v Portorožu. Istočasno vodimo intenzivne razgovore z Mednarodno banko iz Washingtona za izgradnjo novih turističnih kapacitet v naslednjih dveh letih.

Če rezimiramo napore novega kolektiva na področju investiranja in razvoja, vidimo, da bo nov kolektiv v dobi enega leta vložil v razvoj, vključno s tem, kar je bilo dograjeno že v zadnjih letih, skupno 25 milijard starih dinarjev. Če pa bo uspel še program z Mednarodno banko, bo kolektiv vložil v razvoj nadaljnjih 25 milijard, torej skupno 50 milijard starih dinarjev. To so velike naloge in mislim, da je celoten kolektiv lahko ponosen, da sodeluje v organizaciji, ki ima v razvoju slovenskega gospodarstva izredno pomembno vlogo na področju razvijanja proizvodnje in trgovine in vrši zelo važno misijo pri ustvarjanju boljšega življenja delovnih ljudi Slovenije in seveda s tem tudi boljših življenjskih pogojev za sebe in svoj delovni kolektiv. Če gledamo in-

tegracijo s te strani, potem ne smemo biti nestrpni, saj smo prav z integracijo ustvarili pogoje za rešitev vrste problemov, ki bi sicer ostali nerešeni. Novo veliko podjetje predstavlja močan gospodarski faktor v slovenskem merilu in ga družba kot takega tudi priznava.

Pri vsem tem bi ponovno poudaril, da bodo morali vodilni delavci podjetja prav vprašanju seznanjanja delovnega kolektiva s problemi in nalogami podjetja posvetiti dober del svojega časa, ker je moč velike delovne organizacije tudi v tem, da vodstvo podjetja pri svojih konceptih razvoja in pri vodenju podjetja prejema močno podporo slehernega člana kolektiva.

Vsi skupaj se moramo zavedati naše družbene ureditve in družbenega sistema in moramo voditi podjetje po tej začrtani poti. Spoštovati moramo medsebojne dogovore, ki smo jih in jih še bomo sklenili v bodočnosti. Vsak od nas se mora zavedati tega, predvsem pa moramo spoštovati medsebojne odnose. Ob vsakem koraku nam mora biti jasno, da smo enoten kolektiv in da mora vsaka delovna enota in posameznik povsod ščititi interese celotnega kolektiva in se tem interesom podrežati. Interesi podjetja so na primer, da trgovina prvenstveno kupuje blago domače proizvodnje, proizvodnja pa mora prvenstveno dobavljati blago domači trgovini. Eden glavnih ciljev integracije je bil namreč v tem, da se medsebojno sinhronizira proizvodnja in trgovina, to je, trgovina mora proizvodnjo zagotoviti plasmu njenega blaga, proizvodnja pa mora proizvajati tisto blago, ki ga trgovina potrebuje, odnosno programira z ozirom na zahteve tržišča.

Ena izmed najbolj pomembnih nalog, ki se postavlja pred novo podjetje, je vzpostaviti instrumentarij. To naj ne bo le beseda. Menim, da je uspešno vodenje tako velike organizacije kot je naša, možno le, če bo vzpostavljen instrumentarij za sleherno enoto v proizvodnji in v trgovini, na podlagi tega bo vodstvu podjetja omogočeno prejeti vse potrebne podatke o poslovanju in rentabilnosti vsake posamezne enote. Na podlagi teh podatkov bo mogoče vsak čas analizirati slabosti, ki vplivajo na rentabilnost posameznih služb. Z vzpostavitvijo zahtevanega instrumentarija bodo posamezne poslovne enote lahko vsak čas ugotovljale svoje dejansko stanje, imele pa bodo tudi vpogled v rezultate ostalih enot. Globoko sem prepričan, da bo celotni kolektiv v letu

1971 lahko mnogo bolje gospodaril in dosegal mnogo boljše finančne rezultate. Boljši finančni rezultati pa pomenijo v perspektivi tudi boljše delovne pogoje in tudi boljše razpoloženje v celotnem kolektivu. Moje osebno mnenje je, da ima novi kolektiv prav vse pogoje, da ustvari solidno akumulacijo v proizvodnji in trgovini, le-ta pa bo zagotovila hiter razvoj celotnega podjetja, predvsem pa sanacijo tekočih razvojnih problemov in pozneje ekspanzijo podjetja po Jugoslaviji in po svetu. Hkrati pa moramo graditi boljši osebni standard delovnih ljudi, ki so zaposleni v takem delovnem kolektivu kot je naš.

Delovne ljudi v kolektivu mnogokrat moti, da vodstvo podjetja nima več tako dobrih kontaktov s posameznimi delovnimi enotami, kot je to bilo poprej. Težko se je privaditi novim oblikam dela, ker smo po tradiciji povojne dobe bili navajeni neposrednih kontaktov. Razumljivo je, da osebni stiki vodstva podjetja s posamezniki v tolikšni meri niso več mogoči ob upoštevanju, da celotni kolektiv šteje danes že 4500 delavcev in se bo v enem letu povečal še za 1000 delavcev. Podjetja zato ne bo več mogoče voditi po starih metodah. Poslovanje je treba decentralizirati in vodenje prenesti na posamezne direkcije, odnosno na posamezne delovne enote. Analogno temu bodo morale seveda poslovne enote spoštovati, kot sem že omenil, vse dogovore in direktive vodstva podjetja in bodo morale enote in vsak posameznik imeti pred očmi prvenstveno interese celotnega podjetja Emone in vzporedno s tem interese svoje poslovne enote. Vodenje podjetja bo uspešno le takrat, če bodo posamezne direkcije in delovne enote izvajale to politiko podjetja in samostojno reševale naloge postavljenega plana za letošnje leto in plana, o katerem bomo še razpravljali za prihodnje leto.

Miselnost nekaterih v trgovini, da smo samo trgovina, ali drugih v proizvodnji, da smo samo proizvodnja, je preživelo. Povojni sistem je sicer diferencial tako mišljenje, mislim pa, da je taka teorija zgrešena in bo morala prav naša organizacija v praksi dokazati, da tisti, ki dobro proizvajajo in potem še dobro prodajajo svoje proizvode, doseže rentabilnost svojega poslovanja. To je

pot, po kateri mora napredovati naša nova organizacija. Celotno gospodarstvo, proizvodnjo in trgovino, je treba razvijati po principih, ki so ustaljeni v svetu, ko se proizvodnja in trgovina v končni fazi združujeta in ustvarjata dober rentabilni račun svoje gospodarske organizacije na bazi enakopravnih gospodarskih odnosov.

Ob rezultatih polletnega poslovanja podjetja moram ugotoviti, da to poslovanje ni bilo najbolj zadovoljivo. Upoštevati moramo, da so nas naloge združevanja in razni organizacijski problemi nekoliko zavrlji, pri čemer je trpela akumulativnost podjetja. To je normalen pojav in je vodstvo podjetja s tem računalo. Glavni problemi integracije so za nami in sedaj nastopa čas, ko moramo prav vsi na vseh področjih vložiti maksimalne napore za boljšo rentabilnost v tekočem letu. To pa bomo dosegli takrat, ko bomo več svojih naporov posvetili poslovanju trgovine in proizvodnje, relativno zmanjševali stroške v skupni organizaciji, na široki fronti z vsemi silami skrbeli za povečanje blagovnega prometa in povečanje proizvodnje, seveda vse z aspekta boljše rentabilnosti slehernih delovnih enot. Mislim, da morajo vodilni delavci v podjetju razumeti in se zavedati, da bo celotni kolektiv lahko bolje živel le takrat, ko bo vsaka enota doprinesla svoj dohodek in s tem skrbela za dobre rezultate celotnega podjetja.

Nekaj uvodnih misli naj bo le bežen pogled vodstva podjetja na dogajanja in naše perspektive. Osebno sem prepričan, da bo z več optimizma in več strpnosti ustvaril naš novi kolektiv vse pogoje za izgradnjo sodobne proizvodno-blagovne organizacije, ki bo lahko vzgled vsem tovrstnim organizacijam v Jugoslaviji. Prepričan sem, da smo na najboljši poti in pozivam vse člane delovnega kolektiva k strpnosti. Le s homogenostjo in zavestjo bomo ustvarili organizacijo, ki nam bo zagotavljala boljšo bodočnost, slovenskemu in jugoslovanskemu gospodarstvu pa dala vzgled in pot, kakšna naj bo gospodarska organizacija, zgrajena na temeljih socialističnega sistema v sedanjem razvojnem obdobju.

ORGANIZACIJSKA OBLIKA PODJETJA

Podjetje Prehrana export-import Ljubljana in Agrokombinat Emone Ljubljana sta se integrirali 1. 4. 1970. Zaradi zelo široke poslovne dejavnosti novega podjetja ni več odgovarjalo ime integriranih podjetij. Na podlagi izvedenega javnega natečaja je delavski svet podjetja sprejel novo ime, ki se glasi **EMONA**, Proizvodno, trgovsko in turistično podjetje, Ljubljana ali krajše Emone Ljubljana. Pod tem imenom je podjetje sedaj tudi registrirano pri okrožnem gospodarskem sodišču v Ljubljani.

Dejavnosti so naslednje:

— **proizvodnja**, predvsem pitanje govedi in prašičev, proizvodnja mleka, proizvodnja jajc in enodnevnih piščancev, proizvodnja plemenskih svinj, proizvodnja močnih krmil, žit, krompirja in drugih vrtnin, mesa in vseh vrst mesnih izdelkov, gozdarstvo ter kooperacijska dejavnost z zasebnimi kmetijskimi proizvajalci in družbenim sektorjem.

— **trgovina na debelo** — industrijsko prehrambeno blago, sadje, zelenjava, agrumi, pijače, vse vrste mesa in mesnih izdelkov, mlečni izdelki, jajca in perutnina, asortiment blaga široke potrošnje, oprema za gostinstvo in trgovino,

— **maloprodajna trgovina** s širokim asortimentom blaga v prodajalnah, marketih, supermarketih in blagovnicah.

— **zunanja trgovina** — uvoz, izvoz in zastopstva tujih firm ter predstavništva po Jugoslaviji in inozemstvu, os-

krba domačih in tujih ladij in jaht ter konsignacijska skladišča.

— **turistična in gostinsko-hotelska dejavnost** s predstavništvom v Jugoslaviji in aranžmaji s tujimi in domačimi agencijami.

— **izvajanje kompletnih engineeringov** ter projektiranje doma in v tujini.

Organizacija podjetja:

Organizacijsko je podjetje razdeljeno na naslednjih 9 direkcij:

1. **generalna direkcija**, Ljubljana, Kersnikova 2

2. **direkcija za ekonomske in splošne zadeve**, Ljubljana, Miklošičeva 4

3. **direkcija za finančne zadeve**, Ljubljana, Kersnikova 2

4. **direkcija za proizvodnjo**, Ljubljana, Proletarska 4 in obrati

Govedoreja — poljedelstvo Domžale,

Praščereja Ihan, Perutnina Zalog, Mesna industrija Zalog, Tovarna močnih krmil Ljubljana, Obrat kooperacija Ljubljana, Obrat gozdarstvo Mengeš, Pršutarna Lokev.

5. **direkcija trgovine na debelo** s sedežem in centralnimi skladišči ter hladilnico v Ljubljani, Šmartinska 102 in ekspoziturami po vseh večjih mestih Jugoslavije.

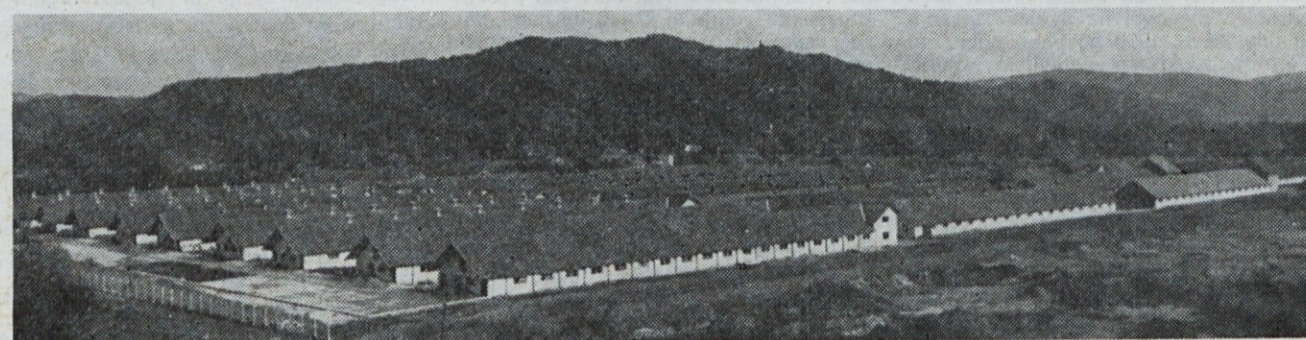
6. **direkcija maloprodaje** s sedežem v Ljubljani, Kersnikova 2 in prodajalnami po Sloveniji in po Jugoslaviji.

7. **direkcija zunanje trgovine**, Ljubljana, Kersnikova 2 in predstavništvi v Kopru in drugih večjih mestih Jugoslavije ter v inozemstvu v Münchnu, Frankfurtu, Stockholmu, Bruslju, Budimpešti, Pragi, Berlinu, Conacryju, Abidjanu in v Nairobiju.

8. **direkcija za turizem in gostinstvo** s sedežem v Ljubljani, Kersnikova 2, s turistično agencijo Globtour Ljubljana, Wolfova 1/III, predstavništva ima po vseh večjih turističnih centrih ter hoteli Slon, Ljubljana, Riviera Portorož, Zdravilišče Čateške toplice in Vila Bled na Bledu.

9. **direkcija za engineering** s sedežem v Ljubljani, Kavčičeva 74.

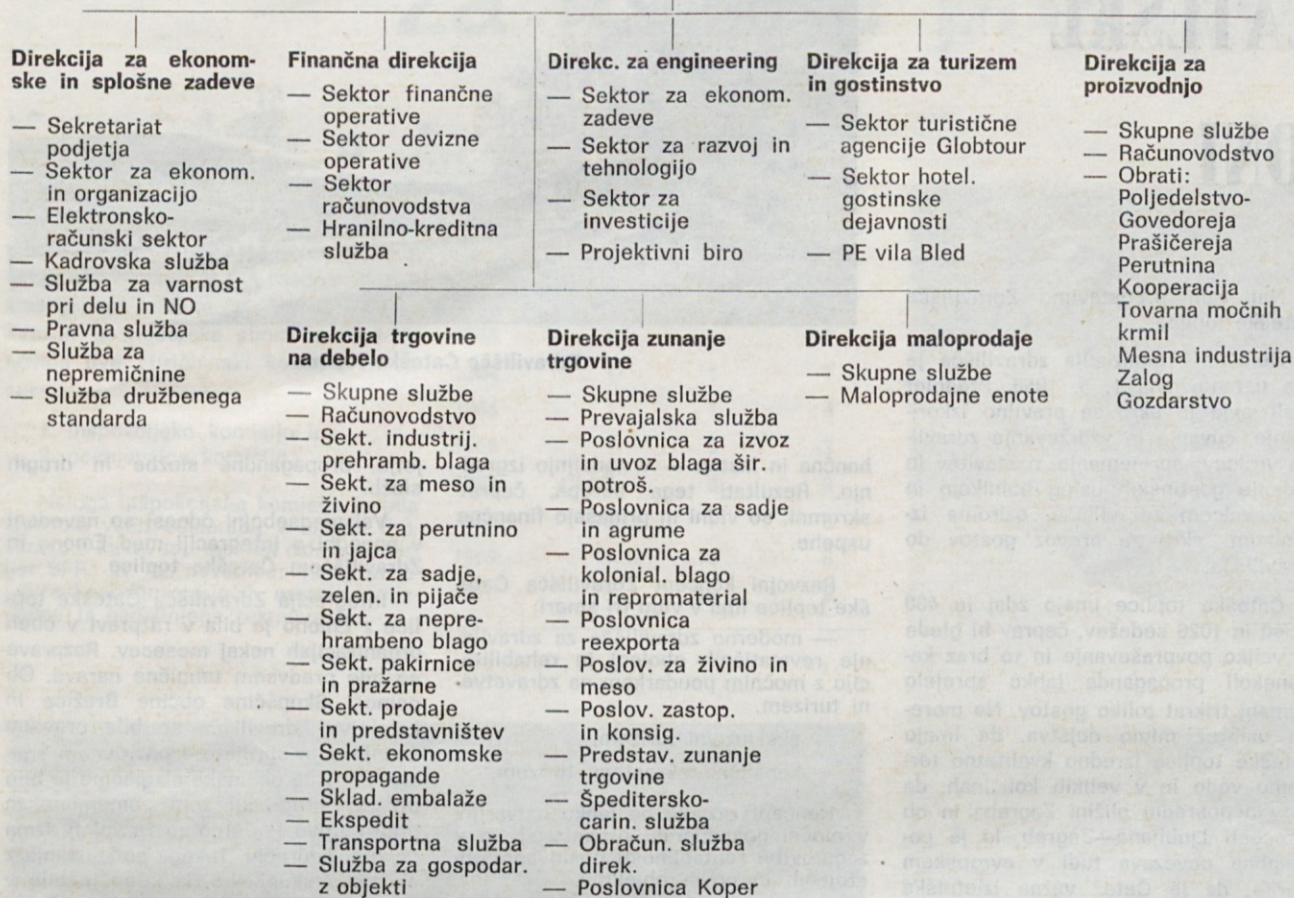
(Nadaljevanje na 3. strani)



Obrat praščereje v Ihanu

Generalni direktor
Pomočnik gen. direkt. (2)
(tajništvo — poslovni sekretar)

Makro in mezo shema
(povzetek po sistematizaciji delovnih mest)



Tovariš Filipan je menil, da z rezultati ne moremo in ne smemo biti zadovoljni. Ne smemo čakati na študije k izboljšanju poslovanja. Pričakovali smo več. Porast prometa pa je pre-majhen, zlasti v direkciji za zunanjo trgovino, prav tako v grosistični dejavnosti. Povečali pa so se stroški, najbolj tisti, na katere ne moremo vplivati, vendar so težave tudi subjektivne. Sredstva za osebne dohodke so se v celoti dvignila za 900 milijonov zaradi povišanja in zaradi večjega števila zaposlenih. Povišanje osebnih dohodkov z ozirom na povišanje življenjskih stroškov je nujno, zaradi več delovne sile pa ni vedno opravičljivo.

Naša organizacija dela se mora izboljšati. Sistemu poslovanja je treba postaviti določen princip. Poslovne analize so nujne, saj bomo le tako lahko ugotovili vse slabosti v poslovanju in bomo lahko takoj ukrepali. Za vsako dejavnost mora biti znana profitna stopnja.

Eden od ukrepov za izboljšanje trenutnega položaja je široka kooperacija v proizvodnji, predvsem v mesni industriji na področju cele Jugoslavije. V vseh pridobitnih dejavnostih moramo delovanje bistveno izboljšati.

Centralni delavski svet je sprejel **splošni pravilnik o delitvi osebnih dohodkov**. Organizacijsko-kadrovska komisija je 28. in 29. julija pregledala vse pripombe članov kolektiva. Na osnovi pripomb je vnesla nekatere spremembe in dopolnitve.

Pravilnik je osnova pri reguliranju osebnih dohodkov, pri izenačevanju v podjetju kot celoti glede na osebne dohodke v bivši Prehrani in bivšem Agro-kombinatu Emona. Problemi so bili predvsem pri enotah, ki so se ob integraciji združile. Izenačevanje ne pomeni splošnega zviševanja osebnih dohodkov v podjetju kot celoti.

Pravilnik naj bo osnova in izhodišče za pravilnike organizacij združenega dela v podjetju pri izdelavi svojih pravilnikov.

Že na prejšnji seji delavskega sveta je bilo govora o **močni fluktuaciji kadrov** v integriranem podjetju. Tovariš Filipan je navedel najpogostejše razloge za odpovedi zaposlenih. To so:

- osebni dohodki,
- organizacijske spremembe, pre-mestitve, nov način dela,
- snubljenje drugih organizacij, predvsem strokovnih kadrov,
- splošno pomanjkanje kadrov.

Predlog za **zaščitni znak podjetja Emona**, Ljubljana, je izdelal ing. arh. Grega Košak. Predložil ga je delavskemu svetu podjetja, ki je predlagani emblema sprejel.

Drugo redno zasedanje centralnega delavskega sveta Emone



Predsednik centralnega delavskega sveta Emone Miran Blaha

Oblika integracije je enaka integraciji s hoteloma Slon in Riviera. Zdravilišče Čateške toplice so samostojna organizacija združenega dela z lastnostjo pravne osebe. Njihovo ime je nespremenjeno, samostojno nastopajo na trgu, imajo lastne organe samoupravljanja. Sodelovanje s podjetjem Emona je določeno s pogodbo o pripojitvi in statutom podjetja.

Direktor Zdravilišča Čateške toplice tov. Vlado Deržič je nato dejal, da je izid referendumu plod večmesečnih razmišljanj. Za razvoj organizacije so dani vsi naravni pogoji. Gostov je vedno več, v prvih šestih mesecih letos je Zdravilišče obiskalo 85.000 kopalcev. Torej je možnost za napredek le v povečanju kapacitet, česar pa sami ne bi zmogli. Emona je s svojim programom razvoja turizma gotovo najustreznejši partner.

Generalni direktor tovariš Nebec je dodal, da z integracijo krepimo našo delovno organizacijo, le tako bomo lahko enakovredno delovali nasproti sodobnim organizacijam na drugih področjih ter združevali razdrobljeno turistično dejavnost pri nas.

Centralni delavski svet je nato sklenil, da se Zdravilišče Čateške toplice na podlagi sklepa delavskega sveta Zdravilišča in izida referendumu pripoji k podjetju Emona, Ljubljana. Pripojitev velja od 1. julija 1970. Direktor organizacije združenega dela je tovariš Vlado Deržič.

12. avgusta 1970 se izvršijo še dopolnilne volitve dveh članov v centralni delavski svet podjetja Emona.

Drugo redno zasedanje centralnega delavskega sveta podjetja Emone je bilo 30. julija 1970.

O pripojitvi Zdravilišča Čateške toplice k podjetju Emona je na zasedanju poročala tovarišica Zora Subašičeva, poslovni sekretar podjetja.

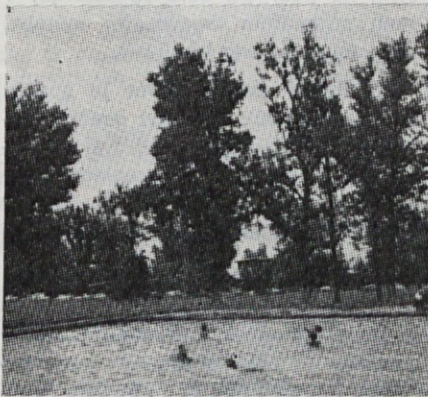
Do razgovorov o integraciji z Zdraviliščem je prišlo že pred kakim letom, do konkretnih stališč pa sta vodstvi obeh organizacij prišli pred dvema mesecema. Pred tremi tedni je delavski svet Zdravilišča sklenil razpisati referendum, ki je bil nato izveden 28. julija 1970. Pravico glasovanja je imelo 166 članov kolektiva, glasovalo jih je 156, od teh je bil le en glas proti integraciji.



Pogled na del našega počitniškega doma v Crikvenici

PRIPOJITEV ZDRAVILIŠČA ČATEŠKE TOPLICE K EMONI

Pripojitev Zdravilišča Čateške toplice k Emoni je bila izvedena dne 30. 7. 1970. To je tretje hotelsko-gostinsko podjetje, ki se je pripojilo k Prehrani pod enakimi pogoji in na enak način kot hotel Slon Ljubljana in hotel Central-Riviera Portorož. Ta pripojitev pomeni korak naprej v razvoju slovenskega turizma in v realizaciji programa našega podjetja na področju turizma. Ta namreč predvideva razvoj obmorskega turizma (Portorož), razvoj alpskega in zimsko športnega turizma (Kranjska gora, Bled) in razvoj zdraviliškega rekreativnega turizma (Čateške toplice).



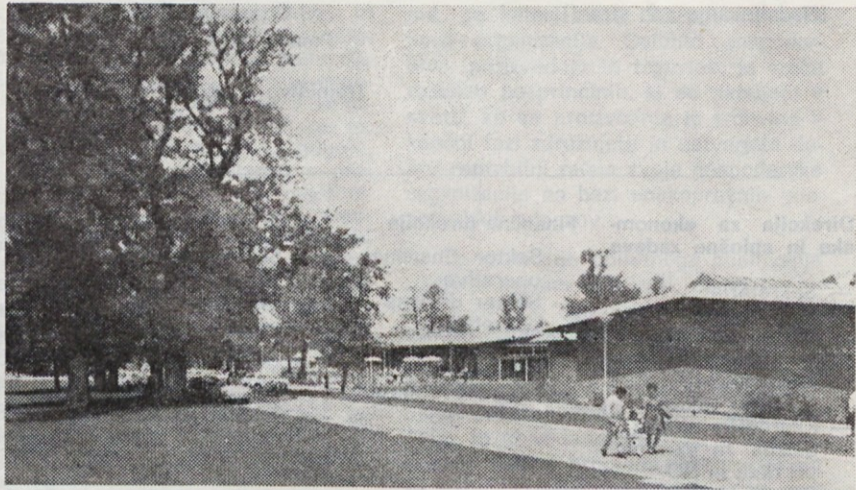
V bazenu je prijetno poleti in pozimi

Naj vam predstavimo Zdravilišče Čateške toplice.

Delovna organizacija zdravilišča je bila ustanovljena 1. 6. 1956. Predmet poslovanja je skrb za pravilno izkoriščanje, čuvanje in vzdrževanje zdravilnih vrelcev; sprejemanje, nastavitve in nudenje gostinskih uslug bolnikom in obiskovalcem zdravilišča, oziroma izletnikom; skrb za prevoz gostov do zdravilišča.

Čateške toplice imajo zdaj le 400 ležišč in 1026 sedežev, čeprav bi glede na veliko povpraševanje in to brez kakršnekoli propagande lahko sprejelo najmanj trikrat toliko gostov. Ne moremo namreč mimo dejstva, da imajo Čateške toplice izredno kvalitetno termalno vodo in v velikih količinah, da so v neposredni bližini Zagreba in ob avtocesti Ljubljana—Zagreb, ki je pomembna povezava tudi v evropskem merilu, da je Čatež važna izletniška točka (Bizeljsko — vinorodno področje, Kostanjevica — forma viva, Krka — ribolov, dolina gradov itd.) in da je v bližini Čateža tudi znani grad Mokrice.

V letu 1969 je bila realizacija 650 milijonov S dinarjev, dobiček pa 34 milijonov S dinarjev. Pri tem je potrebno poudariti, da je podjetje že v letu 1968 vložilo večja investicijska sredstva —



Zdravilišče Čateške Toplice

bančna in lastna — v nadaljnjo izgradnjo. Rezultati tega ukrepa, čeprav skromni, so vidni in prinašajo finančne uspehe.

Razvojni koncept Zdravilišča Čateške toplice ima v vidu tri smeri:

- moderno zdravilišče za zdravljenje revmatskih obolenj in rehabilitacijo z močnim poudarkom na zdravstveni turizem,

- ekskluzivni turizem,

- kopališko-rekreativni turizem.

Koncept razvoja bo lahko ostvarljiv v močni gospodarski organizaciji in v zagotovitvi rentabilnosti poslovanja obstoječih in novih objektov.

Prehrana, oziroma Emona kot matično podjetje bo pomagalo Zdravilišču Čateške toplice pri realizaciji postavljenega programa z uslugami lastnega engineeringa, z garancijo pri kreditih za nove investicije, z nabavo opreme iz uvoza, z nudenjem uslug služb podjetja itd. Po drugi strani pa bo zdravilišče nabavljalo blago pri lastnem podjetju, se posluževalo turistične agencije pod-

jetja, propagandne službe in drugih služb.

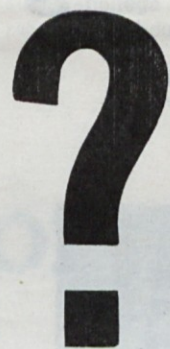
Vsi medsebojni odnosi so navedeni v pogodbi o integraciji med Emono in Zdraviliščem Čateške toplice.

Integracija Zdravilišča Čateške toplice z Emono je bila v razpravi v obeh organizacijah nekaj mesecev. Razprave so bile predvsem tehnične narave. Ob pomoči Skupščine občine Brežice in kolektiva Zdravilišča so bile pravilno ocenjene in sprejete v pozitivnem smislu. Stališče občinske skupščine je bilo pri tej integraciji zelo pomembno in prav gotovo koristno za razvoj turizma na tem področju. Takega sodelovanja z občinsko skupščino, kakršno je bilo v tem primeru, si želimo tudi drugod.

Končno moramo čestitati kolektivu Čateških toplič za izid referendumu, ki je praktično uspel stoodstotno. Tako velikega zaupanja ne smemo razočarati. Skupni napor obeh kolektivov — sedaj samo enega — jamčijo za nadaljnji razvoj skupnega podjetja.

Z. S.

KJE SO NAŠA PREDSTAVNIŠTVA V TUJINI



Plantaza banan v Gvineji

Potrebni so nam bili boljši poslovni kontakti z inozemstvom, zato smo se odločili odpreti nekatera svoja predstavništva.

Tako smo leta 1969 odprli prvo predstavništvo v Budimpešti. Predstavništvo že zelo dobro posluje, je pa še vedno nekaj začetnih poslovnih težav, kajti madžarski predpisi zelo otežkočajo hitrejše poslovanje. S tem predstavništvom sklepamo v glavnem posle po maloobmejnem sporazumu.

Tudi predstavništvo v Gvineji je bilo ustanovljeno v lanskem letu. Že prejšnja leta smo imeli kontakte z nekaterimi afriškimi deželami, posebno pa z Gvinejo, kajti to je bila ena prvih držav na afriškem kontinentu, s katero je naše podjetje navezalo večje poslovne stike. Na tem tržišču se je v zadnjem času pojavila močna konkurenca drugih jugoslovanskih podjetij, tako ima naš predstavnik velike težave pri nabavi njihovega oziroma izvozu našega blaga.

Da bi se naše sodelovanje še poglobilo, smo z gvinejsko vlado ustanovili mešano družbo z 51 % gvinejskega in 49 % našega kapitala. Ta družba bo odprla v kratkem supermarket v Conakryju, katerega bomo mi zalagali in po možnosti predvsem z jugoslovanskim blagom. Polovico vodilnega osebnega supermarketa bodo naši uslužbenci, otvoritev pa bo predvidoma konec septembra tega leta.

V najkrajšem času bomo odprli svoji predstavništvu tudi v Keniji in Kamerunu.

Ker smo hoteli raziskati tržišča nordijskih držav, smo ustanovili družbo, katera posluje izključno z našim kapitalom in dela pod imenom GLOBMARKET. Ta firma se je ustanovila iz bivšega našega turističnega predstavništva in je začela obratovati z namenom, vspostaviti boljše poslovne odnose z našimi partnerji, tako na švedskem, norveškem in finskiem. Sedež podjetja je v Stockholmu.

V Münchnu smo sodelovali s firmo KREDEKS, v kateri sta zastopala naše podjetje dva predstavnika. S 1. septembrom t. l. pa bomo ustanovili lastno podjetje s sedežem v Frankfurtu, zato bomo s Kredeksom pogodbo prekiniti, a namesto te v Münchnu ustanovili filijalo našega podjetja iz Frankfurta.

Z ozirom na dosedanje močno poslovanje s Čehoslovaško, smo se odločili ustanoviti v Pragi svoje predstavništvo. Predstavništvo je začelo poslovati s 1. avgustom t. l. Po naših predvidevanjih se bo dosedanja medsebojna menjava še povečala.

Predvideva se ustanovitev predstavništev tudi v Zahodnem in Vzhodnem Berlinu.

O velikih poslovnih uspehih teh naših predstavništev danes še ne moremo govoriti, ker so še vsa v začetni fazi razvoja, predvidevamo pa, da bomo že v prihodnjem letu lahko govorili o uspehih in povečanem prometu v zunanjetrgovinskem sektorju, ki ga nam bodo prinesla nova ustanovljena predstavništva v inozemstvu.

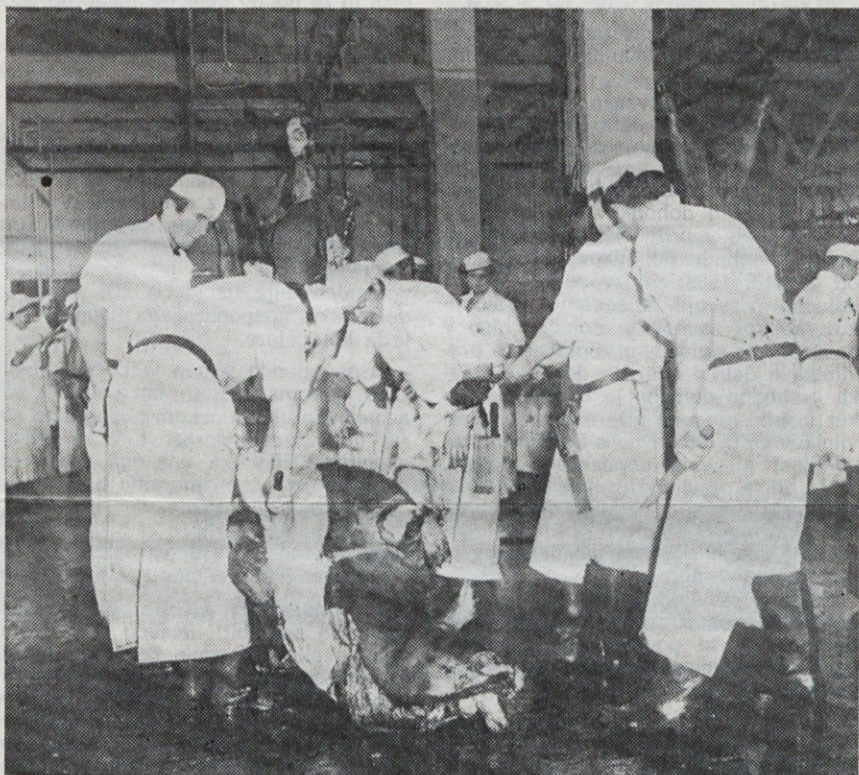
Rezultat ocenjevalne komisije za mesne proizvode

Naš obrat Mesna industrija Zalog je tudi letos prijavil in poslal 37 različnih mesnih proizvodov na tradicionalno tekmovanje v okviru 37. mednarodnega kmetijskega sejma v Novem Sadu. Zvezna gospodarska zbornica je imenovala dve štiričlanski komisiji in sicer:

1. inšpekcijsko komisijo in
2. ocenjevalno komisijo.

Naloga inšpekcijske komisije je bila kontrola vseh deklaracij v smislu Pravilnika o kakovosti mesnih izdelkov (Ur. list SFRJ št. 42, november 1966) in izločitev neodgovarjajočih mesnih proizvodov iz nadaljnjega tekmovanja.

leto	zlate	srebrne	bronaste
1962	2	2	—
1963	1	—	2
1964	1	1	1
1965	1	1	4
1966	1	3	3
1967	12+2	8	3
1968	10	7	8
1969	11	10	8
1970	9	10	9



Detajl iz goveje linije klanja



Pomembno vlogo pri naši proizvodnji ima veterinarsko-inšpekcijska služba

e) Naš obrat je prejel zlati pokal tudi kot posebno priznanje za novosti v reprezentiranju mesnih proizvodov za leto 1970.

Medalje z Novosadskega sejma, ki jih je prejela Mesna industrija Zalog

Obrat Mesna industrija Zalog je prejel tudi čestitko generalnega direktorja Franca Nebca:

Pregledal sem vaše poročilo o rezultatih ocenjevalne komisije za mesne

proizvode na mednarodnem kmetijskem sejmu v Novem Sadu. Z rezultati ocenjevalne komisije sem izredno zadovoljen ter ČESTITAM VAŠEMU OBRATU K DOSEŽENIM USPEHOM.

Želim in pričakujem, da bo vaš obrat z doseženimi uspehi in modernizacijo obrata ter z obnovitvijo opreme uspešno posloval v tekočem poslovnem letu in bo tako lahko ob zaključku pokazal pozitivno bilanco svojega poslovanja.

Ocenjevalna komisija pa je po predpisanem sistemu organoloptične metode ocenjevala kvaliteto izdelka po svojem osnovnem namenu, tehnološki obdelavi, kvaliteti, aranžiranju idr.

Obe komisiji sta delali skupno od 21. do 23. aprila 1970 in ugotovili sledeča dejstva:

a) Na tekmovanje je poslalo 16 renomiranih jugoslovanskih mesnih industrij 432 svojih mesnih proizvodov. Od tega števila je inšpekcijska komisija zavrnila 41 proizvodov (9,5 %).

b) Od skupnega števila poslanih mesnih proizvodov (432 vzorcev) je prejelo nagrade 210 mesnih proizvodov (48,7 %) in sicer:

52 proizvodov je prejelo zlato kolajno,

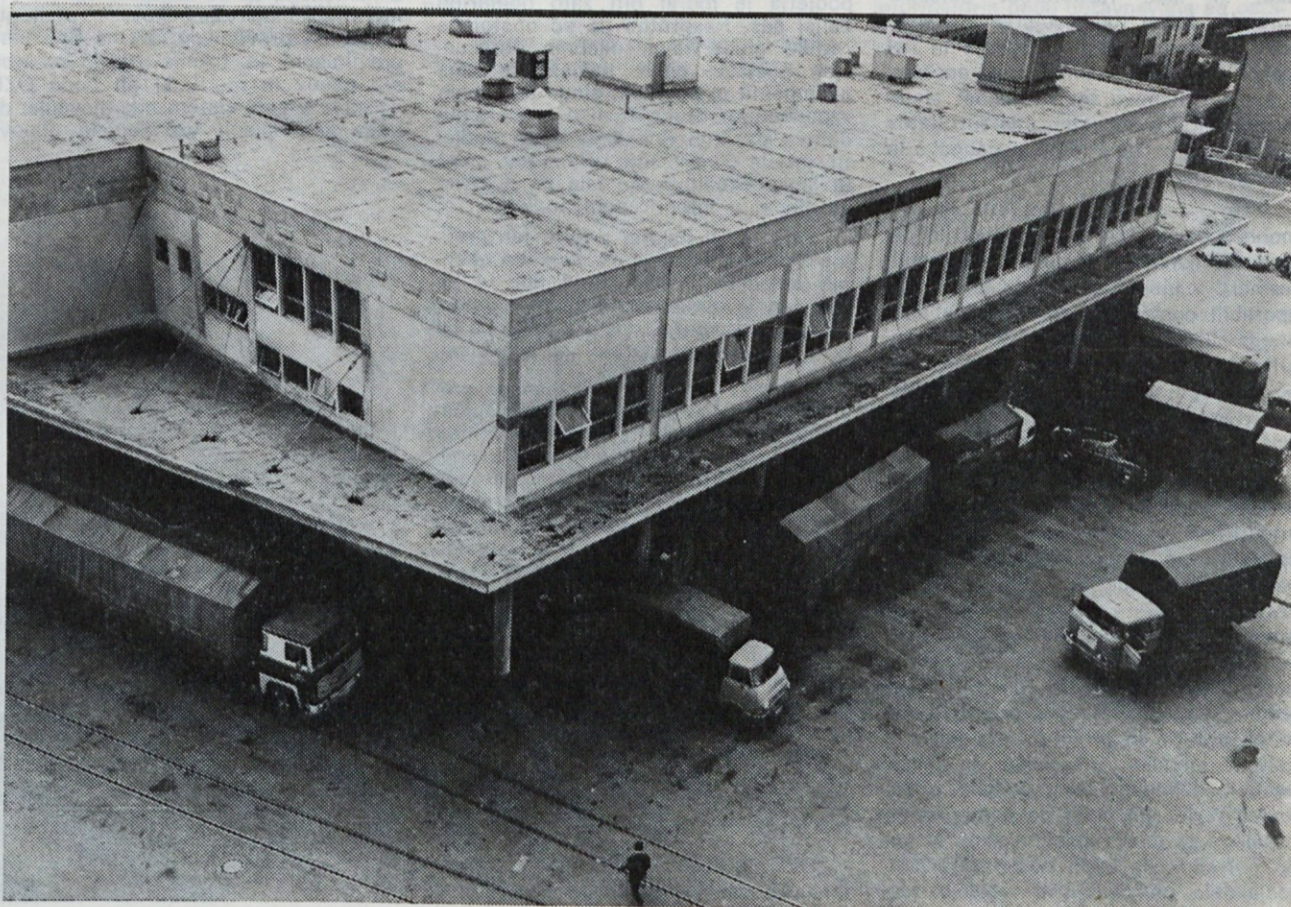
75 proizvodov je prejelo srebrno kolajno,

83 proizvodov je prejelo bronasto kolajno.

c) Naš obrat je od poslanih 37 vzorcev dobil 28 kolajn in sicer: 9 zlatih, 10 srebrnih in 9 bronastih ali z drugo besedo 76 % naših poslanih mesnih proizvodov je bilo nagrajeno, s čimer smo osvojili naziv šampiona Jugoslavije za leto 1970 in s tem zlati pokal.

d) Vrstni red najboljših proizvajalcev mesnih izdelkov po tem ocenjevanju v SFRJ za leto 1970 je sledeče:

1. Emona
2. Sljeme
3. Mesopromet Beograd
4. Gavrilović



Hladilnica na Šmartinski

Splošni pravilnik o delitvi osebnega dohodka



Pred Supermarketom v Osijeku

Podjetji PREHRANA in AGROKOMBINAT EMONA sta vsako na svojem poslovnem področju spadali že pred integracijo med velika jugoslovanska podjetja. Zato je razumljivo, da obe podjetji nista z integracijo združili samo svojih gospodarskih potencialov in možnosti, temveč sta v novonastali kolos prinesli tudi raznoterost svojih dejavnosti z vso organizacijsko problematiko, ki tako raznoterost običajno spremlja, kakor tudi svojstvene posebnosti samoupravne organizacije in notranjih poslovnih razmerij med enotami v svojem sestavu ter različnost sistemov planiranja, zasledovanja rezultatov poslovanja, notranje delitve dohodka in nagrajevanja.

Zato integriranega podjetja ni bilo mogoče učinkovito samoupravno in poslovno organizirati ter urediti notranjih razmerij v njem tako, da bi enostavno uporabili doslej veljavne splošne akte enega ali drugega podjetja tudi za integrirano podjetje, oziroma da bi enostavno precepili določene prejšnje oblike upravljanja, poslovanja ali urejanja notranjih razmerij na integrirano podjetje.

Na podlagi opisanih dejstev se je delavski svet podjetja odločil, da bo za integrirano podjetje predpisal nove splošne akte, ki bodo skladni s potrebami in značilnostmi takega podjetja. Potem, ko je na podlagi elaborata o integraciji z začasnim sklepom predpisal temeljno organizacijo integriranega podjetja, je delavski svet imenoval posebno komisijo, ki mora pripraviti osnutek statuta in predloge pravilnika o delitvi dohodka, pravilnika o delitvi osebnih dohodkov ter pravilnika o delovnih razmerjih, nato pa postopno še predloge za druge splošne akte, ki bodo potrebni, da bodo posamezna področja dela, poslovanja in notranjih razmerij v podjetju, urejena ustrezno in učinkovito.

Obširna problematika v zvezi s samoupravno in poslovno organizacijo podjetja, v zvezi z opredelitvijo pristojnosti posameznih samoupravnih enot in ureditvijo notranjih poslovnih razmerij med njimi ter v zvezi z ureditvijo sistema internega obračuna in delitve dohodka, terja temeljit študij ustreznosti in posledic posameznih možnih variant. Za sestavo osnutka statuta in predloga pravilnika o delitvi dohodka podjetja je moral biti zato odmerjen daljši čas. Nasprotno pa so obstoječe razlike glede ravni osebnih obračunskih postavk, glede načina obračuna nadomestil in povračil, glede določenih vzpodbud in druge razlike v sistemih delitve osebnih dohodkov obeh podjetij, terjale čimprejšnjo vskladitev, sicer bi lahko škodljivo vplivale na delovno storilnost v integriranem podjetju.

Zato je bil najprej pripravljen predlog Splošnega pravilnika o delitvi osebnih dohodkov. Predlog je bil dne 14. julija dan v obravnavo članom delovne skupnosti podjetja, dne 30. julija pa ga je delavski svet sprejel in predpisal.

Pravilnik ima značaj splošnega pravilnika zato, ker predvsem določa splošne pogoje, osnove in merila za delitev osebnih dohodkov v podjetju. Na podlagi teh določb bo vsaka organizacija združenega dela v podjetju (s kratico: OZD) s svojim pravilnikom o delitvi osebnih dohodkov uredila in določila sistem nagrajevanja delavcev v OZD. OZD bo uredila s svojim pravilnikom vsa tista vprašanja v zvezi z delitvijo sredstev, ustvarjenih za osebne dohodke, ki niso s Splošnim pravilnikom o delitvi osebnih dohodkov urejena enotno za celotno podjetje ali posebej za to OZD. Predvsem mora OZD urediti tiste posebnosti, ki so ji lastne glede na vrsto njene dejavnosti in pogoje dela ter določiti konkretne osnove in merila za to delitev.

OZD, ki bodo delile sredstva, ustvarjena za osebne dohodke, samostojno na podlagi svojega pravilnika o delitvi osebnih dohodkov, so v podjetju tele:

1. direkcija za proizvodnjo kot celota in posamezni obrati v njenem sestavu,
2. direkcija trgovine na debelo,
3. direkcija za maloprodajo in trgovski obrat Koper v njenem sestavu,
4. direkcija za zunanjo trgovino,
5. direkcija za engineering in investicije,
6. direkcija za turizem in gostinstvo,
7. skupne službe podjetja, ki jih tvorijo:

- pisarna generalnega direktorja;
- direkcija za ekonomske in splošne zadeve,
- direkcija za finančne zadeve.

Določena izjema glede samostojnosti pri delitvi sredstev za osebne dohodke je OZD »Skupne službe«, za katero že Splošni pravilnik sam določa konkretne osnove in merila za ugotavljanje osebnih dohodkov njenih delavcev. To je razumljivo, ker gre za službe oziroma delavce, katerim se njihovi osebni dohodki izplačujejo iz skupnih sredstev podjetja.

Delavski svet vsake OZD mora sprejeti pravilnik o delitvi osebnih dohodkov OZD najpozneje do 30. 11. 1970. Najdalj do poteka tega roka pa OZD lahko začasno še uporabljajo za ugotavljanje osebnih dohodkov svojih delavcev določbe v prilogah k Pravilniku o delitvi osebnih dohodkov PREHRANE od 17. 10. 1968, proizvodni obrati pa določbe iz svojih dosedanjih pravilnikov, kolikor seveda te določbe niso v nasprotju z določbami Splošnega pravilnika o delitvi osebnih dohodkov. Taka prehodna določba je bila potrebna, ker ni bilo mogoče pripraviti vseh pravilnikov OZD istočasno s Splošnim pravilnikom ali vsaj neposredno potem, ko je bil ta pravilnik predpisan. OZD bi sicer v prehodnem obdobju ostale brez osnov in meril, po katerih bi lahko ugotavljale uspehe dela svojih delavcev in ga ustrezno nagrajevale.

Splošni pravilnik o delitvi osebnih dohodkov obsega osem poglavij. Prelistajmo ga in povzemimo na kratko vsebino posameznih poglavij in njihove najpomembnejše določbe!

A. Uvodne določbe

V tem poglavju je razen kratke vsebine pravilnika določena pravica OZD, da s svojimi pravilniki o delitvi osebnih dohodkov v skladu s Splošnim pravilnikom uredijo sistem nagrajevanja, oziroma delitve osebnih dohodkov v OZD. Z namenom, da se zagotovi enotna politika osebnih dohodkov v podjetju, skladnost pravilnikov OZD s Splošnim pravilnikom in takšna izbira konkretnih osnov in meril, ki jih bodo OZD vgradile v svoj sistem nagrajevanja, da bodo kar najbolj vzpodbujala njihove

delavce k večji delovni storilnosti in k večjemu osebnemu prizadevanju za gospodarski uspeh OZD in podjetja kot celote, je v tem poglavju tudi določeno, da je veljavnost pravilnika OZD vezana na soglasje odbora delavskega sveta podjetja za splošne akte. V primeru, da bi imel ta odbor k pravilniku OZD pripombe, ki jih delavski svet OZD ne bi bil pripravljen sprejeti, odloči dokončno glede soglasja k pravilniku OZD delavski svet podjetja.

B. Osebni dohodki delavcev

To poglavje določa splošna načela glede delitve osebnih dohodkov, način formiranja sredstev za osebne dohodke, osnove za delitev sredstev za osebne dohodke, merila za ugotavljanje rezultatov dela, posebne določbe o osnovah in merilih za delitev osebnih dohodkov, osebni dohodek za delo nad polnim delovnim časom, za delo na dan tedenskega počitka ali državnega praznika in za nočno delo ter način obračuna in izplačila osebnih dohodkov.

1. Splošna načela

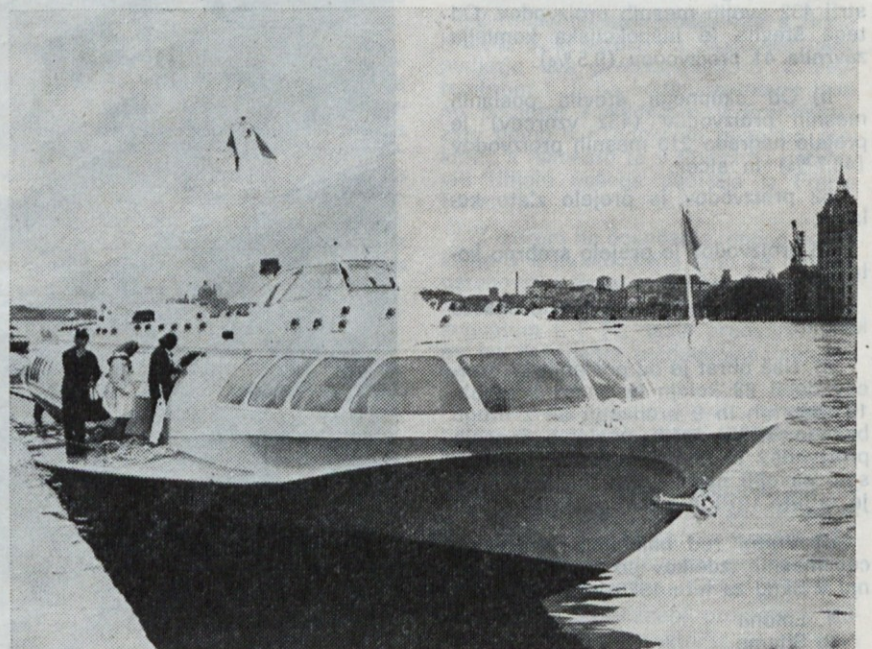
Osebni dohodek delavca je njegov delež pri sredstvih, ki jih OZD in podjetje ustvarita in namenita za osebne dohodke, skladno z določbami pravilnika o delitvi dohodka podjetja. Višina tega deleža je odvisna od vrednosti delavčevega delovnega prispevka ter od gospodarskega uspeha OZD, v kateri dela in od gospodarskega uspeha podjetja kot celote.

Gospodarski uspeh OZD ter drugih OZD, oziroma podjetja kot celote v posameznem obračunskem obdobju se torej neposredno odraža tudi na višini osebnega dohodka vsakega posameznega delavca, zato moramo biti vsi zainteresirani ne le za svoj neposredni delovni uspeh, temveč si moramo prizadevati tudi za skupni uspeh dela in poslovanja OZD ter podjetja kot celote.

Po nobeni osnovi in z nobenim merilom ne sme biti delavcu zagotovljen večji osebni dohodek, če ni bil hkrati s tem dosežen tudi večji ekonomski uspeh. OZD torej ne smejo določati v svojih pravilnikih takih osnov za izplačila osebnih dohodkov niti takih norm in drugih meril, po katerih bi bil njihovim delavcem omogočen večji zaslužek brez ustrezno večjega dejanskega uspeha dela, oziroma gospodarjenja.

Med letom dobiva vsak delavec mesečne akontacije osebnega dohodka. Višina teh akontacij je odvisna od vrednosti dela, ki ga je posamezni delavec opravil tekom meseca in od njegovega deleža pri sredstvih, ki jih OZD lahko nameni za osebne dohodke na podlagi skupnega ekonomskega uspeha dela po

(Nadaljevanje na 7. strani)



«Leteča ladja» pred »vzletom«

(Nadaljevanje s 6. strani)

občasnih obračunih poslovnega uspeha med letom. Dokončno se vsakemu delavcu obračuna njegov osebni dohodek po zaključnem računu OZD, v kateri je delal, skladno z gospodarskim uspehom, ki sta ga njegova OZD in podjetje kot celota dosegla v pretečenem poslovnem letu.

2. Način formiranja sredstev za osebne dohodke

Vsaka OZD ustvarja sredstva za osebne dohodke svojih delavcev sama z izvrševanjem svoje dejavnosti. Višina teh sredstev je neposredno odvisna od finančnega rezultata, ki ga doseže v posameznem obračunskem obdobju, oziroma tekom poslovnega leta.

Z določitvijo konkretnih osnov in meril za ugotavljanje osebnih dohodkov delavcev OZD »Skupne službe« je v tem delu pravilnika določen tudi način formiranja sredstev za osebne dohodke teh delavcev iz skupnih sredstev podjetja.

3. Osnove za delitev sredstev za osebne dohodke

Osnove, po katerih se v podjetju lahko delijo sredstva za osebne dohodke, so:

- vrednost opravljenega dela,
- posebni ekonomski uspeh dela in delovnih prizadevanj,
- skupni ekonomski uspeh dela delovne skupnosti OZD oziroma podjetja kot celote.

V okviru teh splošnih osnov bo vsaka OZD določila konkretne osnove za delitev osebnih dohodkov v svojem pravilniku.



Skladišča na Šmartinski

a) Vrednost opravljenega dela

Splošni pravilnik določa za celotno podjetje enotno obračunsko vrednost za grupe delovnih mest v podjetju. Te obračunske vrednosti so določene v razponih. V mejah razpona, ki je določen za ustrezno grupo delovnih mest se določi delavcu osebna obračunska postavka po tehle kriterijih:

- glede na konkretno delovno mesto, ki ga zaseda,
- na podlagi presoje obsega in teže njegovega dela v primerjavi z obsegom in težo dela drugih delavcev, ki so razporejeni na isto delovno mesto,
- po nepristranski oceni delavčeve delovne sposobnosti, prizadevnosti in učinkovitosti, njegove vestnosti, spretnosti in discipliniranosti ter njegovega odnosa do sodelavcev.

Pri določanju osebnih obračunskih postavk delavcem mora organ, ki je v OZD pristojen za določanje teh postavk, ravnati tako, da OZD z vsoto vseh osebnih obračunskih postavk ne preseže vsote zneskov, ki ustrezajo sredini razpona posamezne od grup zasedenih delovnih mest. To seveda ne pomeni, da mora OZD zagotavljati sredino pri vsaki grupi zasedenih delovnih mest, vendar pa mora v primeru, da določi vsem delavcem, ki delajo na delovnih mestih iz določene grupe delovnih mest, osebne obračunske postavke, ki so višje od sredine razpona, tak presežek nadomestiti tako, da v drugih grupah zasedenih delovnih mest določi ustrezno nižje osebne obračunske postavke in tako regulira skupni znesek določenih osebnih obračunskih postavk v OZD na vsoto sredine upoštevanih razponov. Pravilno bi bilo, da bi znašala vsota določenih osebnih obračunskih postavk nekoliko manj kot vsota sredine upoštevanih razponov, saj bi si OZD tako zagotovila ustrezno rezervo in z njo manevrski prostor pri nadaljnjem kadrovanju.

Obračunske vrednosti, ki so s Splošnim pravilnikom določene za grupe de-

lovnih mest v podjetju, so OZD tudi osnova pri določanju obračunskih vrednosti del (cenikov) za tista dela, pri katerih je mogoče delovni učinek meriti neposredno (z normami in pod.). Tudi tu mora OZD zagotavljati, da ne bo prekoračena sredina razponov obračunskih vrednosti delovnih mest, ki so udeležena v procesu posameznih tovrstnih del.

Vrednost dela, ki ga opravi delavec, se ugotavlja z uporabo njegove osebne obračunske postavke ali obračunskih vrednosti del, ki se nagrajujejo po ceniku ter meril, s katerimi izmerimo količino opravljenega dela ali stopnjo uspešnosti tega dela.

b) Posebni ekonomski uspeh dela in delovnih prizadevanj

Ta splošna osnova je določena na podlagi predpostavke, da pri določenem delu ali pri izvrševanju določenih kompleksnih delovnih nalog delavec z učinkom oziroma uspehom, ki je boljši ali slabši od normalnega, posredno vpliva tudi na boljši ali slabši skupni gospodarski uspeh. Za neposredno vrednost opravljenega dela je že bil ustrezno nagrajen. Logično pa je, da se mora na njegovem osebnem dohodku odražati tudi posredni vpliv na gospodarski uspeh.

V pravilniku je primeroma navedena vrsta delovnih uspehov, na podlagi katerih bi bil lahko posameznik ali delovna skupina nagrajena za posebni ekonomski uspeh dela.

Konkretne tovrstne osnove določi OZD s svojim pravilnikom skladno s posebnostmi svoje dejavnosti, ki jo opravljajo njeni delavci. Te osnove imajo značaj premijskih osnov. Pomembno

pri tem je, da mora OZD določiti ustrezno povečanje osebnega dohodka, če bo delovni uspeh boljši, in ustrezno zmanjšanje osebnega dohodka, če bo delovni uspeh slabši od tistega, ki ga bo določila kot normalnega za posamezno tovrstno osnovo. Povečanje ali zmanjšanje osebnega dohodka mora biti seveda v skladu z doseženim izboljšanjem ali poslabšanjem gospodarskega uspeha dela.



S hidrogliserjem se bo letos prepeljalo 100.000 potnikov

c) Skupni ekonomski uspeh OZD oziroma podjetja

S pravilnikom o delitvi dohodka podjetja bo določeno, kako se oblikuje masa sredstev za osebne dohodke v odvisnosti od poslovnega, oziroma finančnega rezultata, ki ga posamezna OZD ali podjetje kot celota doseže tekom obračunskega obdobja med letom in po letnem obračunu.

Na podlagi doseženega poslovnega rezultata ugotovljena masa sredstev za osebne dohodke, ki jih lahko OZD oziroma podjetje izplača, bo lahko OZD enaka ali večja od mase osebnih dohodkov, ki so bili delavcem OZD oziroma podjetja že izplačani do poteka obračunskega obdobja po drugih osnovah. Na podlagi ugotovljenega primanjkljaja ali presežka sredstev za osebne dohodke bodo ustrezno zmanjšani ali povečani tudi osebni dohodki.

4. Merila za ugotavljanje rezultatov dela

Pravilnik predvideva, da se lahko za ugotavljanje delovnega dosežka predpišejo neposredna ali posredna merila. Posredna merila se lahko uporabijo le tedaj, kadar gre za dela ali kompleksne delovne naloge, pri katerih delovnega učinka oziroma uspeha ni mogoče meriti z neposrednimi merili kot so norme, normalni proizvodni in poslovni rezultati in podobno.

Splošno merilo, ki ga je treba vzporedno z ostalimi merili vselej uporabljati, kadar se ugotavlja neposredni rezultat dela, je kvaliteta opravljenega dela.

V posebnih določbah o delovnih normah je urejen postopek za določanje in spreminjanje norm ter za zasledovanje njihovega izpolnjevanja. Predvideni so ukrepi proti določanju nerealnih norm.

Delovna norma se spremeni, kadar se spremeni tehnološki postopek ali

organizacija dela. Delovna norma se spremeni tudi v primeru, če se ugotovi, da je bila v teku zadnjih 6 mesecev stalno poprečno presejana za več kot 25 % ali da v tem času v poprečju ni bila dosežena višje od 95 %.

Pri ugotavljanju in določanju delovnih norm je treba ugotoviti in določiti tudi ustrezne normative materialnih stroškov za izvršitev normiranega dela in normative za kvaliteto tega dela. Šteje se, da je delavec dosegel normalni delovni učinek pri določenem delu le, če je v določenem času opravil normirano količino dela v zahtevani kvaliteti in pri tem ni prekoračil normativov za materialne stroške v zvezi s tem delom.

V posebnih določbah o posrednih merilih določa Splošni pravilnik, da se taka merila uporabljajo za ugotavljanje rezultatov dela:

- delavcev, ki z rezultati svojega dela neposredno vplivajo na uspeh dela in poslovanja organizacijske enote ali podjetja kot celote (vodilni, vodstveni in strokovni delavci);
- delavcev, ki s svojim delom zagotavljajo nemoteno in uspešno delo
- delavcev, ki so neposredno zaposleni pri izvrševanju dejavnosti podjetja (skupne službe, servisne službe, vzdrževanje, in podobno);
- delavcev, ki opravljajo dela, pri katerih učinka ni mogoče meriti.

Posredna merila za ugotavljanje delovnega rezultata teh delavcev so lahko ustrezni elementi in kazalci uspeha dela in poslovanja delovne skupine, delovne ali poslovne enote, OZD ali podjetja kot celote. Taki kazalci uspeha so stopnje storilnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti, izkoristka sredstev in podobno.

V nadaljevanju v prihodnji številki Informatorja bodo obravnavana še ostala poglavja Pravilnika.

Mitja Svetelj



Z novim imenom in znakom se je naše podjetje predstavilo na Zagrebškem velesejmu

Komisija za združitev Zveze komunistov podjetja Emona, Ljubljana, je prvo konferenco vseh članov pripravila 16. junija 1970. Na tej konferenci je bil izvoljen nov skupni komite v integriranem podjetju. Člani novega komiteja ZK so:

Bračika Milan,
Cvetkovič Jože,
Črnivec Alenka,
Čerpič Slavko
Filipan Ljubo,
Funa Stanko,
Grom Tomaž,
Kočar Marjan,
Kikelj Franc,
Lemut Alojz,
Merše Slavko,
Počivavšek Matija,
Tržan Franja,
Škraba ing. Janez,
Cigale Ferdo je sreketar OO ZK Emona, Ljubljana.

Kot prvi je v razpravi spregovoril pomočnik generalnega direktorja tovariš Filipan. Že ob pripravah na integracijo se je pokazala visoka stopnja zavesti delovnih kolektivov obeh podjetij. Prizadevala sta si, da bi v najkrajšem času postavila trdne temelje za začetek poslovanja v integriranem podjetju. Uspehi te visoke stopnje zavesti pa so se odražali samo pri nekaterih stvareh, ker informiranost in izmenjava podatkov ni bila funkcionalna.

Kljub dobri programski pripravi integracije in aktivizaciji družbenih organizacij v obeh podjetjih, so se pojavila nekatera vprašanja in problemi (pomanjkanje poslovnih prostorov itd.). Prišlo je do posameznih razočaranj v obeh kolektivih, kar ima za posledico odhod nekaterih sposobnih strokovnih kadrov.

Konferenca vseh članov ZK integriranega podjetja

Z integracijo sta se tesneje povežali proizvodnja in trgovina, kar je hkrati vzrok za večji izvoz.

Za uresničitev ciljev je potrebno rešiti še vrsto materialnih, organizacijskih in kadrovskih vprašanj, ki pa so čisto zelo boleča. Izvršena je bila že sistemizacija delovnih mest ter kadrovske premiki. Delni rezultati so že vidni pri vklapljanju posameznih služb in preselitvah. V toku so že akcije, da bi odpravili problem pomanjkanja poslovnih prostorov.

Ob izbiri novega imena podjetja so se začele številne polemike v bivši Prehrani. Delavski svet je na treh sejah obravnaval predloge, dokončno odločil se je šele 1. junija 1970 za ime Emona. Kasnejše polemike in pomisleki so škodljivo vplivali na dosežene rezultate in na nove ideje, po kakšni poti naj bi šli dalje. Zaprta kritika kali odnose, ki naj bi bili v taki organizaciji čisti in jasni.

Ob integraciji nastajajo problemi, ki niso rešljivi kar čez noč, to so procesi, ki trajajo dlje časa in so vezani na naš gospodarski sistem. Potrebno bo tudi določena mera razumevanja delovnega kolektiva, predvsem pa članov Zveze komunistov. Nastalo situacijo je treba pravilno tolmačiti.

Doseči moramo boljši sistem informiranja, večjo ažurnost, k čemur lahko pripomore vsak posameznik.

Potrebno bo izdelati statut in ostale normative akte. S tem delom smo nekoliko v zaostanku, ta mehanizem je kompliciran in težak in terja veliko časa.

V prihodnje moramo vse naše sile vložiti v delo, saj bomo le tako dosegli boljše rezultate, konsolidirali in utrdili organizacijske odnose.

Vsega, kar ljudje želijo, nismo mogli izpolniti, je dejal generalni direktor tovariš Nebec. Potrebna bo predvsem velika strpnost vseh članov kolektiva, zlasti članov ZK, ki naj bi vplivali na ostale. Z integracijo smo postali ena organizacija, ki se na podlagi skupnih interesov bori za boljše rezultate. Potruditi se moramo, da bomo lahko iz-



Ferdo Cigale
sekretar OOZK Emona Ljubljana

polnili postavljene programe. Z novim instrumentarijem moramo doseči boljše ekonomske pogoje, gospodariti moramo z boljšo perspektivo za boljšo bodočnost.

V direkcijah je vrsta problemov. Naša vlaganja v direkcijo engineeringa se bodo povečala, direkcija bo morala delati za naše in za tuje potrebe. S povezanostjo proizvodnje in trgovine bodo izboljšani rezultati v obeh panogah.

Tovariš Nebec je poudaril, da bi morali prelomiti z miselnostjo, da delamo zato, da delamo, temveč velja, da delamo zato, da ustvarjamo. Izboljšati moramo efekt v kmetijstvu, poslovanje mora biti rentabilnejše, kot je danes. V zunanji trgovini moramo odpirati no-

ve pozicije. Smelo moramo pristopiti k ekspanziji in povečanemu prometu. Ustvariti moramo pogoje za serijsko proizvodnjo, povečati maloprodajno mrežo.

V enotnem podjetju se ne smemo več ločevati z »mi« in »vi«, vsi moramo biti »mi«.

Odgovorni urednik Marjan Lavrič —
Uredništvo: Ljubljana, Kersnikova 2, telefon 310-655, int. 224 — Glasilo izhaja vsak mesec za vse člane kolektiva —
Tiskarna PTT Ljubljana. Naklada 4500 NE — Glavni urednik Jasna Novljan —

SEKRETARIAT ZK

Sekretariat ZK EMONE je na seji dne 16. 9. 1970 med drugim obravnaval tudi problematiko kadrovske politike v podjetju. V razpravi je kritično ocenil obdobje od 1. 4. do 31. 8. 1970, in sicer predvsem problematiko notranjih in zunanjih premikov kadrov.

Takoj po združitvi se je na osnovi okvirne organizacijske sheme podjetja začela izdelava sistemizacije delovnih mest. To delo je bilo v glavnem končano meseca maja letošnjega leta. Po sprejetju sistemizacije delovnih mest so se izvedli tudi obsežni notranji premiki kadrov s tem, da se je premestilo 468 delavcev. V glavnem so se delavci premeščali v enotah zgornje polovice organizacijske piramide podjetja. Proizvodni obrati in osnovne maloprodajne enote premikov kadrov zaradi nove sistemizacije delovnih mest niso imeli. Poleg tega se je skoraj polovica kadrov posameznih direktij zaradi reorganiza-

O NOVI CELOTNI GRAFIČNI PODOBI ZA PODJETJE EMONA

Združitev, razširitev dejavnosti in novo ime postavljajo pred podjetje nalogo, da se predstavi in uveljavlja na trgu z novo zunanjo podobo. Pri tem ne gre le za nov zaščitni znak, ki bo sicer njen najbolj očitni, pomljiv sestavni del, temveč za sklop likovnih konstant: izbor črk za zaščitni napis vse prirajene napise (po posameznih dejavnostih), za vse pisarniško in reklamno gradivo ter zaščitne barve, za diferenciacijo dejavnosti znotraj podjetja (osnovne veje) itd.

Izbir oblike zaščitnega znaka in njegova barva sta odločilni za njegovo udarnost v ulični sliki, kjer se bo pojavljal v konkurenci že prisotnih znakov (Mercator, Ljubljanske mlekarnice, Sadje-zelenjava itd.). Ker črka »e« ne omogoča zrcaljenja (kot npr. M ali O) in je zato primerna v konzolni pritrditvi le na podlagi, smo se odločili za krog, ki je kot mehka linija najbolj kontrasten trdim črtam (obris M ali kvadratne podloge pod SZ in Ljubljanske mlekarnice). Z ozirom na pretežno »živilski« karakter ponudbe, s katero prihaja najbolj v stik potrošnik, smo se v izboru barve gibal v toplem delu barvne skale in glede na njeno zasedenost (Slovenijales in Mercator v oranžni barvi) odločili za rdečo s karmnin nadihom, vendar v svetlordeči-fluorescentni barvi.

Izhajali smo iz spoznanja, da ima izbor začetne črke firme (E) kot likovno osnovo (npr. P-market, Mercator) po izkušnjah prednost pred zgolj likovnim simbolom kot zaščitnim znakom, in da je zunanji obris znaka izredno pomemben zlasti v konzolni izvedbi (znak pravokotno na fasado stavbe), ki predstavlja za verigo trgovin (zlasti še malih) najbolj racionalno pa tudi efektno aplikacijo izvedbe.

Vse fluorescentne barve imajo neprimerno večjo udarnost od običajnih, vendar se kot nove šele uveljavljajo in imajo v tej svoji začetni fazi nekaj pomanjkljivosti (težko dobiti isti ton za vse vrste barv in tiskov zaradi različnih pigmentov pri proizvajalcih, omejena trajnost (2 meseca na soncu), kar pa je zaradi prehodnega značaja vredno vzeti v zakup glede na neprimerno večjo efektnost.

Znak celotnega podjetja je »mali e« v krogu, deljen s črnim križem na štiri kvadrante. Posamezne dejavnosti (to je proizvodnja, trgovina, turizem, engineering) dobijo v internih oznakah (dokumenti, vozila) specifično oznako z »vejico« v štirih pozicijah zunaj kroga. Delitev kroga na kvadrante predstavlja namreč simbolno te štiri dejavnosti koncentrirane v eno gospodarsko organizacijo in tako skupen poslovni nastop.

Tema znaka je prirejen napis »Emona« v malih črkah in v velikosti, da je dolžina napisa »Emona« enaka pomenu znaka, višina črk pa debelini obrisa pri »e«.

Znak, napis in barve so seve šele startne osnove za celovito oblikovanje in označevanje vsega kar bo predstavljalo v bodočnosti podjetje »emona«. S striktno uporabo črk, barv in ostalih oblikovnih principov bomo uspeli zagotoviti, da se bo potrošnik kakršnih koli »emoninih« proizvodov ali uslug asociativno zavedal, da mu ta lahko nudi in zagotovi raznolikost in kompleksnost (od potovalnih aranžmajev, hotelskih storitev do nakupov v trgovini), in ne samo na enem mestu. S tem bomo dosegli tudi večjo zasičenost ekonomske propagande »Emone«, da bo neprimerno bolj prisotna v javnem ambientu (tudi tam, kjer direktne reklame za trgovsko mrežo ne bi mogli plasirati — to je v hotelu ali potovalni agenciji!) ob relativno manjših stroških. Če bomo temu uspeli pridružiti zaupanje potrošnikov v kvaliteto ponudbe in storitev, se bodo v povpraševanju posamezne dejavnosti izpolnjevale in stimulirale. Potrošnik bo iz dobrih izkušenj (npr. v trgovini: sveža jajca) v eni branži sklepal analogno na solidnost in kvaliteto ostalih storitev.

Ta vezanost in medsebojno dopolnjevanje pa ni zgolj le intencija oblikovanja in propagande, temveč osnovni cilj integriranega podjetja sploh.

cije preselila in hkrati zamenjala neposredne ali posredne predpostavljene delavce.

Vse te spremembe in nekateri drugi objektivni in subjektivni vzroki (ki jih omenjamo kasneje), so imeli za posledico, da se je nekoliko povečalo prihajanje in odhajanje delovne sile v podjetje. Kolektiv našega podjetja, ki šteje poprečno 4.111 delavcev, je imel v letošnjih prvih 8 mesecih fluktuacijo 12,5 %, v primerjavi s istim obdobjem lanskega leta v podjetju AE in Prehrane pa 11,3 %. Odhajanje delovne sile se je torej povišalo za 1,2 %, kar je pod poprečjem fluktuacije delovne sile v drugih kolektivih v Jugoslaviji, ki se združujejo.

Statistično je ugotovljeno, da se določen krajši čas pred fužijo gospodarskih organizacij in po njej, zviša procent fluktuacije tudi do 3,1 %. Vzroki tega povečanja so, kot smo že omenili,

v večjih reorganizacijah, zamenjavi predpostavljanih in ne nazadnje tudi v spremembah načina oziroma metod dela, ko se delno ukinjajo tradicionalni privilegiji posameznih delavcev. Poleg tega vplivajo na porast fluktuacije tudi različni osebni dohodki delavcev z enakim obsegom in vsebino dela in intenzivnejše snubljenje konkurenčnih podjetij, ki računajo na »presežek delovne sile« ob združitvah.

Našteti vzroki fluktuacije delovne sile so bili v razpravi sekretariata ZK omenjeni in tudi kritično ocenjeni. Sklepna ugotovitev je bila, da se fluktuacija delovne sile v našem podjetju v ničemer bistveno ne razlikuje od fluktuacije v večini drugih podjetij, ki so v podobni — »fužijski« — situaciji. To pa je tudi odgovor vsem tistim, ki po svoje razlagajo delno in občasno povečanje fluktuacije delovne sile.

F. K.