

IZ VSEBINE

– Pripravljamo pogoje za podjetje Aero –
Zvone Hudej
str. 1–2

– Letošnji nagrajenci
str. 3–5

– 10 let mešanega
pevskega zbora Aero Celje
str. 5–8

– Grafika v novih prostorih
str. 8–9

– Bojan Borštner:
»Stalna skrb za
spreminjanje, je moto
podjetništva!«
str. 10–12

– Zvone Jezernik:
»Politika se ne sme
vmešavati v gospodarstvo!«
str. 12–14

– Ali zakon o podjetjih in
kakovost poslovanja ali
zakon o podjetjih in njihov
razvoj – Emil Pukmeister
str. 15–16

– Kakšna bo naša
prihodnost?
str. 17–19

– Marjan Mimik:
»Potrebujemo spremembe
na boljše!«
str. 19–22

– Kako zaščititi tajnost
obrambnih priprav?
str. 22–23

– Nagradna križanka



PRED DNEVOM AERA

9. september je Dan Aera in vsako leto počastimo obletnico samoupravljanja v naši delovni organizaciji s kakšnim novim dosežkom. Letos bo to otvoritev novih prostorov tozda Grafika na Čopovi in v Našem Aeru vam predstavljamo selitev strojev in tudi nove prostore. Predstavljamo pa vam tudi letošnje dobitnike znakov Aera in vse tiste, ki so se letos upokojili. Poslovanje v tem letu pa ocenjuje glavni direktor Zvone Hudej.

Čas, v katerem živimo, zahteva nenehne spremembe in podjetništvo je odgovor na izzive danšnjega časa in poslovanja. Podjetništvu, managementu namenimo v tej številki časopisa precej prostora, saj smo se pogovorili z Zvonetom Jezernikom in Bojanom Borštnerjem, ki se s podjetništvom ukvarjata tudi teoretično. Iz zivom časa se bodo morale prilagoditi tudi družbenopolitične organizacije in o tem smo se pogovarjali z Marjanom Mirnikom. Emil Pukmeister pa je pripravil odgovor na članek »Reorganizacija naj bo sanacija«.

Mešani pevski zbor Aero praznuje svojo desetletnico in temu jubileju smo namenili precej pozornosti.

To je le nekaj drobcev iz vsebine Našega Aera, za bolj podrobno seznanjanje z vsebino pa vam uredništvo priporoča, da tokratno številko podrobneje pregledate in preberete.

Uredništvo



GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE
IN PAPIRNE INDUSTRIJE CELJE

CELJE, SEPTEMBER 1989

LETNIK XXVIII – številka 7

časopisni svet

jožica bratuša, greta doberšek, milena
dobrotinšek, marjana filipič, stanka hojnik,
romana johan, ivanka kalan, marjana palir,
tomaž pečnik, jožica radelič, cveta robas,
aleš žerovnik

glavna in odgovorna urednica

jelisaveta podgornik

tehnično vodstvo

marjan herman

uredila

jasna rode
tone škerbec

oblikovanje naslovne strani

cvetka kozomora

tisk

aero, tozd grafika
za tiskarno drago vračun
naslov uredništva
kadrovski in splošni sektor
aero – celje, kocenova 4
tel. 24-011, int. 84 in 85
po mnenju republiškega sekretariata
za prosveto in kulturo,
št. 33-316/78, je glasilo naš aero
oproščeno temeljnega davka
od prometa proizvodov
glasilo izhaja desetkrat letno
naklada 2.500 izvodov

Pripravljamo pogoje za podjetje Aero

Dan Aera je praznik naše delovne organizacije in zato je tudi prav, da smo se ob tej priložnosti pogovorili z glavnim direktorjem Aera Zvonetom Hudejem. V razgovoru smo ga povprašali za oceno našega dela v prvih šestih mesecih leta 1989, kakšno je njegovo mnenje o gospodarjenju v času vlade Antea Markoviča, kaj pri naša Aero podjetniško obarvana jesen... in še kaj.

Bi lahko na kratko podali oceno letošnjega poslovanja Aera?

Za letošnje polletno poslovanje bi lahko rekel, da so rezultati primerni. V primerjavi s planiranimi cilji lahko ugotovimo, da smo nekatere bistvene planirane cilje dosegli, nekatere celo presegli. Na nekaterih področjih pa za planiranimi cilji zaostajamo. Ob primerjavi rezultatov iz polletja 1988 ugotavljam, da so letošnji rezultati dobri, na nekaterih področjih smo realno povečali rezultat.

Prva pomembna značilnost je, da so vsi tozdi poslovali pozitivno. Nimamo več primerov negativnega poslovanja in to je pozitivna lastnost letošnjega poslovanja. Ugotavljam, da nam vsi stroški skupaj počasneje naraščajo kot vsi prihodki. Zato smo tudi presegli plan bruto dobička.

V fizičnem obsegu pa planiranih ciljev žal ne dosegamo. To pa je posledica povečane konkurence na trgu. V teh novih pogojih naš plasma v tujini in doma ni več tako enostaven kot je bil pred leti, ampak se vse bolj srečujemo s povečano konkurenco.

Izvoz smo v letošnjem prvem polletju ponovno nekoliko povečali glede na lanskoletnega. Tudi plan smo presegli.

Za razliko od prejšnjih let smo v letošnjem prvem polletju precej povečali uvoz. To je posledica povečanih možnosti, saj primerno deluje devizni trg, zato ni bil problem uvažati.

Na začetku lanskega leta pogoji uvoza še niso bili tako ugodni, saj je bilo še veliko prepovedi. Od lanske pomladi pa je na področju uvoza več sprostitev, zato je tudi letošnji uvoz precej večji od lanskega.

Kljub temu pa Aero tudi v letošnjem polletju več izvažajo kot uvažajo in imamo še vedno pozitivno zunanje-trgovinsko bilanco. To smo si tudi zastavili v naših ciljih in temu sledimo pri tekočih poslovnih odločitvah.

Ocenjujemo, da ni verjetno, da bi takšni pogoji na področju uvoza trajali daljše obdobje. Zato moramo biti pripravljeni tudi na mogoče spremenjene pogoje na področju uvoza.

Bistvena pozitivna lastnost našega poslovanja v prvem polletju je tudi realno povečanje sredstev s katerimi poslujemo. V vseh sredstvih smo tudi precej povečali delež lastnega kapitala. To je eden najpomembnejših premikov, ki smo jih letos dosegli.

Na področju zaposlovanja še vedno omejujemo zaposlovanje in poskušamo koristiti pozitivne strani naravne fluktuacije. Delavce, ki odhajajo iz Aera ne nadomeščamo avtomatično,



Zvone Hudej

temveč po preudarnem premisleku zaposlujemo kot nadomestilo le strokovne kadre in tiste kadre, ki jih ne moremo pokriti z notranjimi rezervami. To pomeni, da se realna zaposlitev nas zaposlenih izboljšuje.

Mislím, da imamo v Aero precej rezerv in da se bo takšna politika še nadaljevala.

Na področju osebnih dohodkov smo si zastavili cilj, da delavcem zagotovimo primeren osebni standard. Podatki za polletje kažejo, da smo od junija 1988 povečali realne osebne dohodke za približno tretjino. Pretežni del povečanja smo dosegli v letošnjem prvem polletju. To je določen korak, čeprav skromen, da izboljšamo osebne dohodke, ki so ob realni oceni, zelo nizki. Mislím pa, da je ta trend le vzpodbuden. V prihodnjih mesecih ta trend ne bo tako izrazil, vendar upam, da bomo z ustreznim delom vseh zagotavljali povečanje osebnih dohodkov.

Na področju financiranja našega poslovanja smo imeli v prvem polletju precej težav. Tu se soočamo z nadalje-

vanjem zelo težke situacije na področju likvidnosti. Temu je največ prispevalo slabo plačevanje kupcev, ki vse bolj neredno in pozno plačujejo blago. Višina neplačane realizacije je izredno narasla in temu področju bomo morali posvečati vse večjo pozornost, kljub temu, da smo si že sedaj prizadevali obvladovati to področje.

V prihodnjih mesecih se bomo morali izredno resno in strokovno angažirati na področju plasmana naših izdelkov, tako doma kot v tujini. Posebno še doma v povezavi z likvidnostjo in nesolventnostjo nekaterih kupcev.

Kupce bomo morali začeti selekcionirati in biti bolj previdni do najslabših plačnikov. To bo morda negativno vplivalo na plasman, vendar ocenjujemo, da moramo biti pozorni do tistih kupcev, ki ne poravnajo svojih obveznosti.

Kakšne so značilnosti gospodarjenja pod Markovičevo vlado?

Ocenjujem, da se gospodarske organizacije soočajo z marsikaterimi posledicami nove ekonomske politike vlade Antea Markoviča. V določenih elementih je začel delovati trg, uresničujejo se načrtane liberalizacije... Vse to vpliva tudi na poslovanje Aera. Ti ukrepi so vplivali na povečanje konkurence na trgu. Povečal se je tudi uvoz nam podobnih proizvodov, kar je vse vplivalo na konkurenco cen in tudi kakovosti proizvodov. Na prvi pogled so to negativni vplivi na naše poslovanje, vendar dolgoročno to ocenjujem kot pravo potezo vlade. Le v takšnih pogojih se lahko usposobimo za trženje doma in v svetu.

Devizni trg deluje normalno, to omogoča tudi dobro preskrbo z reprodukcijskim materialom v tistem delu, kjer smo odvisni od uvoza. To je pozitiven premik, ki ga beležimo v zadnjem letu.

Tudi na področju delitve dohodka in osebnih dohodkov, je precej manj administriranja. Bolj je prepuščeno gospodarskim subjektom, da del dobička namenjenega osebnim dohodkom odmerjajo v skladu z doseženimi rezultati. Politika realnega tečaja dinarja se ne uresničuje dosledno.

Tečaj nekaterih zahodnih valut bi se morali bolj tekoče prilagajati gibanju domače inflacije, če želimo, da bomo tudi v praksi zagotovili enake možnosti izvoznikom na zahtevne svetovne trge. Nerešen je tudi problem klirinškega izvoza, kjer pa Aero nima pomembnejšega deleža.

V obdobju vlade Antea Markoviča smo lahko zadovoljni z ukrepi ekonomske politike, čeprav problem inf-

lacije še ni rešen. Dejali so (v vladi), da naj bi bil mesec avgust kulminacija inflacije in da bi se kasneje začela umirati. To pa bi bil najpomembnejši prispevek k urejanju gospodarskih razmer.

Se v Aeru zavedamo vse večjega pomena trga?

Trdim, da se v Aeru nedvomno zavedamo naraščajočega pomena trga. Ne samo zavedamo, ampak temu naraščajočemu pomenu trga tudi prilagajamo. Mi zavestno sprejemamo izziv trga in se prilagajamo na tak način, da smo morali prilagajati cene naših proizvodov konkurenci, pri čemer pa upoštevamo tudi realno kakovost proizvodov s katerimi tržimo. V prihodnje bo potrebno še več tržnega ravnanja. Brez pravočasnih in strokovno opredeljenih korakov bomo imeli zelo negativne posledice pri plasmanu naših proizvodov. Do sedaj smo bili premalo uspešni na področju razvoja novih proizvodov. Poleg cene je ravno kvaliteta (v razvojnem, uporabnostnem in konkurenčnem smislu) tisti osnovni pogoj, ki zagotavlja normalni plasma proizvodov. Tu smo u Aeru žal premalo naredili in v prihodnje bomo morali vložiti v to smer vse več energije.

Kako bomo svojo organiziranost prilagodili novim razmeram na trgu?

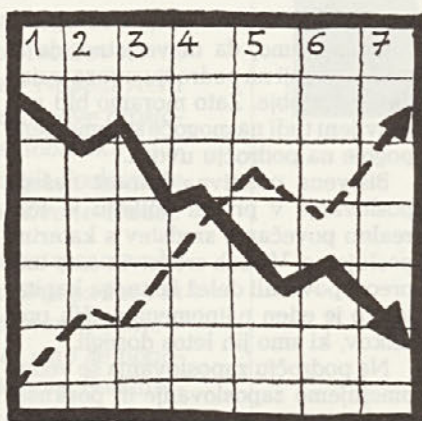
Pri prilagajanju novim pogojem na trgu, bomo morali narediti spremembe tudi na področju organiziranosti. Vsi gospodarski subjekti se morajo uskladiti z Zakonom o podjetjih do konca leta. Mi smo s pripravami na poslovno in samoupravno reorganizacijo pričeli že na začetku leta.

Pripravili smo dve različni organiziranosti Aera v prihodnje. Poslovni svet se je do njiju že opredelil in ju bo predstavil samoupravnim organom v začetku jeseni po dopustih. Ker gre za zelo pomembno področje, smo se odločili, da se moramo s to temo seznaniti vsi.

Pripravili smo takšne predloge, ki bodo omogočali učinkovitejše delo na vseh ravneh. Upoštevati moramo to, da večjemu podjetju, kakršno je Aero, zagotovimo takšno organiziranost, kjer bo upravljanje s poslovnimi funkcijami ustrezno decentralizirano v smislu izvajanja poslovne politike.

Potrebno pa je zagotoviti, da kreiranje poslovne politike in dolgoročnega razvoja oblikujemo na ravni podjetja kot celote.

Po naši oceni lahko le tako zagotavljamo dolgoročni razvoj podjetja. Pri izvajanju te strategije želimo zagoto-



viti, da bodo imeli na ravni posameznih programov odgovorni delavci široka pooblastila in tudi odgovornosti za uspešno gospodarjenje. Pripravljen je tak predlog organiziranosti, ki bo ustvarjal pogoje za večjo motiviranost in stimulacijo uspešnega dobrega dela, kar smo do sedaj pogrešali. Novi organiziranosti se bomo prilagodili do konca leta, kar je tudi z zakonom predpisano. V jesenskih mesecih bo stekla razprava o novi organiziranosti in v tem času se bomo delavci Aera odločali o tem, kako bomo v prihodnjih letih organizirani.

Brez dvoma k novi organizaciji sodi tudi nov način vodenja.

Tudi na tem področju nas čakajo določene spremembe in novi pogoji. Temelj teh novih značilnosti je Zakon o podjetjih, ki poslovnim delavcem daje precej več pristojnosti, kot so jih imeli po Zakonu o združenem delu. S tem pa prevzemajo tudi večjo odgovornost za svoje delo. Želimo zagotoviti ustrezno decentralizacijo pri vodenju programov. To bo nov element, ko bodo imeli vodje programov primerno široka pooblastila za organiziranje poslovanja. Kakšne bodo dokončne rešitve na tem področju? Da bi dobili odgovor na to vprašanje bo potrebno počakati na dokončne rešitve Zakona o delovnih razmerjih. Upam, da bo omogočal učinkovito vodenje, kar bo omogočalo uspešnim zaslužiti primeren osebni dohodek. Jasno mora biti opredeljeno o čem bomo v bodoče še odločali vsi skupaj, kaj pa bo pristojnost tistih, ki bodo odgovorni za doseganje ciljev.

Kako ocenjujete odločitev o izplačevanju osebnih dohodkov v dveh delih?

Za izplačilo osebnih dohodkov se je poslovni svet odločil predvsem zaradi pobude, želje in zahteve sindikata. Za oceno je še prezgodaj, počakati bo treba na dokončni obračun osebnih dohodkov in tudi še na kakšen mesec, da bi ocenili, kaj bo pomenilo izplačeva-

nje osebnih dohodkov v dveh delih za delavce Aera.

Brez dvoma pa lahko ponovno izpostavim, da ima takšna odločitev za vsakega izmed nas določene pozitivne učinke. Pretežni del osebnega dohodka dobimo na začetku meseca in manjši del ob koncu meseca in v pogojih inflacije lahko iz celotnega osebnega dohodka več iztržimo, če seveda znamo obrniti denar. Mislim, da je bolj pristojen za oceno te poteze sindikat.

Kakšno je vaše stališče do skrajšanja delovnega časa? Ali so sobote dovolj učinkovite?

Sindikata se že nekaj mesecev prizadeva za skrajšanje delovnega tedna za dve uri, to pomeni, da bi odpravili delovne sobote in podaljšane srede.

O tem smo govorili večkrat tudi na poslovnih ravni in poudariti moram, da je delovni čas zakonsko reguliran. Tudi s samoupravnimi odločitvami ga ne moremo spreminjati. Še vedno traja 42 urni delovni teden. Ob tem pa menim, da je verjetno realno pričakovati spremembe tudi na tem področju. Tudi v Aeru po moji oceni delovne sobote niso več primerno izkoriščene, tudi podaljšane srede ne. Da bi dobili bolj argumentiran odgovor na to, kako izkoriščamo sobote in podaljšane srede, je poslovni svet naročil strokovnim službam analizo izkoriščenosti sobot in podaljšanih sred. Na osnovi analize in zakonskih možnosti se bomo odločili o možni spremembi na tem področju.

Bomo do konca leta uspeli uresničiti zastavljene cilje?

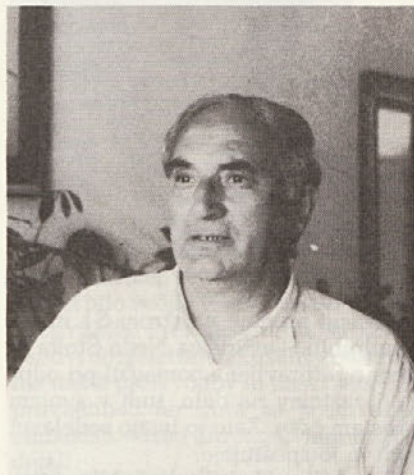
Vsako leto ob pripravljanju gospodarskega načrta za poslovno leto načrtujemo cilje, ki so ambiciozni in jih je zato težko doseči. V sredini tretjega kvartala žal ugotavljam, da vseh zastavljenih ciljev ne bomo dosegli. Delno zaradi zunanjih vplivov, precej pa tudi zaradi notranjih razlogov. Še vedno smo tako organizirani kot smo, tudi stimulirani in motivirani. Še vedno ne uspevamo izkoristiti vsega znanja in vseh potencialov, ki jih imamo in tudi zaradi tega vseh zastavljenih ciljev ne bomo dosegli v celoti.

Cilji so zelo zahtevni in tudi če ne bodo v celoti uresničeni, imamo realne možnosti, da v primerjavi s preteklim letom poslovanje vendarle izboljšamo in s tem ustvarimo primerno osnovo, da bomo v prihodnjih letih na podjetniških principih zagotovili razvoj Aera, ki bo tudi v prihodnje eden od nosilcev gospodarskega razvoja v Celju in tudi širši domovini.

Jasna Rode

Letošnji nagrajenci

ZLATI ZNAK IN PRIZNANJE S POSVETILOM



Baldo Jenko

Tovariš **BALDO JENKO**, rojen 2. julija 1929 v Celju, opravlja dela in naloge vodenje operativnega razvoja v tozdu Grafika. Tovariš Baldo Jenko je v Aeru zaposlen že 29 let. Prišel je kot tiskar in to je bila tudi prelomnica v njegovem življenju. Začetki njegovega dela na področju uvajanja samolepilnih etiket segajo v proizvodnjo na ofset stroju, kjer so se tiskale etikete za akvarel barvice. S pomočjo sodelavcev je izdelal stroj za odtiskovanje matric.

Tovariš Baldo Jenko je svoje življenje posvetil razvoju grafične industrije v Aeru, pri tem pa je imel odločilno vlogo in nemalo zaslug za:

- razvijanje ofset tehnologije in trženje ofsetnih plošč,
- uvajanje flexo-bakrotiska,
- integracijo flexo - bakrotiska v proizvodnjo karbon in indigo papirjev,

- začetek proizvodnje samolepilnih etiket, kjer je sodeloval pri intenzivnem investiranju do leta 1970.

Prelomnico na tem področju pomeni nabava štiribarvne rotacije v letu 1978 in osembarvne rotacije, ki za tozdu Grafiko pomeni sodobni rotacijski tisk etiket. Vsekakor ne smemo pozabiti tudi na njegovo pomembno delo pri uvedbi tiskanja samolepilnih trakov, v proizvodnji sitotiska, kjer je izobraževal in pridobival kadre ter sodeloval pri nakupu strojev.

Kot vodja operativnega razvoja je sodeloval v številnih teamih, pomembno pa tudi njegovo delo pri

uvedbi proizvodnje neskončne rotacije. Kot nosilec razvoja grafične proizvodnje je sodeloval preko print projekta in razvojnega centra. Izdeloval je številne tehnološke projekte za uporabo našega znanja na domačem trgu in za izvoz na tuji trg, bil pa je tudi eden izmed nosilcev uvajanja proizvodnje vrednostnih tiskovin.

Od mladega, znanja željnega tiskarja, ki se je 1960. leta zaposlil v Aeru, je s svojo pridnostjo, marljivostjo in nesebičnostjo opravljal vse naloge, ki jih je kasneje zahtevalo vodenje priprave dela in vodenje operativnega razvoja tozda Grafika. Kmalu je spoznal, da mora tozdu Grafika ponuditi tržno privlačne izdelke in zato je bil pobudnik ustanovitve oddelka oblikovanja. Ob spoznanju, da lahko na področju etiket uspešno poslujemo le z zaokroženo ponudbo, si je prizadeval in dosegel, da lahko danes tozdu Grafika kupcem ponudi zaokrožen etiketni sistem od cenovnih do industrijskih etiket z opremo in pripomočki za aplikacije.

Poleg strokovnega dela je bil več let tudi član delavskega sveta tozda, znan pa je tudi kot aktiven športnik in športni delavec, za kar je prejel srebrno plaketo HDK Celje.

V vseh letih dela v Aeru in tozdu Grafika našega sodelavca Balda poznamo kot izredno prizadevnega, marljivega in vestnega delavca.

Je človek in sodelavec, ki mu ni žal svojega bogatega znanja oplemeniti in ga prenesti na mlajše rodove. Številni tiskarji v tozdu Grafika so njegovo nesebično pomoč in znanje uspešno ter koristno uporabili pri svojem delu.

Kolegij tozda Grafika je ob predlogu za podelitev zlatega znaka Aera in priznanja s posvetilom tovarišu Baldu Jenku poudaril, da gre za priznanje sodelavcem za njegovo življenjsko delo pri uvajanju in razvoju grafične proizvodnje v Aeru in v tozdu Grafika.

SREBRNI ZNAK IN PRIZNANJE S POSVETILOM

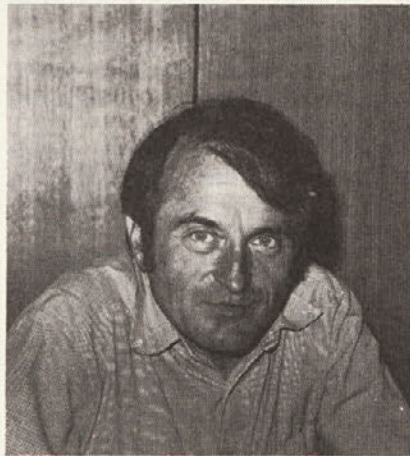
Tovariš **DUŠAN BOŽIČ**, rojen 4. avgusta 1941 v Beogradu, opravlja dela in naloge trgovskega zastopnika.

Tovariš Božič se je v Aeru zaposlil leta 1973 kot nabavni referent. Z izrazitim odnosom in odgovornostjo pri opravljanju dela je kmalu prevzel naloge samostojnega referenta nabave na področju tehničnega materiala. Poleg dobrega dela se je vedno odlikoval

tudi kot dober sodelavec, še posebej pa je cenjen kot dober poslovni partner pri strankah. Odlikuje ga tudi skrb za sredstva tozda, saj je nemalokrat z lastno pobudo opravil manjša popravila in skrbel, da obstoječa sredstva niso propadla. Po prevzemu del trgovskega zastopnika pa se je kmalu izkazal z veliko mero poslušnosti do kupcev in uspešno prodajo na trgu.

Posebno pomemben je tudi njegov prispevek k razvoju samoupravnih odnosov, saj je doslej opravljal več funkcij kot član in predsednik mnogih organov na ravni DO in tozda. Njegovih 16 let dela v naši DO pomeni tudi 16 let dela na področju samoupravljanja. Tako je bil v preteklosti predsednik delavskega sveta DSSS, delavskega sveta tozda Trženje, predsednik disciplinske komisije. Večkrat pa mu je bila zaupana tudi naloga v razpisnih komisijah ob imenovanju delavcev s posebnimi pooblastili.

Velik prispevek tovariša Dušana Božiča je tudi pri delu samoupravnih organov na ravni DO. Dve mandatni obdobji je bil predsednik delavskega sveta DO, član komiteja za SLO in DS DO, član komisije za priznanja in odlikovanja, član odbora za organizacijo



Dušan Božič

in sistem delitve OD, konference SIS za komunalo, SIS za varstvo pred požari občine Celje in delegat delavskega sveta DO.

Kljub temu, da opravlja zahtevno terensko delo, sprejete funkcije izpolnjuje vestno in z veliko mero odgovornosti.

Samoupravna delovna skupina prodaje grafičnih proizvodov meni, da bo podeljeno priznanje pomenilo spodbudo za nadaljnjo ustvarjalnost tako na delovnem kot tudi samoupravnem področju, kar pa nedvomno dokazuje dejansko prizadevno delo tovariša Dušana Božiča doslej.



Romana Ilovar

Tovarišica **ROMANA ILOVAR**, rojena 10. 1. 1953 v Celju, opravlja dela in naloge socialnega delavca v Kadrovsko-splošnem sektorju DSSS. V Aeru je zaposlena že 15 let in ves ta čas opravlja svoje delo vestno, strokovno in z veliko mero odgovornosti. Odlikuje jo izredna prizadevnost in samostojnost na njenem delovnem področju, ki spada med najzahtevnejša dela z ljudmi. Posebej je potrebno poudariti njen izreden občutek in skrb za delavca in njegove probleme in njen human ter razumevajoč odnos do vseh delavcev Aera, ki potrebujejo njeno strokovno pomoč.

Zaradi zaostrenih gospodarskih razmer je več delavcev, ki potrebujejo pomoč in sodelovanje socialnega delavca.

Kljub izrazito povečanemu obsegu dela pa opravlja delo kakovostno in poskuša reševati probleme vseh delavcev, ki se nanjo obračajo.

Tovarišica Romana Ilovar aktivno sodeluje pri izvajanju preventivnega zdravljenja in izredno pozorno spremlja problematiko normativnega in praktičnega vidika uresničevanja socialne politike.

Romana Ilovar je aktivna tudi na družbenopolitičnem in samoupravnem področju. Že drugi mandat je član delavskega sveta DSSS, ki mu tudi predseduje. Aktivno pa deluje tudi v SIS SPIZ in kot strokovni delavec sodeluje pri odboru za kadre in družbeni standard. Romana Ilovar je strokovni delavec pri obravnavi oziroma tolmačenju gradiv SIS za socialno skrbstvo in delegat območne vodne skupnosti, temeljne vodne skupnosti Savinja - Sotla in SIS za varstvo pred požari.

Z našo sindikalno organizacijo, predvsem z IO OO ZS v tozdih in predsedstvom konference sodeluje ne le v okviru svojih delovnih dolžnosti in obveznosti, ampak tudi s pristnim občutkom za reševanje težav naših delavcev. S svojimi razpravami več-

krat opozarja, da naše pozornosti ne smemo namenjati samo najbolj ogroženim delavcem, temveč se zavzema za celovito reševanje problematike socialnega varstva in družbenega standarda.

Pri utemeljevanju predloga za srebrni znak Aera ne smemo pozabiti tudi na osebnostne lastnosti, ki odlikujejo tovarišico Romano Ilovar. To pa so predvsem poštenost, skrbnost, objektivnost, delovna zavzetost in njen vedno prisoten optimizem.

BRONASTI ZNAK IN PRIZNANJE S POSVETILOM

Tovariš **NIKOLAJ GAJSER**, rojen 5. decembra 1958 v Celju, opravlja dela in naloge impregnatorja na kaširnem impregnacijskem stroju v tozdu Kemija Celje. Tovariš Nikolaj Gajser se je v Aeru zaposlil leta 1978. Po letih je mlad, vendar je pri delu ves čas vzoren in zanesljiv delavec.



Nikolaj Gajser

Usposobil se je za kakovostno delo na vseh strojih v obratu. Pri svojem delu tovariš Nikolaj Gajser upošteva vsa tehnološka navodila in je pripravljen delati kjerkoli in kadarkoli. Z doslednim delom si je pridobil zaupanje in spoštovanje med vodstvenimi delavci in sodelavci.

Tovariš Nikolaj Gajser je bil dva mandata član predsedstva OO ZSMS v tozdu Kemija Celje, referent za šport in rekreacijo pri OO ZSMS tozda Kemija Celje in član aerovske ekipe v malem nogometu.

Tovarišica **NEDA ŠTOLFA**, rojena 30. julija 1943 v Bakarcu, opravlja dela in naloge organizatorja - programerja v DSSS. Tovarišica Neda Štolfa je v Aeru zaposlena od leta 1971.

Pri svojem delu je tovarišica Neda Štolfa zelo vestna in prizadevna. Aktivno je sodelovala pri prvi in drugi



Neda Štolfa

aplikaciji prodaje na stroju S1 in pri planiranju. Tovarišica Neda Štolfa je vedno pripravljena pomagati pri odpravi zastojev na delu, tudi v svojem prostem času. Zato jo imajo sodelavci radi in jo spoštujejo.

Tovarišica Neda Štolfa je bila aktivna tudi v komisiji za priznanja in odlikovanja pri delavskem svetu DO Aero.

Aktivna je tudi na kulturnem področju, saj je član Mešanega pevskega zbora Aero že od njegove ustanovitve.

Tovarišica **ANICA VIDMAJER**, rojena 25. julija 1952 v Založah, opravlja dela in naloge rezalca formatov v tozdu Kemija Šempeter. V Aeru je tovarišica Anica Vidmajer zaposlena že 16 let. Že od vstopa v delovno organizacijo je tovarišica Anica Vidmajer zaposlena v neposredni proizvodnji in je pri svojem delu izredno marljiva in prizadevna. Zaradi svoje mirne narave nevsiljivo deluje v delovni sredini, zato jo imajo delavci radi in jo spoštujejo.

Tovarišica Anica Vidmajer je delegat skupnosti otroškega varstva, član komisije za organizacijo in nagrajevanje, aktivni član industrijskega gasil-



Anica Vidmajer

skega društva v tozdu Kemija Šempeter s činom podčastnika in član IO OO ZS.

Tovarišica Anica Vidmajer je tudi član ekipe PMP civilne zaštite in sodeluje na republiških tekmovanjih.

POSEBNO PISMENO PRIZNANJE ZA DOLGOLETNO POSLOVNO SODELOVANJE

TUBA LJUBLJANA je naš dolgoletni dobavitelj embalaže. Zaradi potreb trga smo v zadnjem času pogosto menjavali obliko embalaže za najrazličnejše izdelke, vendar zaradi tega nikoli ni bilo večjih težav s strani našega dobavitelja. Prej nasprotno, saj je na osnovi dolgoletnih izkušenj, poznavanja naših proizvodov in predvsem pripravljenosti ter čuta za poslovnost, embalažo vedno hitro in kvalitetno izdelal.

Firma **ROBOTRON** iz Dresdena je naš največji zunanji trgovinski partner na področju programa pisalnih trakov. Na osnovi dolgoletnega in predvsem strokovnega sodelovanja smo s skupnimi močmi razvili dva specialna tipa kaset za področje vzhodnega trga. Skupno smo razvili pisalni trak v kaseti ERIKA 3004/4. Sodelovanje poteka v obeh smereh na področju tehnologije, kontrole in standardizacije pisalnih trakov in kaset, izmenjava izkušenj pa predvsem na kasetah in foliji.

Tovariš **TONJE OFENTAVŠEK** je dolgoletni kooperant, najrazličnejših plastičnih izdelkov, s katerimi oskrbuje tozda Kemijo Celje in Kemijo Šempeter.

Sodeluje od idejnega načrta do končnega izdelka, ima korekten odnos in kar je zelo pomembno, zagotavlja kvalitetne in v roku izdelane proizvode.

Dosledno upošteva ekskluzivnost naših proizvodov in se vedno posvečuje ali lahko podobne izdelke kot jih dobavlja Aeru proda tudi drugim kupcem.

Zlati in srebrni znak s priznanjem pa podeljuje skladno s pravilnikom tudi vsem delavcem ob starostni oz. invalidski upokojitvi za 25 let oz. 20 let neprekinjenega dela v DO Aero, ki so se oz. se bodo upokojili v času od septembra preteklega leta do vključno avgusta letos.

AEROVI UPOKOJENCI V ČASU OD 1. septembra 1988 DO 31. avgusta 1989

Ob Dnevu Aera je vsako leto tudi večer z vsemi tistimi našimi sodelavci, ki so se upokojili v času od 1. septembra 1988 do 31. avgusta 1989. V naslednji številki vam bomo pripravili reportažo s tega večera, tokrat pa objavljamo imena vseh naših dolgoletnih sodelavcev, ki so v tem letu odšli iz Aera.

TOZD KEMIJA CELJE:

Ivan Apat, Terezija Dobraš, Avgust Kop, Martin Krušič, Rozika Vlahinič, Ana Pečnik in Štefan Pavič.

TOZD KEMIJA ŠEMPETER:

Ludvik Miklavc, Ciril Andrinek, Ivanka Kos, Ivanka Čater, Pavla Andrinek, Rafael Ocvirk, Franjo Smisl, Vera Čede in Viktorija Božič.



TOZD GRAFIKA:

Peter Hiršbek, Jekla Knez, Neža Kodela, Jelka Žabrl, Matilda Černe-Strmšek, Marija Ivančič, Angela Vodusek, Karel Koštomaj, Albina Tomažič, Ivan Mauer, Konrad Orožim, Terezija Peras, Ivan Lazar, Angela Gomze, Baldo Jenko in Natalija Dudar.

DSSS:

Ljudmila Kop, Amalija Stopar in Erika Potokar.

TOZD TRŽENJE:

Ela Koštomaj, Rajko Dolenc, Anton Stopinšek in Vera Kompan.

TOZD MEDVODE:

Nežka Češnovar, Arif Mahmutovič, Andrej Berčič, Valentin Veber, Ivan Kalan, Stanislav Rihtaršič, Kristina Bertoncelj, Franc Kovačec in Jože Lejko.

Uredništvo

10 let mešanega pevskega zbora Aero Celje

Že samo dve leti pred samo ustanovitvijo pevskega zbora je iz vseh delovnih sredin Aera, kjer delajo ljubitelji zborovskega petja, vedno znova prihajalo vprašanje »zakaj ne bi imeli pevskega zbora tudi v Aeru?« In res, zakaj ne, smo si rekli člani takratne komisije za kulturno dejavnost in se lotili akcije. Najprej smo v internih glasilih in s plakati povabili pevce k sodelovanju, nato pa smo prosili Zvezo kulturnih organizacij Celje oz. tajnika omenjene Zveze tovariša Štefana ŽVIŽEJA za pomoč pri iskanju pevovalce. Predlagal nam je Alenko KOŽELJ, učiteljico glasbe na šoli Ivanke Uranjek. Bojana Šalamona, člana komisije smo zadolžili, da je z njo opravil razgovor.

Silvo PODGORŠEK je v kroniko Mešanega pevskega zbora zapisal:

»Naš zbor je pričel delovati 16. septembra 1976 pod strokovnim vodstvom zborovodkinje Alenke KOŽELJ. Dora ROVERE je bila glavni pobudnik, da se je pevski zbor sploh ustanovil. Ob samem začetku na prvi pevski vaji in na predhodnem informativnem sestanku tega Zbora nas je bilo 19, 15 pevk in 4 pevci. SOPRAN: Dora ROVERE, Ema SEŠLAR, Silva LORENČAK, Marjana SELEŠ, Lučka KANTUŽER, Karin VODEB. ALT: Tatjana ZILLI, Jelka ŽABERL, Meta POLUTNIK, Fani ROVERE, Neda ŠTOLFA, Jožica BRATUŠA, Pavla POVALEJ, Elica HUDOVERNIK, Betka ZABUKOVŠEK. TENOR: Anton FERLEŽ, Silvo PODGORŠEK. BAS: Ivo REHAR, Alojz Kladnik. Pevske vaje so bile v prostorih osnovne šole Ivana Kovačiča-Efenka. Ta naš maloštevilni zbor se je iz dneva v dan krepil z novimi pevci, tako da nas je bilo v decembru 1976 v zboru že 32. Do decembra se nam je priključilo še 13 novih pevcev: Bogdana STANIČ, Milan STOPAR, Martin DROBINC, Anton POLAK, Sandi MOTOH, Ivo KUŽNER, Ludvik GAJŠEK, Adolf PUNGERŠEK, Zlatka KOSEC, Henrik JEREB, Nada KOLAR, Helena PUHNER in Karin KVEDER-KLEMENC.

9. januarja 1980 je bil izboljen prvi odbor pevskega zbora v sestavi: Anton FERLEŽ – predsednik, Dora ROVERE – tajnik, Bogdana STANIČ – blagajnik. 7. marca 1980 je v počasti-

tev Dneva žena zbor prvič nastopil na proslavah, ki so bile organizirane v enakomernih časovnih razmikih v vseh tozidih in DSSS. Pod vodstvom zborovodkinje Alenke KOŽELJ smo zapeli štiri pesmi. V sezoni 1977/1980 smo se naučili osem pesmi.»

Toliko iz kronike.

Zbor je ostal. Pevci so se sicer nekoliko menjali, kar je normalno za vsak pevski zbor, vendar je glavčina pevcev vztrajala in ostala. Hodili so na vaje enkrat, dvakrat na teden, skupaj premagovali tremo pred nastopi, poslušali pohvale in kritike na račun svojega petja. Skratka živeli so s pevskim zborom.

Vendar je največji delež k temu, da se je zbor obdržal in utrdil, prispevala prva zborovodkinja Alenka KOŽELJ. Vedno nasmejana in vedra je pevce bodrila na svoj humoren, človeško topel način, ulivala vsakemu posamezniku zaupanje vase in v svoje petje. Bila je izredno požrtvovalna, saj je pevske vaje sklicala kar pri sebi doma, ko je morala zaradi bolezni na operacijo. Skratka ob misli nanjo lahko samo nostalgичno zapišemo, da ljudi s takšno voljo in požrtvovalnostjo ni več. Sploh če upoštevamo, da pri konferenci sindikata, v okviru katere deluje komisija za kulturno dejavnost, ni bilo nikoli kaj prida sredstev za kulturno dejavnost. Tako je bil tudi honorar za njeno delo sramotno nizek. Sicer pa danes ni nič bolje.

Pevski zbor je iz sezone v sezono napredoval. Osvojili smo povprečno osem pesmi na sezono, pevci pa so prihajali in žal tudi odhajali. V septembru 1981 je bil izvoljen novi odbor pevskega zbora in sicer: Bogdana STANIČ – predsednik, Ivo KUŽNER – namestnik predsednika, Milan STOPAR – organizator, Fani ROVERE – blagajnik, Lojze Kladnik – arhivar, Silvo PODGORŠEK – evidentičar in Dora ROVERE – član.

Oktober 1982 se je zbor prvič pojavil na občinski reviji pevskega zbora in pod vodstvom Alenke KOŽELJ zapel: Večer na morju, A. Schwaba, Pričakovanje J. Ježa in Venci veli narodno.

Ognjeni krst na prvi ocenjevalni komisiji je bil uspešno za nami. Samozavest je porasla, ambicije so se povečale: zapeti bolje in si zastaviti težji glasbeni program!

7. junija 1984 je bil prvi sokoncert Mešanega pevskega zbora ob peti obletnici obstoja zbora. Koncert smo organizirali skupaj s pevskim zborom Libela Celje. Zbor se je občinstvu predstavil z desetimi pesmimi, dve pa

je zapel še dodatno. Ob tej priložnosti so bile podeljene tudi zlate, srebrne in bronaste Gallusove značke. To so odličja, ki jih podeljuje Pevska zveza Slovenije pevcem za njihovo dolgoletno sodelovanje v pevskega zbora.

Prelomno leto v delovanju pevskega zbora je bilo leto 1985, ko je Alenka KOŽELJ odpovedala sodelovanje z zborom. Obljubila je sicer, da bo vodila zbor dokler ne najdemo novega strokovnega vodjo zbora. Tako je 14. oktobra 1985 prevzel strokovno vodenje zbora Emil LENARČIČ. Zbor je v vseh teh letih sodeloval na internih proslavah in prireditvah v Aeru. To so bile svojčas proslave za 8. marec, proslave za 1. maj, za Dan Aera, 29. november in na novoletnih prireditvah. Razen tega je sodeloval na srečanjih

Egona KUNEJA, priznanega strokovnjaka za zborovsko petje, ki nam je s svojim bogatim znanjem pomagal premostiti marsikakšno težavo.

V letu 1982 je zbolela predsednica pevskega zbora Bogdana ŽIC, tako da je to dolžnost prevzel namestnik predsednika Rajko LIPOVŠEK. Dela se je lotil zelo odločno in prizadevno. Program, ki si ga je zbor na njegovo pobudo zastavil je: čim več govornih nastopov, redne pevske vaje, zahtevnejši program in pridobivanje novih pevcev.

In ob koncu tega bežnega pregleda desetletnega delovanja lahko še samo zapišem: želim vam še mnogo let bogatega in lepega petja v Mešanem pevskega zboru Aero.

Dora ROVERE



pevskega zbora, ki delujejo v delovnih organizacijah in jih organizira sindikat in ZKO Celje vsako leto v Štorah, na občinskih revijah odraslih pevskega zbora, kjer je letos dobil zelo dobre ocene in se uvrstil na medobčinsko revijo, na vsakoletnih taborih pevskega zbora v Šentvidu pri Stični in na vseh prireditvah in proslavah, ki jih organizira občinski sindikalni svet ali ZKO Celje in so jih povabili k sodelovanju. Pevci so sodelovali tudi na vsakoletni proslavi Rdečega križa, peli so v ustanovah za ostarele in invalide, po šolah in krajevnih skupnostih, na turističnih prireditvah in še bi lahko naštevali. Danes v zboru prepeva 42 pevk in pevcev. Zelo so prizadevni. V povprečju je obisk na pevskega vajah dober in tako uspehi niso izostali. Emil LENARČIČ je uspel v zbor pripeljati nove, mlade pevce. Trudil se je, da bo delo potekalo čim bolje, zato je za strokovno pomoč večkrat poprosil

Kaj vse misli, kdor ne poje?

Mešani pevski zbor AERO slavi letos deset let obstoja. To je jubilej, ki nam ne sme uiti, posebno tudi zato, ker bodo v času prireditve ob Dnevu Aera pripravili samostojni koncert. **RAJKO LIPOVŠEK** je predsednik zbora od leta 1987, njegov pevec pa kar od leta 1980. Tema najinega pogovora je bil seveda Aerov pevski zbor v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Najina skupna ugotovitev je bila, da zbora ne bi bilo brez dobre volje članov in ljubezni do prepevanja slovenskih, pa tudi drugih pesmi. Petje odganja slabe misli, pravijo in pevci našega zbora to lahko potrdijo.

Rajko Lipovšek pravi, da je začel prepevati v mešanem pevskega zboru septembra 1980: »Na začetku je bilo

naše prepevanje v zboru bolj srečevanje delavcev, ki so svoj prosti čas namenili prepevanju. Tedanji zborovodja Alenka Koželj je začela z dvema tenorjema z dvema basoma in s štirinajstimi pevkami. Bolj kot kakovost petja, nam je bila važna ljubezen do prepevanja in številčnost pevcev. Nastop na občinski reviji po petih letih obstoja zbora nas je nekako postavil na trdna tla. Kritiki so ocenili, da smo si izbrali prezahteven program za našo tedanjo kakovostno raven.

Prvi korak k boljši kakovostni ravni je bila zamenjava zborovodje. Oktobra 1985 nas je začel voditi Emil Lenarčič in menim, da je bil to začetek večjih sprememb v našem zboru. Leta 1987 se je izvršni zbor, zaradi bojazni, da zbor ne bi razpadel, povečal kar na trinajst članov. V tem letu pa je dotdanja predsednica zbora zaradi zdravstvenih razlogov odstopila in ker sem bil podpredsednik zbora, sem prevzel predsednikovanje. Moram reči, da so se po prvi seji izvršnega odbora zbora v letu 1988 začele razmere v našem zboru precej spreminjati. Nalili smo si čistega vina, se dogovorili, kaj želimo in kaj bomo delali. Takrat smo tudi spremenili našo kadrovske sestavo, zborovodja pa je tudi najlažje določil notranja glasovna razmerja zbora. Da je sezona 1988/89 polna sprememb, priča tudi podatek, da se je zboru priključilo enajst novih pevcev. Zbor danes šteje 38 članov.«

Kaj torej danes želi Mešani pevski zbor Aero?

Moram reči, da je zbor letos dosegel precejšen napredek in uspeh, saj smo nastopali na občinski in medobčinski reviji. Tako smo se povzpeli v drugo kategorijo zborov. V Celju je precejšnja konkurenca, saj je zborov kar 23, v drugi kategoriji pa pet (Dobrna, Kovinotehna, Cinkarna Celje, Ivan Cankar in Aero). Naš zbor želimo obdržati v drugi kategoriji, želimo pa čimbolje prepevati, biti bolj disciplinirani in pritegniti čimveč članov.

Samostojni koncert zbora je že pokazatelj naše kakovosti. Tesneje pa se bomo povezali še s Turističnim društvom Celje in 15. septembra bomo nastopili na Dvorišču mestnega gradu v Celju v drugem delu folklornega večera, načrtujemo pa tudi gostovanje na Madžarskem. Želimo predstavljati delovno organizacijo Aero drugim ljudem in predstavnikom delovnih organizacij, s katerimi Aero sodeluje. Zato smo dali tudi pobudo republiškega odbora sindikata, da bi se srečevali grafiki tudi na kulturnem področju.

To nam bo uspelo le s pravilno zastavljenim programom pesmi, veliko pa si tudi obetamo od intenzivnih zimskih vaj. V Celju je konkurenca na tem področju velika in med kakovostnimi zbori se bomo obdržali le z delom.

Z vodstvom delovne organizacije Aero dobro sodelujemo. Moram pa reči, da v zboru ne vemo, kaj naj bi delali, saj nam nihče ne pove, kakšna naj bi bila naša osnovna naloga. Mnogi želijo, da nastopamo na pogrebih, ker pa so naši pevci iz več delovnih organizacij, je to povezano z mnogimi problemi.

Zbor na jesen načrtuje ponovne kadrovske spremembe?



Rajko Lipovšek

Dogovorili smo se, da bo pevovodja po vsaki sezoni odpovedal svoje sodelovanje, tako da ne bi prišlo do kakšnih nesporazumov. Emil Lenarčič je na letošnji letni konferenci zbora podal svojo odpoved in izvršni odbor zbora se je 29. junija zbral na izredni seji odbora, pretehtal njegovo odpoved in jo sprejel. Pripravljamo se na to, da bi dobili novega pevovodjo, ki naj bi začel z delom 1. oktobra. V jeseni bodo v zbor prišli novi pevci, saj sodelovanje obljublja kar osem pevcev. Vem pa, da je v Aeru še veliko dobrih pevcev, ki bi lahko prepevali v našem zboru.

Kako potekajo priprave na koncert ob vaši deseti obletnici?

S pripravi na koncert smo začeli še v septembru 1988 in na koncert se pripravljamo postopno. Priprave zahtevajo kar veliko dela, saj želimo z dobro pripravljeno brošuro predstaviti naše delovanje v desetih letih. Na koncertu v Narodnem domu bomo podelili tudi Gallusove značke in pri-

znanja Aera za dolgoletne člane zbora. Zbor pa bo dobil tudi plaketo OS ZS Celje za deset let dela.

Mislim pa, da je deseta obletnica dela neka prelomnica, zaključek starega in začetek dela na novo z večjim elanom.

Zakaj poješ?

Rad pojem in slabo ne mislim. Drugače pa je petje že družinska tradicija, ki se prenaša iz generacije v generacijo. Pri petju dobim vse tisto, kar pogrešam v vsakdanjem življenju, kjer nimamo več časa za sosede, prijatelje in znance. Pri petju spoznaš veliko prijateljev, saj so pevci čudoviti ljudje. Kulturni dajemo vse manjši poudarek v naši družbi, zato pa je bolj prijetno prepevati, pa ni važno, kakšna je pesem.

Jasna Rode

PREDSEDNIKI MEŠANEGA PEVSKEGA ZBORA AERO CELJE

Anton FERLEŽ je član MePZ Aero od leta 1979, v letih 1980 in 1981 je bil predsednik zbora in povedal je naslednje:

»Pevski zbor je bil ustanovljen na pobudo komisije za kulturno dejavnost in njene predsednice Dore ROVERE. Na ustanovnem sestanku se nas je zbralo vsega 15 pevk in pevcev. Večina nas že od šolskih let ni organizirano prepevala.

Naša prva pevovodkinja Alenka KOŽELJ je s svojo voljo in prizadevnostjo poskrbela, da smo začetne težave premostili in da komaj ustanovljeni zbor ni razpadel. Iskali smo nove pevce in počasi so se naše vrste krepile. Skratka začetek je bil težak. Pevci smo v glavnem dobrovoljni ljudje in če se tudi kdaj sporečemo, pesem hitro zgleda naše nesporazume. Rad pojem.

V Aerovem zboru pojem od vsega začetka in v veliko veselje mi je, da letos praznujemo deseto obletnico s številčno močnim in kakovostno dobrim zborom, ki je zagotovilo, da bo uspešno deloval tudi v prihodnje.«

Bogdana STANIČ-ŽIC je članica zbora od leta 1979, predsednica zbora je bila od leta 1981 do 1988:

»V začetku delovanja zbora smo se srečevali z mnogimi organizacijskimi težavami, od pridobivanja novih pevcev, do nakupa koncertnih oblek in

organizacije nastopov. Izkušenj z organizacijo delovanja pevskega zbora nismo imeli kaj prida, zato mi ni bilo vedno lahko, saj sem morala večkrat povzdigniti glas, če sem hotela doseči red in disciplino, kar je glavni pogoj za dobro delo zbora.

Pevski zbor je v vseh teh letih izredno lepo napredoval, prihajali so novi pevci, odhajali žal tudi nekateri stari, vendar je to usoda vsake tovrstne dejavnosti.

V pevskih zborih pojem že vrsto let. Najprej v šolskih zborih, potem v pevskem zboru FRANCE PREŠEREN Celje in zdaj v našem Aerovem zboru. Petje me radosti in sprošča, daje mi možnost druženja z ljudmi, ki imajo radi iste stvari kot jih imam sama – to je petje v zboru. Saj ni vedno lahko. Na vaje je treba, ko je zunaj dež, ko sneži ali pa ob lepem vremenu. Ne glede na to, da sploh nas ženske čaka doma kup dela, sem na vaje vedno rada hodila. Pomenile so mi svojevrstno sprostitev. Žal trenutno ne morem peti, ker imam zdravstvene težave in da bi bila mera polna, se je ponesrečil še sin, ki si je sicer že opomogel – a sama še nisem zdrava. Če mi bo zdravje dopuščalo bom seveda še sodelovala v pevskem zboru.»

Rajko LIPOVŠEK je član zbora od leta 1980 in predsednik zbora od leta 1988:

»Naš pevski zbor je letos dosegel lepe uspehe, saj je poleg več uspešnih nastopov na najrazličnejših prireditvah uspešno zastopal Aero na občinski reviji odraslih pevskega zbora v Celju, ko se je uvrstil na medobčinsko revijo in s tem dosegel drugo kategorijo. V drugo kategorijo so razvrščeni zbori, ki so na občinski reviji dobili ustrezne ocene za pesmi in ki so v vsakem trenutku sposobni izvesti samostojen koncert. Naš zbor je do danes dosegel to kakovostno raven, kar je brez dvoma velik uspeh. Seveda to ne pomeni, da ne bi zmogli še kaj več, vendar to zahteva zelo intenzivno delo.

Menim, da bi bilo potrebno tudi organizacijsko še marsikaj storiti, predvsem z drugačno organiziranostjo odbora MePZ. Dobro organiziran odbor lahko z lahkoto reši različne organizacijske probleme, ki nastajajo ob organizaciji nastopov, koncertov in intenzivnih pevskega vaj. Letošnja sezona je bila uspešna, tudi organizacijsko. Pridobili smo vrsto novih dobrih pevcev. Delovna organizacija Aero je iz propagandnih sredstev zagotovila dovolj denarja, da smo lahko naba-

vili nove koncertne obleke, kar je bilo nujno zaradi velikih kadrovskih sprememb v pevskem zboru. Načrti pevskega zbora so – čim več nastopov na najrazličnejših prireditvah ob različnih priložnostih v Celju in po Sloveniji, pa tudi drugod. Zdi se mi, da smo v Aero čisto pozabili na proslave pred posameznimi državnimi prazniki (1. maj, 29. november). Včasih so družbenopolitične organizacije v Aero organizirale proslave pred pomembnimi prazniki, v zadnjih letih pa tega ni več. Tudi to bi bila priložnost, da čim več naših sodelavcev sliši petje našega pevskega zbora.

Petje mi pomeni veliko sprostitev. Sicer smo Slovenci daleč naokrog znani po zborovskem petju, saj se nikjer ne morejo predstaviti s tolikšnim številom pevskega zbora kot se lahko pri nas na Slovenskem. Menim, da bi vse današnje politične zdrahe rešili, če bi vsi tako dobro v srcu mislili, kot to mislimo pevci. Pesem družijo ljudi in zato rad hodim na pevske vaje. V našem pevskem zboru se srečujemo ljudje iz različnih delovnih okolij z najrazličnejšimi problemi, vendar nas veseli in osrečuje pesem. Zato se zbiramo na pevske vaje, zato prepevamo ob različnih priložnostih, da svoje veselje in srečo ob pesmi prenesemo tudi na druge ljudi – na naše poslušalce. To je čar pesmi, da ne osrečuje samo nas pevce, ampak tudi poslušalce.«

Alenka KOŽELJ, predmetna učiteljica glasbe – specialist defektolog, zborovodkinja MePZ od 1979. do 1985. leta.

Alenka KOŽELJ je prevzela vodenje Mešanega pevskega zbora Aero predvsem zato, ker se ji je zdelo, da se želi preizkusiti na novem področju. Na področju strokovnega vodenja odraslega pevskega zbora. Do tedaj je vodila le otroške zборе. Izkušnje pri delu z otroškimi pevskega zbori so ji pomagale, da je bilo delo z začetniškim odraslim zborom lažje. Vodenje Aerovega pevskega zbora je prevzela predvsem zaradi veselja do tovrstne dejavnosti, saj so honorarji v glavnem povsod tako skromni, da ne nudijo nobene stimulacije.

Alenka KOŽELJ je s svojim posebnim žarom, dobro voljo in vztrajnostjo pripeljala Aerov pevski zbor do tiste točke, da je začel kakovostno rasti in predvsem, da je obstal. Kajti pri pevskega zborih brez tradicije, ki si šele utirajo pot, se večkrat zgodi, da razpa-

Alenka KOŽELJ je prenehala z delom zborovodkinje iz zdravstvenih razlogov, kar je povzročilo precejšnje razočaranje med pevci, saj je bila zelo priljubljena.

Ob tej priložnosti se ji še enkrat zahvaljujejo za ves trud in požrtvovalnost.

Alenka KOŽELJ pa zboru želi še veliko uspehov, pevcem pa mnogo zadovoljstva.

Emil LENARČIČ, premetni učitelj glasbe in zborovodja MePZ od 1985. leta dalje.

Emil LENARČIČ ima dolgoletne izkušnje pri vodenju otroških in moških pevskega zbora. Mešani pevski zbor tokrat uspešno vodi prvič. Z zborovodstvom se ukvarja predvsem zato, da ima poleg službe interesno dejavnost, ki ga veseli in sprošča.

V zadnjem letu je zbor bistveno napredoval. Meni, da so se pevci posebej potrudili zaradi desete obletnice zbora, res pa je tudi, da so h kakovostni rasti zbora prispevale tudi pogostejše pevske vaje.

Želi, da bi zbor še napredoval, saj bi tako še dostojneje predstavljal delovno organizacijo.

Emil LENARČIČ je prepričan, da je k uspehu zbora pripomoglo tudi mentorstvo profesorja Egona KUNEJA.

O zborovskem petju meni, da v Celju kvalitetno raste, kljub precejšnjemu številu pevskega zbora, žal pa je na njihovem programu vse manj narodnih pesmi.

S pevskega zborom v prihodnje načrtujejo vsako leto celovečerni koncert in čim več nastopov v delovni organizaciji in drugod.

Ob koncu iskreno čestita vsem premjemnikom Gallusovih značk in drugih priznanj, hkrati pa upa in želi, da bo zbor aktivno delal tudi v prihodnje.

Dora Rovere

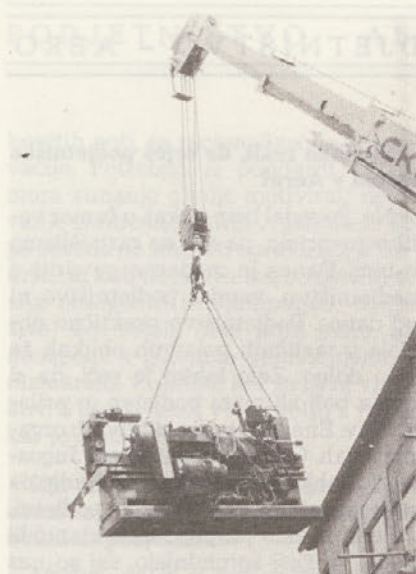
Grafika v novih prostorih

V juliju in avgustu je potekala selitev obratov tozda Grafika, ki so imeli svoje prostore na Ipavčevi, na lokaciji Čopove ulice.

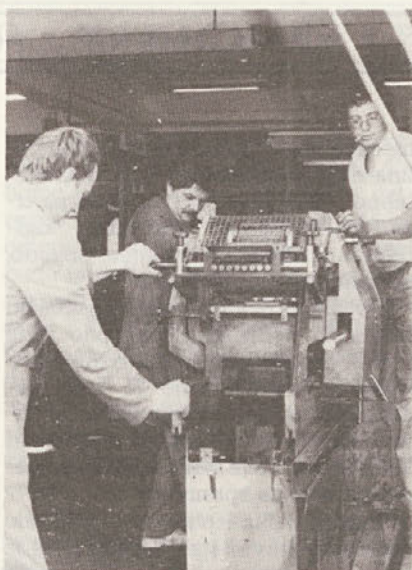
S fotografskim očesom smo zabeležili selitev in s fotografijami vam poskušamo vsaj delno predstaviti nove prostore in selitev oddelkov.

Foto: Stevo Djurkas

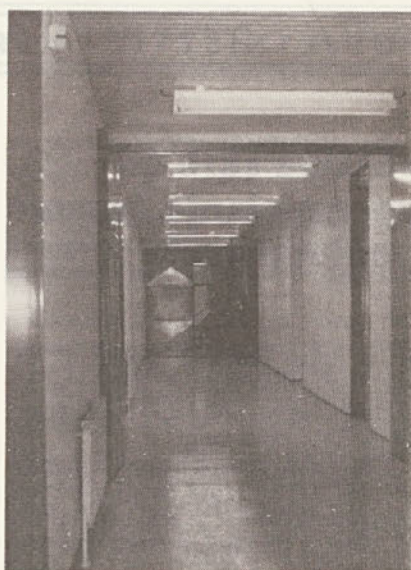
J. R.



Težak stroj na dvigalu



Nameščanje stroja



Hodnik v novih prostorih



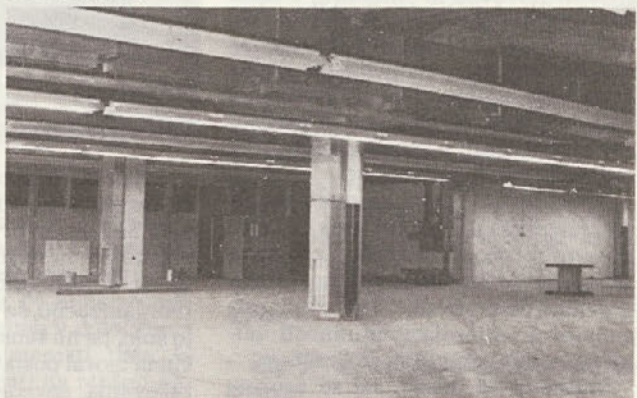
Stari prostori Slep



Nova stavba



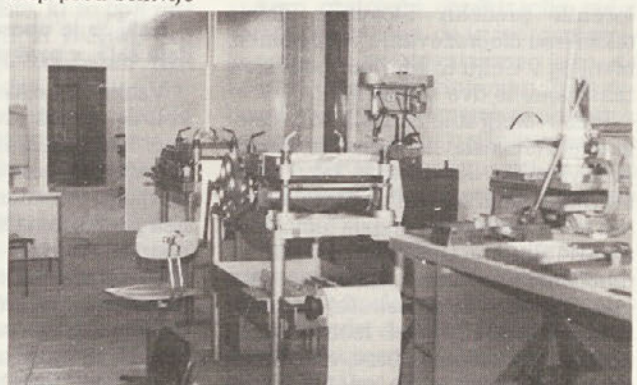
Novi prostori oblikovalcev



Slep pred selitvijo



Sitotisk pred selitvijo



Nova orodjarna

»Stalna skrb za spreminjanje, je moto podjetništva!«

pravi Bojan Borštner, pomočnik direktorja tozda Grafika za ekonomsko področje, ki obiskuje šolo managementa na Brdu pri Kranju.

Kje je naša družba na poti k managementu? Kaj se mora delati v tržnem gospodarstvu? Kaj je pravi vodja? Kje je AERO v prilagajanju trgu? Kaj je to management? Kaj je to aeromanagement? Kako motivirati...

To je samo nekaj vprašanj in dilem, ki smo jih v tem razgovoru poskušali razjasniti. Koliko nam je uspelo, boste presodili sami. Priznati pa boste morali, da bomo morali začeti spreminjati naše delo in se še veliko naučiti o tržnem gospodarstvu, managementu, inoviranju... Bojan Borštner se s temi novimi razmerami na jugoslovanskem trgu ukvarja teoretično, zato tudi predstavljamo nekatera njegova stališča.

Šola managementa na Brdu pri Kranju poteka že tretje leto in prizadeva si preseči meje Jugoslavije. V Jugoslaviji je več podobnih šol, tako na Ekonomski fakulteti v Ljubljani kot na Visoki šoli za organizacijo, vendar šola na Brdu, po mnenju Bojana Borštnerja, orje ledino. Tudi kakovostno. Šola daje velik prispevek k drugačnemu razmišljanju o managementu in je zato toliko bolj pomembna.

Izobraževanje poteka v dveh skupinah (angleški in nemški jezik), ki štejeta približno 25 članov. Izobrazba slušateljev je različna (tehnični profili, pravniki, ekonomisti...) in to tudi pripomore k interdisciplinarnosti obravnave tem, pravi Bojan Borštner.

Slušatelji so mlajši, saj se zgornja meja starosti giblje pri 35 letih. V določenih predelih Slovenije dajejo takšnemu izobraževanju večji pomen, manj pa v Celju in Mariboru, saj sta s teh krajev le dva slušatelja.

Predavatelji šole na Brdu so iz celega sveta (Jugoslavija, Amerika, Anglija, Avstralija, Jamajka) in tako predstavljajo različne vidike obravnavanih tem. Predavatelj podaja temo, ki je manjše skupine slušateljev obdelajo v določenem času in predstavijo drugim. Izobraževanje poskušajo usmeriti tudi v praktični del. Izobraževalni proces traja sedem tednov, vsak teden pa je vsebinsko zaključen. Na koncu predavanja je potrebno pripraviti pis-

men izdelek. V prvem delu so dali podarek globalnim, makroekonomskim, tehnološkim temam, v drugem pa tržno-marketingškim pristopom, kadrom, inovacijam, sklepanjem pogodb, pogajanju, komuniciranju...

Z vsebino izobraževanja poskušajo pripraviti podjetnike, da bodo lažje vodili podjetje ali posamezne dele. Takšno izobraževanje je zelo pomembno, ker je za vodjo največja nevarnost, da začne enako razmišljati kot okolica. To je stagnacija, ne pa nenehna skrb za spremembe.

Takšen način izobraževanja je zelo potreben, pravi Bojan Borštner, saj je lažje kupiti stroj, kot pa dobiti dober in ustrezen kader in vanj investirati. Za prihodnje obdobje pa pravi:



Bojan Borštner

»Mislim, da se bo šola v prihodnosti še razvijala na višjo kakovostno raven. Sedaj sem prvi iz Aera, ki to šolo obiskujem in mislim, da bi bilo nujno, da bi v prihodnosti, ko načrtujemo reorganizacijo, še več ljudi obiskovalo to šolo, pa ne samo ekonomisti. Ta način bi moral postati stalna oblika izobraževanja, seveda ob ostalih oblikah in načinih dodatnega izobraževanja.«

Kakšna je uporabnost znanja, ki ga daje šola, v praksi?

Vsaka resnejša stvar je proces in nikoli ne moreš stvari spreminjati čez noč. Izobraževanje ti poda znanje in pokaže možnost spreminjanja in usmerjanja teh znanj v prihodnje. To je nek proces in način razmišljanja v prihodnje. Takšno izobraževanje daje veliko uporabnih novih znanj, saj so bistvo časa, v katerem živimo, spremembe. Bistvo podjetništva so spremembe in kako te spremembe in njihovo dinamiko vključujemo v delovne delovne organizacije.

Bi lahko rekli, da orješ podjetniško ledino v Aeru?

Ne. Povedal bom nekaj, o čemer veliko govorimo, pa niti ne razmišljamo o tem. Danes je moderno govoriti o podjetništvu, vendar podjetništvo ni od danes. Podjetništvo praktično obstaja v različnih pojavnih oblikah že zelo dolgo. Zelo lahko je reči, da si doma bolj ali manj podjeten in prilagodljiv. Enako je tudi v delovnih organizacijah. Če pogledam v staro Jugoslavijo, lahko rečem, da so bili ljudje na posameznih področjih zelo podjetni. Potem pa smo jih popolnoma izničili! Sedaj se časi spreminjajo, saj so nas razmere prisilile v podjetništvo in mnogi se sklicujejo na stare dokumente. Večina nas poskuša iskati rešitve v Ameriki, na Japonskem, v Nemčiji, čeprav imamo mnoge zadeve že doma, samo nekaj let nazaj je treba pogledati.

Z vidika Aera lahko z veliko gotovostjo rečem, da smo se najbolj podjetno obnašali pred 10, 20 leti. Aero je bil v nenehni dinamiki, spremembah, širjenju programov, idej, programov za trg... Ustvarjali smo veliko prednost pred konkurenco, ker smo orali določene poti. V tistem obdobju smo se zelo podjetno obnašali in bili zelo učinkoviti. Vprašanje je, če se v tem trenutku obnašamo dovolj podjetno? Vsak čas ima svoje značilnosti, vendar pa bistveno manj orjemo ledino kot v preteklosti. Potrebno je tisto, kar je že bilo izpostavljeno, ponovno izpostaviti kot normalen način delovanja. Seveda pa je treba spreminjati in dodajati novosti.

Bistvo podjetništva je nenehna inovacija. Stalno inoviranje na vseh področjih in vseh funkcijah. Brez nenehnega stalnega spreminjanja obstoječega, predvsem usmerjenega v inovativnost, znanje, konkurenčnost, svetovni trg, motivacijo, izpopolnjevanje znanja itd., in podjetništva.

Vprašanje je, ali smo bili v tem obdobju sposobni nenehnega spreminjanja?

Seveda pa zunanje okolje s svojimi pogoji določa razmere v delovnih organizacijah. Za spremembe je pomembna tudi zakonodaja, ki pripomore k podjetnemu obnašanju in da ne izgublja časa za to, da se ukvarjaš sam s seboj. Rekli bi, da je to značilnost našega gospodarstva zadnjih let. Najbolj strokovni in ustvarjalni ljudje se ukvarjajo sami s seboj, ker je toliko spreminjajočih zakonov, normativizma, inflacija, da marsikdaj ni časa za razvoj novih produktov, iskanje učin-

kovitih poti, za racionalizacijo in inovacije. Potrebno je poudariti to, da mora zunanje okolje motivirati delovanje znotraj delovnih organizacij. To pa seveda ne sme biti opravičilo. V kakršnem koli okolju delaš, bo tisti, ki se zna prilagoditi in spreminjati, boljše živel kot ostali. Sem proti temu, da neuspehe v glavnem opravičujemo z razmerami v okolju, ker za to ni vzrokov. S tem si takoj v nasprotju z vsem, kar je smisel podjetništva.

Kje bo potrebno začeti spreminjati obnašanje vseh v Aeru, da bi se začeli obnašati podjetniško?

Mislim, da so v našem okolju precejšnje rezerve. Kot celota bomo morali biti obrnjeni predvsem v prihodnost, ne pa, da bomo preveč razmišljali o preteklosti. Zakaj je bilo temu tako ali zakaj to ni bilo tako... Usmeriti se moramo v prihodnost in preko tega iskati rešitve za razvoj. Čas je tudi takšen, ki zahteva izredno fleksibilnost in odprtost. Sami moramo izpostaviti takšne razmere v delovni organizaciji, da bo vsak strokovnjak, ki jih nimamo malo, motiviran in da bo videl cilj znotraj delovne organizacije. V spreminjanje bomo morali vključiti čim več ljudi. Ozka skupina ljudi ne more narediti nič, zato je potrebno vključevati čimveč ljudi.

Zelo pomembni so kadri in stalno obnavljanje znanja, pridobivanje novih znanj. Temu področju bo potrebno dati precej velik poudarek. Vsaka usmeritev mora biti tržna. Vsi skupaj se marsikdaj premalo zavedamo, da delamo za trg in za kupca. Kupec je tisti, okoli katerega se vse vrti. V kompletnem spletu našega delovanja bomo morali dati na prvo mesto delo za kupca in temu prilagoditi kompletno delovanje.

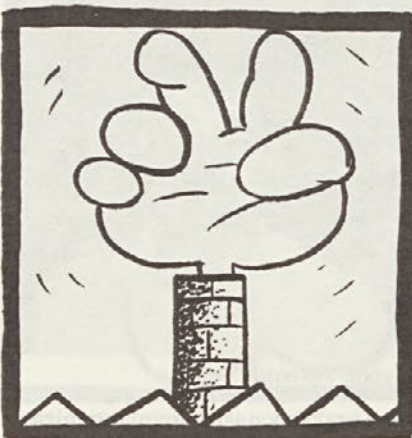
Ni dovolj, da samo govorimo, da delamo za trg, ampak moramo pri tem ustrezno delovati in tudi zaslužiti. To je tudi motiv. Za to moramo pridobiti čim več ljudi. Vzpostaviti čim manj formalnih poti in čimbolj delovati na neformalnih stikih in dogovorih.

Potrebno je vzpostaviti tudi tako klimo, da bodo ljudje radi tvegali. Tudi tveganje je bistvo vsakega tržnega vedenja. Tveganje je potrebno! Če pa je znotraj delovne organizacije strah pred tveganjem in da je za vsako stvar potreben kup soglasij in umetnih poti za to, da boš nek projekt realiziral, je vprašanje do kdaj boš imel energijo in željo za to.

Zelo pomembna je tudi motivacija. Kako motivirati delavce za uresničevanje podjetniških načel? Obstoječa

motivacija ni ustrezna. Mnogo je takšnih, ki na prvo mesto dajejo plačo. Če bomo uspeli delavcu zagotoviti ustrezno raven osebnega dohodka, ki bo odigral vlogo motivacije, potem bodo morali biti tudi rezultati na ustreznem nivoju. Mi vsi se radi primerjamo z Zahodom, vsi bi radi višje plače, učinkovitost delovanja v vsaki sredini pa je težko prilagoditi evropski ravni. Vemo, da je učinkovitost zelo različna in ljudje smo zelo različni in zato ni prav, da bi bili vsi približno enako nagrajeni.

V Aeru bi bilo potrebno, čeprav je že nekajkrat propadlo, da imajo določeni vodje pod določenimi kriteriji možnost neposredno nagradjevati ljudi v svoji sredini. Vendar ne za tako majhne odstotke kot smo se pogovarjali v preteklosti, 10, 20, odstotkov, ali



pa nagrada 2, 3 odstotke. Ti odstotki morajo biti bistveno višji! Vzpostaviti moramo kriterije, definirana mora biti vloga pravega vodje, če nimamo ustreznih ljudi, jih moramo v določenem času usposobiti ali menjati, tiste, ki niso pripravljeni delati na takšen način. V vsakem primeru bi morali uspešnejše, boljše in tiste, ki so bolj pripravljeni spreminjati in tvegati, več plačati. V prihodnje bi morali tudi vodstveni kader začeti drugače nagradjevati in motivirati. Prav bi bilo, da bi se začelo razmišljati o materialni motivaciji v okviru (ne) doseganja dobička.

V določenih podjetjih že tudi razmišljajo o vključevanju delavcev v lastništvo. To je zelo pomembno razmišljanje, saj je danes odnos do lastnine marsikje neustrezen. Če je prisotno delno lastništvo, občutek TO JE MOJE, je motiv do rezultatov in lastnine drugačen. Danes pa je marsiko-

mu povsem vseeno za rezultate poslovanja.

Bi lahko rekli, da je vsemu, kar tvori management in tržno obnašanje, skupni imenovalac neprenehno spreminjanje?

Gledano z makro nivoja morajo biti zagotovljeni stabilni pogoji, ki motivirajo gospodarske subjekte in ostalo okolje v spreminjanje. Pogoji morajo biti. Enako je tudi v okviru podjetja. Tisti, ki hoče imeti učinkovito podjetje, mora vzpostaviti klimo, da bodo ljudje pripravljeni iti v korak s stalnimi spremembami, se soočiti z novostmi, z novimi znanji, z vedno večjo konkurenco, tehnološkim razvojem, razvojem tudi tistih programov, ki so danes še zelo uspešni. Eno je stabilnost osnovnih pogojev, potem pa je potrebna na vseh ravneh neprenehna skrb za spreminjanje.

Za vzpostavitev teh pogojev ne sme biti formalizma, do neke mere že, vendar pa je formalizem ena od osnovnih stvari, ki ubija pobudo. Skrivanje podatkov in velikih odločitev in nato reči v zadnjem trenutku, sedaj bomo pa to spremenili, ne da bi v to vključevali množico ljudi, ki so strokovno usposobljeni. Tako ne more biti! Cel kup je takih stvari, ko na neki strani vzpodbujajo k spreminjanju, k usmerjenosti v prihodnje in navzven. Seveda pa je cel kup ovir! V tem je tudi bistvo vzpostavitve ugodne klime, ki usmerja k inovaciji, ne pa k formalizmu, hierarhiji, namesto k teamskemu interdisciplinarnemu delu. Znotraj delovne organizacije se zadnje čase vse preveč ukvarjamo sami s seboj, namesto, da bi se usmerili navzven, kako bomo iztržili čim več dobička, ki ga bomo usmerjali v nove investicije, novo tehnologijo, razvijanje novih kadrov.

Kaj je to aeromanagement? Ga že imamo?

Aero obstoječo organizacijo sedaj spreminja. Mislim, da je reorganizacija nujna, da se organiziramo tako, da bo naše delo bolj učinkovito. Pripravljenost ljudi do sprememb ni ustrezna, cel kup povezav ni najbolj ustreznih in jih bo potrebno spremeniti, če bomo hoteli dobro živeti v tem dinamičnem času.

Problem je v tem, da je Aero v določenem obdobju dosegel odlične rezultate, ker je imel v danih trenutkih prave proizvode. Aero je bil vedno korak pred konkurenco. Čas je dinamičen in vedno je tako, da se v tržnem gospodarstvu kapital seli v najbolj donosna

področja. Če se kapital seli v najbolj donosna področja, je najbolj napačno, če rečeš, da se pojavlja konkurenca in da je je čedalje več. To je logično in to je potrebno pričakovati. V času, ko si bil prvi in imel prednost pred konkurenco, si ustvariš pogoje, da boš zopet pred konkurenco.

V zadnjem razdobju v vseh sredinah temu nismo najbolj uspešno sledili. Nisem pesimist, tako kot mnogi, še vedno je možno zelo dobro poslovati in možnosti so, tudi možnosti finančne osvežitve za vse ideje. Mislim, da ni vzrokov za pesimizem, čeprav razmere niso rožnate. Vsi skupaj, predvsem vodstvo mora ustrezno usmerjati in motivirati vse več ljudi, da bodo pripravljeni iskati nove ideje in možnosti.

Jasna Rode

»Politika se ne sme vmešavati v gospodarstvo!«

pravi Zvone Jezernik, ki obiskuje podiplomski študij managementa na Fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo v Ljubljani. Študij managementa je edini v Sloveniji in Jugoslaviji, dopolnilno izobraževanje pa poteka preko šole na Brdu pri Kranju. Študij se je začel s šolskim letom 1988/89 in vpisalo se je 78 slušateljev. Študij traja dve leti in pol, zadnja polovica leta je namenjena izdelavi pisne naloge. V prvi polovici študija so potekala predavanja v klasičnem smislu, z mnogo predavatelji iz tujine, drugi del pa bo intenzivnejši in bolj prilagojen sodobnim metodam. Povprečna starost slušateljev je od 35 do 40 let, večinoma so družboslovci, ekonomisti in organizatorji dela, nekaj pa je tudi tehnično izobraženih. Približno tretjina slušateljev so ženske.

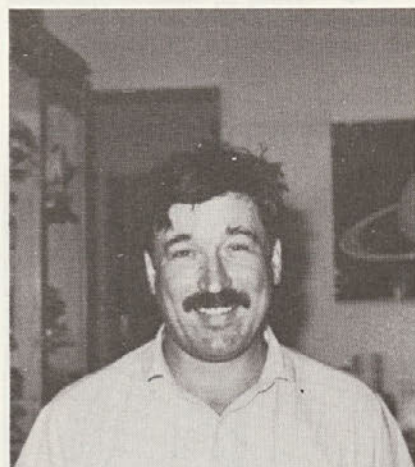
Program šole je prevzet po zürriški šoli in našli vam bomo nekaj predmetov: jugoslovanska družba, inovativno podjetje, motiviranost, industrijska sociologija, odločanje v podjetju, metodologija, informatika, antropologija, kadri... Predavajo pa mnogi uveljavljeni profesorji: Janez Jerovšek, Stane Južnič, pokojni Marjan Korošič, Jože Mencinger, Vid Pečjak, Josip Županov, Veljko Rus. V

razgovoru, ki je pred vami poskušamo predstaviti način in vsebino študija, prizadevanja naše družbe za tržnim gospodarstvom, za vse večjo samostojnost gospodarskih subjektov in za uveljavljanje ekonomskih načel.

Že eno leto obiskuješ to šolo. Ti mora že uspeva uporabljati ta nova znanja v praksi?

Pri teh znanjih, ki sem si jih sedaj pridobil, bi lahko rekel, da jih je v našem sistemu gospodarjenja zelo težko uporabiti. Način študija in metode dela, ki jih predpisuje, so drugačne kot je sedaj v navadi.

Prisotna pa so velika razhajanja med znanjem, ki si ga pridobivamo in



Zvone Jezernik

med prakso v naši delovni organizaciji in tudi širše. To je nedvomno ogromna razlika! Do sedaj tudi ni bilo možnosti za takšen način dela, od političnih razmer do novih razmišljanj o delu. Bili so važnejši momenti od gospodarjenja in učinkovitosti, tudi zaradi tega ni bilo možnosti za managerski način dela. Nujno pa bo, da se uresniči.

Vrsta predavateljev na tej šoli (Jerovšek, Rus...) je imela podobne ideje že v začetku sedemdesetih let, v obdobju Staneta Kavčiča. Temelji sedanji študij managementa na tedanjih osnovah?

Pri spremljanju študija in poglobljanju teme managementa sem spoznal tudi nekaj idej iz začetka sedemdesetih let. V tistem času se je že pripravljala ta program managementa, ki sta ga pripravljala profesorja Jerovšek in Rus.

V takratni politični strukturi sta imela podporo, vendar pa je bila po znanem »ideološkem udaru« ta ideja izničena. Tudi beseda management je

bila takrat nezaželjena, ker ni bila v skladu s tedanjo politiko, ki je ta študij prepovedala. Problemov je bilo veliko, saj so bili mnogi profesorji degradirani. Svoje delo na tem področju so nadaljevali v tujini, kjer so zelo priznani. Čas pa je pokazal, da so takšna znanja še kako potrebna in da je bila prepoved študija neustrezna. Sedaj se že kažejo potrebe, da bi organizirali študij managementa na Ekonomski fakulteti v Mariboru in v Ljubljani. Znanja je veliko, kadrov pa ravno tako. Mislim, da je zgodovinski greh študija premagan in da bo postal povsem nekaj normalnega, saj je študij zelo zanimiv in tudi zahteven.

Bi lahko rekli, da je Slovenija, ko se je odrekla idejam liberalizma na račun politike, v svojem razvoju zaostala 15 let?

Seveda. Slovenija je v primerjavi z zahodnimi deželami v precejšnjem zastanku. Te povezave med prebujanjem naroda in aktualnimi dogajanjmi pri nas, študij managementa, dopolnjujejo demokracijo, predvsem večji poseg v industrijsko demokracijo. To je zelo pomemben proces, ki poteka na zahodu in zato tudi uvajanje managementa prispeva k večji industrijski demokraciji in demokraciji nasploh. Prišli smo v krizo, ki ni kot potres ali poplava. Za krizo stojijo ljudje, sistem in tu so potrebne spremembe.

V komunistu, ki je izšel 22. julija je izšel članek o Stanetu Kavčiču (članek povzemamo) in zanimiva se mi zdi ugotovitev, da tržna ekonomija ne more biti brez ustrezne spremembe političnega sistema in večje demokracije. Sedaj pa ustvarjamo pogoje za spremembo političnega sistema...

Za trg morajo biti zagotovljeni trije pogoji: trg kapitala, trg delovne sile in trg proizvodov. Ravno tega pa v našem samoupravnem političnem sistemu ni. S spremembami pa si lahko obetamo tudi to.

Bi lahko rekli, da je osnova managementa nevmešavanje politike v gospodarstvo? Je to eden od pogojev?

Ja, vpliv politike mora biti minimalen. Bistvo managementa je profesionalno vodenje, s čimmanjšim vplivom politike, temveč z namenom čimvečjega profita. Podjetje se torej ukvarja samo z ekonomsko tehničnimi in ostalimi vprašanji. Socialne in politične stvari prepušča drugim. Za socialno naj bi skrbela država.

Kakšna je splošna, razumljiva definicija managementa? Z uporabnostnega stališča našega dela in življenja?

Moram reči, da sem že sam večkrat razmišljal o definiciji managmenta. Ker je v managment vključeno več področij, je zelo težko najti najbolj ustrezno definicijo. Managment je vodenje podjetja, ki se mora na izredno hiter način odzvati vsem problemom v okolju. Karkoli se okoliščini dogaja, vsem zunanjim vplivom (ekonomskim, političnim), mora vodenje v podjetju izredno hitro slediti. Naloga managmenta je hitro in pravilno reagiranje na vplive okolja. To je definicija, ampak definicij je veliko...

Tako kot si tržne ekonomije ne moremo predstavljati brez ustreznega političnega sistema in demokracije, si tudi managmenta ne moremo predstavljati brez ustrezne organizacije in managmenta...

V naši družbi je kriza prisotna, manj pa nas priznava, da je prisotna tudi kriza vodenja. Mnogo firm je v izgubah, pri razlogih za krizo pa se le redki osredotočijo tudi na vodenje. Morda le tam, kjer pridejo v poštev ukrepi družbenega varstva. Nedvomno je kriza vodenja podjetij prisotna. Ta kriza pa je lahko na makro in mikro ravni.

Na vodenje vplivajo tako razmere izven in znotraj podjetij. Težave so, saj v primerjavi z Zahodom nimamo tržnih osnov za vodenje. Vodenje na Zahodu je odločanje med mnogo možnostmi in alternativami, kako jih rešujejo, je druga stvar. Pri nas pa je sto ovir in sto problemov, ki jih moramo obiti.

V našem gospodarstvu se srečujemo tako s tržnimi pogoji gospodarjenja kot s plansko administrativnimi pogoji...

Planski pogoji so še ostanki starega. Plan v globljem smislu v tržnem gospodarstvu nima nobenega pomena.

Spremembe v svetu so tako hitre, da noben še tako idealen plan ne pomaga, saj je treba hitro reagirati. Če se podjetja ne bodo hitro odzvala borznim šokom, potem z njimi ne bo nič. Neustrezno je tudi planiranje kadrov, saj se tehnologija spreminja tako hitro, da že naš izobraževalni sistem zaostaja. Izobraževanje mora biti sprotno in potrebno je hitro reagiranje. Hitro reagiranje je bistvo prilagajanja in managmenta. Kako pa reagiraš, je vprašanje... Zakon o združenem delu je vse predpisoval, organizacija je bila monolitna, okorna in v tem okviru je težko narediti kaj učinkovitejšega.

Managment ni ozko vezan na ekonomsko osnovo. Je managment način dela in način življenja?

Managment je vodenje dela v podjetju na popolnoma profesionalni osnovi in z znanjem. Ni pa vezan na eno samo področje ali na znanje na enem področju. Managment je mešanica ekonomije, tehnike, psihologije...

Pri vsakem vodenju je potrebno dati ljudem čim več možnosti, avtonomije in dati poudarek medsebojnim odnosom.

Kakšno je dobro vodenje? Kako je potrebno voditi?

Vodenje je sestavljeno iz mnogih komponent. Odločanje je proces in to izredno pomemben proces. Pri tistih raziskavah, kjer je sodeloval profesor Rus, vezanih na Zahodne države in tudi Jugoslavijo, kjer so obdelovali industrijsko demokracijo, procese odlo-



čanja, so ugotovili, da je faza odločanja zelo pomembna. Pravilna odločitev je zelo pomembna in temeljiti mora na znanju. Pomembno je zelo dobro poznavanje ljudi in medčloveških odnosov.

Za podjetniško vodenje je potrebno čim manj normativnih in formalnih ovir. V svetu se usmerjajo k manj formalnim in bolj človeškim odnosom. Vse več je metod, kako se približati ljudem in biti odprt do njih.

Zakon o združenem delu je kapital podjetij razbil na tozde. Proti temu so bili že na začetku sedemdesetih let in sedaj poskušamo na načelih podjetništva ponovno združevati kapital...

Zakon o združenem delu je po mnenju strokovnjakov negativno vplival na razvoj naše družbe. Na začetku je še imel nekaj dobrih učinkov, potem pa so se stvari izrodile. Vsako tako opredeljevanje s strani države, ki predpisuje način trženja, organiziranja... je značilno za trge, neelastične realsoocialistične sisteme. Zato se ne moremo

hitro prilagoditi spremembam v okolici.

Zakon o podjetjih se od Zakona o združenem delu precej razlikuje in prepušča podjetjem, da se sama reorganizirajo, saj le podjetja vedo, kje in kakšni so problemi. Spremembe ne gredo hitro, veliko je še ovir.

Kapital se mora pretakati, tudi združevati, če so potrebe. Zakon o združenem delu je to onemogočal, saj so tozdi upravljali z razbitim kapitalom in se ni povezoval z drugim.

Katere so firme v Sloveniji, ki so se že začele tržno obnašati, v smislu managmenta?

V Aero tržnim usmeritvam ne sledimo, tudi pri vzpostavljanju odnosov z Evropo ne. Ne rečem, da na tem področju ne poskušamo, ampak Aero ne izvaja modernih pristopov. Od reorganizacije do poslovne politike itd, gledamo v primerjavi z nekaterimi uspešnimi delovnimi organizacijami. V okolici je Gorenje zelo uspešno, saj je naredil zelo veliko, čeprav so še težave. V Ljubljani moram omeniti Smelt, poskušajo pa še v Savi Kranj, Iskri...

Razvoj razmer pa kaže tudi na to, da bo več stečajev, ob tem pa ustanavljanje novih podjetij. Ljubljana je center, kjer se že uveljavljajo načela managmenta, medtem ko v Celju tega še ni. To pa me zelo skrbi.

Zaostajanje se neprenehoma povečuje, saj je že tako težko slediti razvoju v svetu. Glede na to, kako smo organizirani in kako živimo, nismo sposobni hitrega prilagajanja. Tu pa so vzroki našega zaostajanja.

Če bo zmogala naprednejša struja v Jugoslaviji, ki se bo borila za človeka, bolj za avtonomijo podjetij in manj za plansko, centralizirano gospodarstvo, več za učinkovitost, imamo možnosti za zmanjšanje zaostanka. Razmere pa nas bodo prisilile k boljšemu delu.

Za podjetja je zelo pomembno, da preučijo značilnosti in razhajanja gospodarstev Vzhoda in Zahoda. Dobro poznavanje pomeni lažjo vključitev!

Zadnjih deset let potekajo tehnološke spremembe z drugačnim tempom kot pred časom. Če temu ne bomo sledili, bo slabo. Slovenija bolj poskuša slediti spremembam kot drugi deli Jugoslavije, zato ima tudi možnosti za preživetje.

Tehnološki preskoki v družbah so zelo pomembni, saj vplivajo na celotno družbo in spremembe v njej. Tehnološkim spremembam sledijo tudi organizacijske spremembe. Pri nas pa se vrsto let ni nič naredilo na organizacijski ravni. Novim razmeram se slabo prilagajamo, ravno tako slabo poznamo usmeritve svetovnega razvoja.

Učiti pa se bomo morali pri najuspešnejših in analizirati njihove uspehe.

Japonci pravijo, da je za krizo podjetja krivo predvsem vodenje. To je na Zahodu sigurno, pri nas pa moramo upoštevati makroekonomske dejavnike, ki vplivajo na gospodarske subjekte. Sedaj pa ne vem, če bomo znali izkoristiti možnosti, ki so nedvomno večje, kot pred leti. Zakon o podjetjih je pomanjkljiv, vendar pa daje več možnosti.

Jasna Rode

Liberalizem in ekonomija

(Povzetek)

Obdobje liberalizma se je v Jugoslaviji začelo po brionskem plemenu, končalo pa leta 1972 z obračunom v srbskem vodstvu. V tem obdobju so se mešali elementi stare ureditve – stare generacije – z novimi prijemi – decentralizacija politične moči, neodvisnost fideralnih enot – novo generacijo, ki pa tudi ni bila enotna. Spoznali pa so, da ni tržne ekonomije ustreznega političnega sistema in demokracije.

V tem obdobju iskanja novega modela demokratične, tržno učinkovite in v svet odprte družbe s sočasnimi krčevitimi prizadevanji ohraniti staro, je Slovenija najbolj občutila izčrpanost centralističnega, v težko industrijo usmerjenega modela. Neposredna sosesčina razvitih, ki se jim je Slovenija začela približevati konec šestdesetih let, je pomenila dodaten zagon spoznanjem, da se razviti svet začenja spreminjati iz industrijske v družbo kakovosti, inovativnosti, strokovnosti.

RAZLIKE

To spoznanje je zagovarjal tudi predsednik izvršnega sveta SR Slovenije Stane Kavčič, ki je tudi ugotovil, da so predstave o razvoju Slovenije različne. Ocenil je, da je slovensko gospodarstvo na ravni industrijske manufakture z radikalnimi ukrepi. Zato so se tudi odločili, da izdelajo temeljito analizo o možnostih razvoja slovenskega gospodarstva, ki bi imelo svoje mesto v Jugoslaviji in Evropi in bi bilo hkrati tesno povezano s celotnim jugoslovanskim prostorom in jugoslovanskim gospodarskim sistemom.

Različnost pogledov na slovenski razvoj se je najbolj kazala pri izdelavi dolgoročnega plana, ki ga je skupščina sprejela leta 1972. Kavčičeva koncepcija je sprejela integralno metodo, saj je ekonomsko, socialno in prostorsko sestavino metodološko povezala v družbeno integriteto. S tem je izničil dominacijo slovenske razsežnosti in interpretacijo planiranja in razumevanja družbenega razvoja.

KOMPROMIS

Resolucija o dolgoročnem razvoju Slovenije je kompromis, saj se je pod vplivom jugoslovanskih razmer prelomila na škodo tercijalizacije gospodarstva. Uresničila se je bojazen, ki jo je Kavčič izrazil že leta 1969:

»Nič ni nič bolj usodno za vsako politično gibanje, zlasti pa še za revolucionarno avantgardo, kot če si kdo o družbi, o njenem razvoju, o njenih perspektivah zgradi svoj model, ustvari svojo podobo in o tem želi vse, kar se v družbi dogaja prilagoditi temu modelu in tej podobi.«

Kavčič se je temu poskušal izogniti tako, da je odprl vrata kritiki in bistveno razširil prostor teoretskemu dialogu, ki ima meje tam, kjer zadene na politične centre.

Obenem naj bi Kavčič vodil »moderno politiko ekonomskega liberalizma s forsiranjem propulzivnih panog, kjer se kapital hitreje oplaja. Pri tem se opira na tehnično inteligenco z zanimivim deloma manipulativnim odnosom do znanosti. Izključujoč univerzo kot združenje znanstvenih zavodov, ki ni pokazala organiziranega interesa, da pri tem sodeluje, je skoraj celoten znanstveni korpus Slovenije organizirano sodeloval pri koncipiranju dolgoročnega razvoja Slovenije, vendar ne vse znanstvene discipline v enaki meri, med seboj povezano in uravnoteženo.« Po mnenju istega pis-

ca so bili Kavčičevi zavezniki tudi deli univerze, znanstvene organizacije, revija Teorija in praksa, Gospodarska zbornica SRS in poslovna združenja, banke ter nekatere večje delovne organizacije, kot npr. Železarne, Gorenje Velenje, Krka, Novoles, Meblo, Iskra, Sava Kranj, Metalka, Emona, Ljubljanska banka.

NAIVEN KONCEPT

Marsikje so bile ideje iz »Kavčičevega koncepta« izkrivljene. Zlasti razlaga, da naj bi bila Slovenija dežela bančništva in trgovine, poudarjanje separatizma in iskanje nejugoslovanskih razvojnih rešitev. Na tem hrbtu so se lomila kopija »tržne in dogovorne ekonomije, integracije v evropski oz. jugoslovanski prostor...«

Med izvirne rešitve »Kavčičevega koncepta« je potrebno uvrstiti tercijalizacijo slovenske ekonomije, ne le trgovine in banke, pač pa več raziskovanja in znanja, svetovanja, servisa, izkoriščanje geoprometne lege – torej transporta v integralnem smislu, v industriji pa temu prilagojene t. i. BOUTIQUE INDUSTRIJA (desing, inženiring, razvojno intelektualna intenziteta, inovativnost, informatika, računalništvo...)

V terciarnem sektorju je bila močno zastopana trgovina, bančništvo in finance, zato je tak koncept doživel poraz. Ekonomska struktura se je še močnejše industrializirala in s preseljevanjem iz drugih republik še bolj sproletarizirala. To je seveda pokopalo tudi tezo o Sloveniji kot »vrtu Evrope«, likvidacijo managmenta in preprečilo vzpon slovenske gospodarske moči na podlagi lastne pameti, posledice pa je imelo tudi pri demografski politiki in na vrsti drugih področij. Kavčičev koncept je temeljil na predpostavki o zmanjšanju finančne pomoči manj razvitim in prispevka federaciji, računal z razvitejšimi oblikami gospodarskega sodelovanja v smislu kreativne jugoslovanske gospodarske integracije brez prisile in unitarističnih predznakov. »To slovenstvo ni bilo koncipirano zunaj Jugoslavije, pač pa kot njena civilizatorska potencia.«

VZROKI ZA NEUSPEH

Vzroki za neuspeh slovenskega liberalizma so zavzemanje za tesne stike s sosednjimi deželami – Alpe – Jadran. Za »preskakovanje« jugoslovanskega okvira se je Kavčič zavzemal že leta 1968.

Pomembna so bila tudi razhajanja v zvezi z nekaterimi konkretnimi ideološkimi vprašanji in trenutnimi ukrepi gospodarske politike (delnice, teoretizacija presežnega dela, definicija delavskega razreda, vloga managerske strukture, poslovna integracija...).

Kavčič je bil proti dezintegraciji:

»V teh razmišljanjih ne moremo mimo vprašanj bolj funkcionalne in zato bolj učinkovite porazdelitve dolžnosti in odgovornosti ter regulativov v okviru vse nacije. Zdi se, da so sedaj nekatere funkcije še preveč razdrobljene in premalo povezane. Ne moremo in ne smemo v federacijo komun, ampak v moderno racionalno organizirano slovensko in jugoslovansko družbo.«

Poskus slovenske vlade, da skuša enotno urediti nekatera ključna narodna vprašanja (zdravstvo, šolstvo, kulturo, znanstveno in raziskovalno dejavnost, davčno politiko, dele gospodarstva, npr. elektrogospodarstvo) je bil že tedaj deležen kritike. Pripombe so letele tudi na to, da Kavčičev izvršni svet »ni ustvaril nič velikega, nobenega večjega gospodarskega objekta, ki bi ga potem slovesno odprli, npr. na dan republike.«

Dileme, ki jih je na področju gospodarstva odprlo obdobje liberalizma, je »postliberalistična« politika sedemdesetih let (v glavnem z ideološkimi argumenti) enostransko zaprla in sistemsko usmerila v t. i. »dogovorno ekonomijo« investicijsko pa (če nekoliko poenostavimo) v gigante z ekstenzivnim načinom proizvodnje in velikim številom zlasti nekvalificirane delovne sile, ki naj bi po nekaterih tedanjih poenostavljenih teorijah »objektivno« predstavljala najnaprednejši del delavskega razreda. Šele kriza v osemdesetih letih je znova z vso ostrino načela vprašanje slovenskega razvojnega koncepta. Marsikatero konec šestdesetih let odprto vprašanje še danes nima odgovora, precej pa jih je že postalo ali to pospešeno postaja del normalnega življenja. Seveda z dvajsetletnim zamikom in temu ustreznimi posledicami.

Božo Repe
(skrajšano in prirejenol)
Komunist, 21. 7. 1989

Ali zakon o podjetjih in kakovost poslovanja ali zakon o podjetjih in njihov razvoj

Ko sem prebral članek z naslovom Reorganizacija naj bo sanacija avtorja E. A. Schwarzbartla, so se mi porodile različne misli, katerim je skupna ta, da se ob sprejemanju kakršnegakoli zakona vedno odpirajo »številna vprašanja«. Torej dileme. Vprašanja? O naši prihodnosti? Ali o naših sadovih? Zaradi kontrole učinkov ali njihovega usmerjanja? Končnih učinkov? Takšnih ali drugačnih. Hrati pa te spremlja spoznanje, da globlje, ko se lotevamo problematike, bolj postaja vsebina strokovna. In članku kot takšnemu ni kaj oporekati.

Ne zaradi obremenjenosti iz preteklosti, temveč zaradi vtisov iz preteklosti, ne zgolj zaradi očitkov večine ljudi, ki ocenjujejo in spremljajo razvojni proces (o katerem v članku niti besedice) bolj oddaljeno, kot bi smeli, temveč zaradi spoznanja, da sprejemamo **podjetniško filozofijo** in s tem tudi **tehnologijo dela**, bodisi tekočega ali razvojnega, vsak na svoj način. Organiziranje in reorganiziranje gospodarskih subjektov in gospodarstva je namreč toliko staro, kot je stara človekova proizvodno-poslovna dejavnost. Toda...

Naj me vrag, če bi relacija med (ne kakršnokoli) teorijo in resničnim dogajanjem ustrezala, potem ne bi bilo vzrokov za številne dileme. Kadar povezujemo pojma »zakon o podjetjih« s pojmom »kakovosti poslovanja«, tedaj takšen poslovni sistem, podjetje ali OZD (kakor ga pač imenujemo) pa tudi gospodarstvo, ne potrebujejo sanacije. Kakovost poslovanja je namreč posledica razvoja poslovanja in zrcali določeno razvojno raven organiziranosti. Za takšna podjetja velja edino pravilno, da je reorganizacija logično in zavestno prilagajanje novim razmeram, na katere naleti pri vzpenjanju po razvojni spirali **navzgor** in na katere je dolgoročno pripravljena. S programi in nalogami. To je zakonitost razvoja, ne glede na to, v kakšnem okolju in v kakšnih razmerah se nahaja. Organizacije in gospodarstva, ki se teh zakonitosti ne zavedajo, se znajdejo v določeni fazi nepripravljenosti. Znajdejo se v negotovostih dilemah in so zavožene, kot pravimo. Tedaj mora biti reorganizacija sanacija. Zato reorganizacija ni vselej sanacija!

S sprejemanjem Zakona o podjetjih pa že priznavamo, da se spoznavanja znanstvene organizacije razlikujejo od tistih, ki jih proučuje politična ekonomija. Za spremembo pa njene rešitve res niso več za vedno in samo za nekatere enako zveličavne, kot ugotavlja avtor. Svoj organizacijski model oblikuje na osnovi jasnih izhodišč, ciljev in vizije. Torej iz vsebine, po delu, po procesnih funkcijah, posamično, po posa-

meznih ravneh, v enotnem procesu, vse do izvrševanja. Pri tem pa se vodenje in izvajanje dela ne omejuje zgolj na racionalne dimenzije sistema planiranja, krmiljenja in kontrole. Tudi z občutkom za kulturo sodelovanja, ki vselej prekriva celotno organizacijsko strukturo. Torej, vseh nas.

Zato ločevanje tistih organizacijskih rešitev, ki zagotavljajo izvedbo organizacije in katerih bojda ne moremo spreminjati (po mnenju avtorja na eni strani) in tistih, ki opredeljujejo medsebojne odnose (po mnenju avtorja na drugi strani), ne moremo ločevati. Oboje je stvar stroke in znanja pa tudi sodobne organiziranosti (ne samo nekaterih) resursov. Kajti »zvezdica«, na katero mora (po mnenju avtorja) biti manager tako zelo pozoren, se dotika ne le režijskih delavcev z operativno-izvajalno ravni nasploh, ampak tudi vodilnih delavcev. Tudi njihovo delo se odvija po procesnih funkcijah in se zato razvojni ali poslovni proces ne prične niti ne konča takoj ob prvem podrejenem in samo z odgovornim obnašanjem. Tu je še potrebna moč pristojnosti (ne le kontrole učinkov, ki so enostavno razpoznavna) ustvarjalnega sodelovanja in odločanja. Predvsem razvojnega sodelovanja, ustvarjanja kakovosti, tudi kakovosti in pogojev dela. Pri tem pa človekova slabost, volja in želja po sodelovanju ne potrebujejo čvrst in kar krut sistem medsebojne soodvisnosti, kajti živimo blizu (če ne v sredini) sodobnega sveta in v času, kjer bi soodvisnost morala biti sreča in ne obratno.

Ne zato, ker ni lepo, ker se delam pametnega, ne da precenjujem razvojno delo, temveč zaradi spoznanja pravilnosti izhodišč, za katera morajo ljudje vedeti, če želijo za njih odgovarjati ali o njih soditi. Tudi razvojno izvajanje potrebuje svoje pristojnosti in sodelovanje, sicer je njegova nemoč glavni kamen spotikanja in za katero je običajno vedno kriva operativna raven izvajanja. Za to je treba še prej ločiti pomen takega poslovnega procesa od razvojnega. Ločiti tudi vodenje izvajanja od izvajanja, kjer je tudi vodenje ustvarjalno in trdo delo. Torej, potrebno je spoznati in prilagoditi elemente operativne in regulacijske strukture, kjer pot **navkreber** ne more biti le drča in dokazovanje ter sprenevanje, vmes pa zavedeno in pretepeno razvojno delo. Zato bi se vprašal po uvodniku članka: Kako bodo managerji in ostali delavci (izven razvoja in ne samo tehnično tehnološkega) sanirali gospodarstvo, če bi samo oni imeli glavno besedo? Nemara ne samo z odgovornostjo do pravilnosti izhodišč (katerih?) in z monopolom do razpolaganja s strokovnimi informacijami, ki so sicer last organizacije (pridobljene po načelu delitve dela) in so tudi potrebne razvojnemu izvajanju in ne samo kontroli nad izvajanjem. Vsaj tistih nalog, ki so opredeljene v programu.

VODENJE IN MANAGMENT

Pojem podjetja je namreč povezan s pojmom podjetništva, ki je ozko povezano s pojmom managementa, management s pojmi strokovnega upravljanja, vodenja in izva-

Dan Aera '89

jania oziroma prilaganja produkcijskih faktorjev. To prilaganje je enako opredeljeni inovaciji, ki ni nič drugega kot (sicer kompleksno) odpiranje poti k ciljem in zaradi dejanskega doseganja ciljev in koristi. Ne kakeršnihkoli. Te so vnaprej določene (vključno z bogato stimulacijo, kot omenja avtor v predlogih za kratkoročne ukrepe) in so logična posledica, ki spada v **okvir predmetne ali funkcijske organiziranosti**. Z jasno oblikovano razvojno strategijo, z jasno oblikovanimi programi in nalogami. Zato je tudi vodenje ustvarjalno in trdo delo.

Pri tem pa sistem managementa ne pojmuje kot vodenje v klasičnem pomenu. Njihova delovna področja strokovnosti so raznolika in so bližja funkciji izvajanja kot pa funkciji upravljanja. Tako se vodenje razlikuje od izvajanja le v zastopnosti procesnih funkcij. Za to pa izvajanje potrebuje osebno in skupinsko celovitost. To pa ne potrebuje obilo retorike temveč obilo znanja o nalogi s katero se organizacija ukvarja. Njen namen je rezultat, ne pa delovanje! Zato govorimo tudi o **vođenju managementa**.

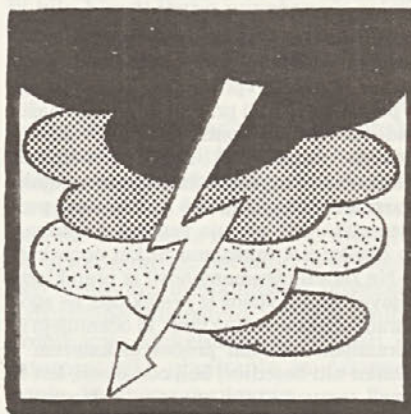
Prav na osnovi tega se v strokovni literaturi pogosto pojma inovacije in podjetništva uporabljata kot sinonima in pomenita veliko širše kot pa so to tehnološke inovacije in investicije. Toda managerji oz. podjetniki niso investitorji, niti niso najemniki delovne sile, niti niso obrtniki. To so sodelavci s posebnimi značilnostmi obnašanja, so resnično naklonjeni spremembam, na njih hitro reagirajo in jih izkoristijo kot ponujeno možnost, če jim je dana. Kadar imajo idejo ali nalogo o novem izdelku, o novem postopku, novi proizvodnji, so sposobni, da oblikujejo vsebino in skupino ljudi, s katerimi bo nov proizvod ali postopek razvil in osvojil v najkrajšem času. In poceni. Gre torej za ustrezen pristop k oblikovanju in uresničevanju nalog, ki so **privilegij manjšine zaradi koristi in obveznosti večine**. Privilegij kot pravica do nemotenega uresničevanja nalog, izmenično, kot se odvijata delovni proces.

Zakaj? Kako?

Prvič. Delo in razvojne naloge (kot del kakovosti poslovanja in razvoja), navzven vsakomur enostavne in privlačne, ki se odvijajo malce v stran od rednega poslovnega procesa in za katere menim, da resnično spadajo v sektor razvojne operative, še ni rečeno, da morajo vselej prinašati fizično in finančno dokazljive rezultate. Razvoj je ustvarjanje pogojev (ali prodaja drugam) za začetek naslednje faze osvajanja redne proizvodnje oz. prodaje. Toda to ustvarjanje pogojev potrebuje tudi svoje pogoje, ki so pogosto dražje, zahtevnejše. Tako se pristojnosti in odgovornosti skozi proces osvajanja (kot zadnje faze v procesu razvoja) vse bolj bližajo rednemu poslovnemu procesu (ali interesu), da bi združeno zagotovili nemoteno proizvodnjo in prodajo in s tem izkazali končni učinek. Fizični. Zato razvoj res ni in **ne more biti privilegij manjšine, je pa potreba in dolžnost večine**.

Drugič. Če pa obstaja vakuum tako med tekočim poslovanjem in razvojem, kakor tudi med ravnimi in v ravneh upravljanja, vodenja in izvajanja, tedaj lahko sklepamo, zakaj določen izdelek (problem) je ali ni osvojen (rešen) ali kako drugače izpeljan. V procesu razvoja in osvajanja ter poslova-

nja, moramo razlikovati tudi fazi **ugotavljanja od reševanja** problemov (nalog) ter faze **odločanja** na osnovi teh dobljenih rešitev. Kajti ena od funkcij **vođenja managementa** je prevzemanje rizika tudi tistih učinkov ali iniciativ, ki so rezultat raziskovanja in razvoja (o čemer v članku niti besede). Ker pa rešitvam sledi takšna ali drugačna odločitev, mora pač temu ustrezno delovati operativna raven. Tudi zakrat, če se tisočkrat storjeno ponavlja z istimi rezultati, ne glede ali gre za rutinsko ali za »Teslovo« delo. Kajti, če delamo mi, boste tudi vi! Tako na svoji **poti navzgor**, cepetajoč na mestu, s strašansko dosti dela, seveda temu (ne)ustreznimi rezultati, daješ občutek ugodja, da se pač okuša naše delo, pa četudi tam v pisarni ali kje drugje ali namesto koga drugega.



GORNIŠTVO KOT PODOBA RAZVOJA...

To me spominja na gornišstvo, ki je zame še vedno, kljub spogledovanjem, eno od najbolj atraktivnih družbenih aktivnosti. To je moje mnenje, že od nekdaj, javno in zgolj zaradi dinamike... in tudi dela, zlasti razvojnega pa tudi inovativnega nasploh. Če bi organizacije razlikovale pojme množične inventivne dejavnosti (MID) od profesionalne (razvojne dejavnosti), tedaj bi inovacijska dejavnost (na primer) Aera posegala po znatno višjem mestu, kot jo (na primer) kaže tabela za leto 1988. Čestitke našim inovatorjem tudi za letošnje leto! In tista polprofesionalna dejavnost, ki jo s kraticami imenujemo USOMID, če bi jo razumeli, bi srčneje zaposlali tudi našemu inovatorju leta in še komu več. Medtem, ko mi analiziramo, druga podjetja to uspešno vržejo v en koš in pristanejo kje nad nami. Pa pustimo to. Vrnimo se k omenjenemu gorništvu ali mencanju okoli razvojne (profesionalne) dejavnosti. Ker je pač deležna takšnega ali drugačnega obravnavanja ali razmišljanja.

Razvoj in njegovi rezultati namreč ne morejo biti premet apriornih ocen in odločitev, še zlasti tistih, ki temeljijo na negotovih finančnih, informacijskih, delovnih in drugih pogojih. Tudi od kakršnegakoli načina in metod reševanja nalog ne. Zaradi vsebine, ne samo intuicije. Kar predstavljajte si hojo navkreber. Zaradi slabe vidljivosti je vsem gornikom znano in enostavno, da vselej, ko je še možno napraviti kakšen korak proti vrhu, vrh ni dosežen. Pozablamo pa, da se pogosteje in raje zadovoljujemo z nižjim vrhom ali s potjo po ravnam.

Zato bi morali uporabiti pravilo, da brez večjega napora, brez večje informiranosti, znanja, brez sodelovanja, kakor tudi s samo obstoječo proizvodnjo, pohoda pač ni moč nadaljevati. Niti z naložbami v opremo ne. Za pot navzgor so še potrebna optimalna razmerja oz. doseganja nižjih vrhov Pogorja družbene blaginje, kjer z osvojitvijo enega ali dveh vrhov še nismo osvojili najvišji vrh, a omogočili smo si, da na poti k njim, osvojiti najvišjega. Tako po vrsti: Če ni tehnika, potem je tehnologija, če ni tehnologija, potem je organizacija, če ni organizacija, potem so ljudje. Od njih je odvisno, za kakšen pohod so se odločili. In kaj so ljudje? Povprečno vsi zaposleni (kot pravi avtor) v enovitem poslovnem in razvojnem procesu, zaradi koristi, ki jih želijo doseči. Pa smo zopet **bolj pri potrebnem »pravniškem« in pri bolj potrebnem »podjetniškem« Zakonu o podjetjih. »Podjetniški zakon«** pač prepušča organizacijam notranjo organiziranost, kjer ob dobrem poznavanju znanstvene organizacije ne bi smelo biti dilem. Zato pa je morda pri »pravniškem zakonu« najbolj oporečno to, ker tudi ta ne bo dosegljiv pri oblikovanju sodil za tiste razvojne probleme, ko si moč, ene ali druga, še vedno lahko utrjuje oblast nad razvojnim izvajanjem in kdaj tudi vodenjem.

Zato cilj razvoja in uresničevanja organizacije ne more biti (nikakršna) oblast, temveč je to lahko le ustvarjalnost ter dejanska in nenehna skrb za boljšo kakovost. Dolgoročno obvladovanje le-te pa lahko temelji na dolgoročnih ukrepih. Da bi v članku predlagani kratkoročni ukrepi postali dolgoročni ukrepi, pomeni preiti iz projektnih organiziranosti v organiziranost projektnih procesov. S takšnimi organizacijskimi modeli, med katerimi ima boja najboljše mesto projektno-matrična organizacija, se dotikamo organizacijske samobitnosti in medsebojne **urejenosti**. Tako so bile organizacije že organizirane. Tudi na razvojnem področju dela. Na eni strani razvoj, na drugi strani tekoče poslovanje in proizvodnja. Sposobni in dela voljni na eni strani in verjetno veliko učinkov na drugi strani. Kako enostavno?

Toda svet, poslovni svet, ima zagotovo določeno organizacijsko **urejenost**. Pristojnosti in vpliv delavca izvajalca med poslovnimi sistemi (tudi mednarodnimi) so prav tako dani kakor znotraj same organizacije. Tega se svet in ljudje radi drže in tega reda nihče ne more porušiti. Niti temu oporekati. Vendar so organizirani ali reorganizirani zato, da **lahko rešujejo** probleme (tam kjer so) in dane naloge (za kar so potrebne) in ne zgolj zaradi urejenosti delovanja organizacijskega sistema. Kakorkoli ga že imenujemo, na vzvodu ali zahodu, pa tudi doma, sistem managementa ali podjetništva je obstajal. V preteklosti, sedaj in v bodoče. Vsaj zaradi logike načrtovanja, vodenja in izvajanja, kar je ozko povezano tudi s pojmom podjetja, v katerem se prav tako odvijajo tekoči poslovni in razvojni procesi.

Nemara zato v razvitih okoljih gospodarstva, kot pravijo, delajo bolj sproščeno, z manj retorike, lahkotneje, s pametjo, so boljše organizirani, so bogatejši in razvojno učinkovitejši. To pa tudi Zakon o podjetjih omogoča! Odvisno pač, kaj želimo.

Pripravil
Emil Pukmeister

Kakšna bo naša prihodnost

(3. del)

Med resne vzroke zaostajanja naše družbe za razvitim svetom spada tudi izrazita in skrajna netolerantnost. Premalo je težnje po iskanju in doseganju treznega kompromisa ob analizi argumentov in protiargumentov. Skoraj vedno so spremembe premalo postopne in premišljene. Hočemo spremembe na vrat na nos, takšne, ki bodo podrle vse, kar je bilo zgrajeno do včeraj. Kompromis pa po naših pojmovanjih pravzaprav razumemo kot poraz ali celo izdajo. Koliko neprijetnih, tudi materialnih in drugih izgub bi lahko prihranili Slovenci in Jugoslavijski v preteklosti, če bi znali po trezni presoji tistega, kar je možno in tistega, kar ni možno, oblikovati svojo politiko ter o posameznih vprašanjih naše usode iskati kompromis.

ZGODOVINSKE ZNAČILNOSTI

Zgodba se začne že pri reševanju Koroškega vprašanja po prvi svetovni vojni in se nadaljuje vse do današnjih dni.

Če se kateremu narodu lahko usodno maščuje ta prenapetost in nepremišljenost, se je to prav gotovo zgodilo slovenskemu, ki ga že same objektivne okoliščine silijo v racionalnost in premišljenost. Ne da bi načenjal sporno vprašanje majhnosti Slovenije, je vendarle jasno, da smo bili in smo še v kvantitativnih pogledih naše eksistence prej ko slej v položaju, ki bi zahteval skrajno modro, zadržano, premišljeno politiko in odločitve. Moč pa ni dejavnik, ki bi bil značilen za Slovence. Nadomeščal naj bi jo razum!

Poleg netolerantnosti in nagnjenosti k nepremišljenim, prenapetim odločitvam in ekstremizmu nas tako stalno spremlja nekaj presenetljiv občutek samozadostnosti! Mi smo se bolj malo pripravljali učiti pri drugih. Desetletja smo tako rekoč ignorirali Evropo in procese v njej.

Sedanji procesi integracije v Evropi, ki nas utegnejo kaj kmalu prizadeti, pa le malo zanimajo nas vse, našo politiko, uradno in recimo tudi tisto »alternativno« in nasploh ljudi, tudi izobraženstvo, celo v Sloveniji.

Sicer o tem, o »letu 1992«, govorimo skrajno posplošno in površno. Smo brez resnih analiz in premislekov v času, ki prihaja. Zakaj tudi bi, saj smo mi sami vse vedeli najbolje in imeli smo »svoje« odgovore za vse probleme, naše in tujel Naša samozadostnost

je, vsaj če imamo v mislih celotni jugoslovanski prostor, naša značilnost, ki je tudi starejša od leta 1945. Prisotna pa je še danes.

Te naše značilnosti, ki pa so skupaj s še celo vrsto drugih tudi med resnimi vzroki zaostajanja, sem omenil zato, ker menim, da je velika iluzija upati, da bomo razvite dohitevali le z nekaj spremembami v politiki in gospodarstvu in na hitro. Ne bomo pa postali pravi del »Evrope« in razvitega sveta brez resnih sprememb tudi v našem načinu razmišljanja in življenja. Smo pri tem, ko merimo na razviti svet, res že pripravljeni živeti zahtevno, ustvarjalno, z vsemi tveganji mobilne, visoko produktivne in kompetitivne družbe? Nam bolj prija lenobna varnost, nezahtevnost in netekmovalnost pri delu, neodgovornost pri opravljanju funkcij in seveda trošenje preko tistega, kar ustvarimo? Ta naš »jugo-stil« življenja in dela je videti prijeten, gledano zgodovinsko in razvojno pa nas vodi v zaostajanje in revščino, navsezadnje tudi v duhovno revščino v primerjavi z razvitim svetom.

Prepričan sem, da je to in še številne druge naše »posebnosti« treba prav resno upoštevati kot zaviralne dejavnike pri naših prizadevanjih, da bi dohiteli tako imenovani razviti svet.

MAJHNOST SLOVENSKEGA NARODA

Med objektivno obstoječe, lahko bi rekli trajne vzroke našega zaostajanja, pri tem mislim na Slovenijo, prav gotovo sodijo vse tiste danosti, ki izvirajo iz kvantitativnih značilnosti slovenskega naroda in Slovenije.

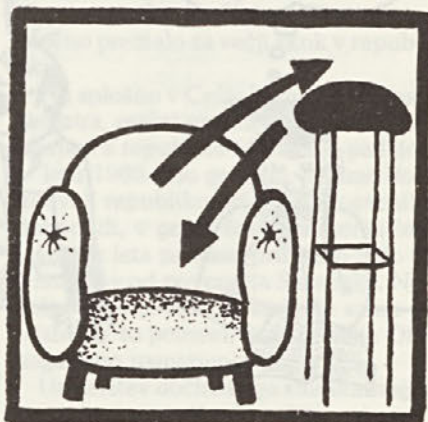
To, da smo po številu pripadnikov majhen narod in majhna republika, seveda nikakor ne pomeni, da ne želimo biti narod v polnem pomenu besede, narod z vsemi njegovimi atributi in področji ustvarjanja, vključno z možnostjo, da sami suvereno odločamo o svoji usodi. Kvantitativne razsežnosti slovenstva, ki so objektivno dane in jih ni mogoče spremeniti, pomenijo stalen imperativ, da upoštevamo to pomembno dejstvo, našo majhnost v vseh političnih, družbenih in drugih odločitvah in pri snovanju našega razvoja. Veliki narodi lahko pač drugače organizirajo in usmerjajo svoje življenje in razvoj. Narod kot je slovenski, pa mora skrajno racionalno uporabljati tiste potencialne, s katerimi razpolaga, tako duhovne kot materialne. Pri takem narodu je lahko nekaj napačnih razvojnih odločitev, ki se pri velikem narodu lahko zlahka popravijo, odpravijo in so zanemarljive, pokažejo kot strahovita hipoteka ali so celo usodne za njegov razvoj in obstoj.

Kot že rečeno, Slovenci želimo biti in tudi smo narod v pravem pomenu

besede, kar pomeni, da hočemo in da moramo razvijati vse tiste dejavnosti, ki sodijo k narodu, še posebej razvitemu. To je seveda v kvantitativnih razmerjih, kakršna so slovenska, izjemen napor in zahteva posebno politiko. Številne dejavnosti, ki so pri velikih narodih, recimo narodih z velikim jezikovnim zaledjem, ne le racionalne, temveč celo močno donosne same po sebi, npr. tiskanje knjig, televizija, radio, filmska proizvodnja in še vrsta drugih, so v položaju, kakršen je slovenski, potrebne posebne družbene podpore. Same se ne morejo vzdrževati na osnovi komercialne računic. Potrebno je torej prelivanje družbenih sredstev, recimo od gospodarstva v te dejavnosti, katerega akumulativnost nujno slabi. To je treba upoštevati in zato se moramo v vseh dejavnostih obnašati skrajno racionalno. Pa ne samo to, treba se je zavedati, da si bomo morali Slovenci, če želimo biti in ostati narod v pravem pomenu besede, z vsemi razvitimi dejavnostmi, ki k narodu sodijo in ga oblikujejo, vedno bolj prizadevati, več delati, bolj požrtvovalno, zlasti pa bolj racionalno kot veliki narodi.

Če nočemo postati folklorni rezervat, če hočemo vzdrževati vse tiste dejavnosti in institucije, ki sodijo k razvitemu narodu in njegovi državnosti, moramo vedeti, da to pomeni zavestno odločitev za posebne napore. Naš stalni imperativ mora biti skrajno racionalno in premišljeno delovanje. Kako smo se družbeno organizirali v preteklosti, kako smo razvijali najrazličnejše dejavnosti pri nas, seveda ni treba posebej govoriti. Dejstvo je, da skrajno neracionalno.

Seveda ni treba, da nas kvantitativni okviri našega slovenskega obstoja navdajajo s kakršnimkoli malodušjem. To, da smo narod v pravem pomenu besede in z vsemi atributi, smo dokazali zlasti po letu 1945, ko smo se tudi v svetu uveljavili. Morda ima naša »majhnost« celo prednosti? Narod kakršen je slovenski, je gotovo mogoče veliko bolje notranje integri-



rati kot velike narode. Družbena dogajanja in razvojna hotenja je morda mnogo lažje usmerjati, imeti nad njimi pregled in jih varovati pred stihijo.

JUGOSLOVANSKA POVOJNA GOSPODARSKA POLITIKA

Izjemno pomembni vzroki našega zaostajanja ležijo v jugoslovanskem gospodarskem sistemu in gospodarski politiki skozi dolga obdobja nekaj zadnjih deset let. Povojni jugoslovanski gospodarski razvoj, ki je bil prva leta tudi obnova dežele, je izhajal iz dejanske zelo skromnih materialnih osnov. Prepogosto pozabljamo, da v stari Jugoslaviji kakega resnega kapitalističnega podjetništva sploh nismo imeli, kolikor pa ga je bilo, je bilo pretežno tuje. Podjetniška mentaliteta je bila na skrajno nizki stopnji, pa še tisto kar je bilo, smo po vojni sicer nujnimi ukrepi konfiskacije, nacionalizacije, z likvidacijo razreda izkoriščevalcev in tudi z njihovim fizičnim odhodom, predvsem pa z likvidacijo le-teh kot poslovnih dejavnikov, ubili še tisto malo podjetniškega duha, kar smo ga v Jugoslaviji imeli. Centralnoplansko vodenje gospodarstva podjetništva pač ni potrebovalo.

Ko je s Kraigherjevo reformo vendarle pričela tržna ekonomika trkati na naša vrata, in ko se je poslovništvo v gospodarstvu malce sprostilo, smo ga kaj hitro v imenu spopada z liberalizmom in tehnokratizmom zavrli. Tolikšni škodi, kot sta jo našemu gospodarskemu, s tem pa tudi družbenemu in seveda političnemu razvoju povzročila ideja in koncepcija dogovorne ekonomije, bi težko našli primerjavo. Vzporedno s tem so se uveljavljale druge zablude v naši gospodarski politiki.

Četudi je naše podedovano gospodarstvo temeljilo na drobnih majhnih

agregatih, smo se hitro ujeli v iluzijo velikih kompleksov, pri čemer seveda za njihovo racionalnost v centralno planskem gospodarstvu ni bilo treba skrbeti. V deželi z velikimi komparativnimi prednostmi prav na področju kmetijstva, smo po tujih vzorcih vodili forsirano politiko industrializacije, iz kmeta pa smo skušali narediti delavca, da bi ga uničili kot potencialnega sovražnika socialistične družbene ureditve.

POVEZOVANJE S TUJIM KAPITALOM

Povezav s tujim kapitalom, s tem pa v bistvu največjega in najučinkovitejšega stopanja v mednarodno delitev dela, smo se bali iz ideoloških razlogov.

Razvoj smo utemeljevali na varljivih predstavah o prednostih »lastne pameti«, namesto da bi si prizadevali za uvajanje in uporabo tujega znanja.

Nekatere od teh idej pravzaprav kraljujejo še danes. V svetu pa prav v zadnjem desetletju doživljajo neverjeten bum dežele, ki so znale spretno izrabiti tujo pamet in jo vključiti v svojo proizvodnjo. Celoten južnoazijski razvojni kompleks to nazorno potrjuje. Poudarim naj le še, da z našim odlašanjem in cincanjem, izgubljanjem časa v zvezi z angažiranjem tujega kapitala in odpiranjem možnosti za njegov dostop v našo proizvodnjo, delamo kardinalno napako. Izhod za večino naših velikih gospodarskih agregatov, ki pa so hkrati premajhni, prešibko organizirani in premalo dinamični, da bi mogli sami dajati ton svetovnim gospodarskim tokovom in se samostojno, učinkovito in z uspehom vključevati v svetovno tržno tekmo, je, da se povežemo, vključimo v velike zahodne ekonomske agregate. In kolikor smo že pri nas pisali neprijetnega in se

zaklinjali proti transnacionalnim korporacijam, je videti, če gledamo realistično in če želimo ujeti tok svetovnih razvojnih procesov, da je naš izhod predvsem za naše največje ekonomske agregate v čim bolj čvrstih povezavah in v vključevanju v te transnacionalne ekonomske grupacije.

Očitno je, da brez višje stopnje naložb, brez večjih vlaganj v razvoj in brez korenitih sprememb položaja gospodarskih subjektov v gospodarskem sistemu ter v ekonomski politiki, naše upanje za dohitevanje razvitega sveta ali vsaj za preprečevanje še večjega zaostajanja, ostalo platonično. To je danes pač splošno. Pomembno vlogo pri tem ima sedanje prizadevanje za pritegnitev tujega kapitala. Videti je, da so ideološke bariere v tem pogledu vendarle odpravljene. Ni pa moč mimo ugotovitve, da smo se, čeprav smo bili politično in ideološko bolj odprti proti zahodu, proti »Evropi« kot katerakoli druga socialistična država, glede angažiranja tujega kapitala pri nas obnašali mnogo bolj sektaško in pravoverno kot Madžari. Očitno pri tem ni šlo samo za ideološke zavore, čeprav so bile te najpomembnejše. Šlo je tudi za tisto – in gre še – o čemer je že bil govor: za našo samozadostnost, za zgrešeno samovoljno jugo-prepričanje, da tuji kapital komaj čaka, da pride k nam, pod pogoji seveda, ki mu jih bomo mi vzvišeno določali.

IDEOLOŠKI MONOPOL IN KOLEKTIVIZEM

Pomemben vzrok našega zaostajanja je bil in je še prav v naši nesposobnosti otresti se nekaterih očitno preživelih ali zgrešenih ideoloških zavor in predpostavk, ki so sčasoma postajale vse resnejša cokla razvoja. Vizije o odpravi kmetstva kot sloja, privatne iniciative v gospodarstvu, privatnega podjetništva in tako dalje, so bile delno že omenjene. Zanesljivo seveda izhajajo iz zlorabljenega, napak razumljenega ali nerabnega ideološkega marksističnega arzenala. Rezerve do inteligence in včasih bolj ritualno kot zavestno, gotovo pa škodljivo, poudarjanje vloge ročnega dela, vloge klasičnega, v Evropi komajda še obstoječega »proletarca« kot tako rekoč edinega zanesljivega nosilca napredka – pri čemer pa je v njegovem imenu prej ko slej govorila politična birokracija – je povzročila v naših razvojnih hotenjih mnogo več škode in zaostajanja, kot se danes že priznava. Naš ideološki arzenal ni vodil k stalnemu povečevanju pomena in vloge strokovnosti, znanja, vodenja, usposobljenosti, temveč k ohranjanju uravnilovske mentalitete, k bohotenju mentalitete o nedotakljivosti in obsežnih



pravicah zaposlenih, pa k neznatni ali nobeni vestni odgovornosti teh istih zaposlenih. Še ne dolgo tega smo vsaj načeloma živeli v svetu enakih potreb, enakih glav, enakih sposobnosti in tako dalje v »enakosti«. Skratka, četudi tisti, ki so enakost najbolj razglašali, le-te v praksi niso kaj prida spoštovali. Ta kult »enakosti« je pa vendarle usodno vplival na našo gospodarsko, izobraževalno in drugo politiko.

Idejnopolitični monopol Zveze komunistov, ki je vsako kritiko teh in nekaterih drugih danes že preverjeno zgrešenih izhodišč, proglašal za sovražna, nosilce kritike pa za sovražnike, je seveda onemogočal, da bi se zgrešenih iluzornih predstav lahko pravočasno otresli. Z več ali manj uspeha se jih skušamo otresti šele danes.

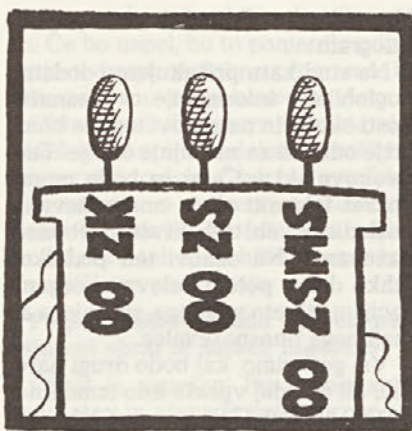
Predstave o odrešujočem kolektivismu in strah pred individualno osebnostjo posameznika, pred individualiziranim ustvarjalnim človekom, ki ima svoje poglede, svoja hotenja, svoje interese, svoje želje, so prav tako prispevale h krnjenju kreativnosti naših ljudi.

Spoštovanje osebnosti posameznika in njegovih neodtujljivih t. i. temeljnih človeških pravic, ki pa danes hrupno vstopajo v naše družbeno in politično življenje, se je ne samo pri nas, temveč v vsem socialističnem svetu usodno podcenjevalo. Danes je že dokaj utrjeno spoznanje, da brez svobode posameznika, brez tistih civilizacijskih pridobitev, ki so jih prinesle človeštvu že meščanske revolucije, ni polne ustvarjalnosti človeka, in s tem družbe.

Kriza vseh t. i. realsocialističnih sistemov pa tudi našega socializma je močno povezana s podcenjevanjem tistega, čemur pravimo klasične pravice človeka in državljana, s podcenjevanjem tistega, kar pravzaprav tvori temeljne vrednote sodobne družbe in naj bi bilo temelj tudi socialistične demokracije. Mi žal nismo le gradili nove socialistične demokracije, temveč smo brez potrebe rušili vrsto temeljev klasične demokracije in očitno prav s tem izpostavili tveganju vse tisto, kar smo hoteli novega, socialističnega, samoupravnega uveljaviti.

Zvone Jezernik

(Se nadaljuje)



Potrebujemo spremembe na boljše

Marjan Mirnik je vodja obrata pisalnih trakov v tozdu Kemija Celje. Ta obrat je pred precejšnjimi spremembami in v našem razgovoru smo se dotaknili tudi sprememb in pričakovanih novosti v obratu. Razgovor pa se je razširil tudi izven tozda Kemija Celje in omenjenega obrata, saj je Marjan Mirnik eden izmed najbolj aktivnih Aerovcev na področju dela družbenopolitičnih organizacij. Marjan Mirnik je neprofesionalni podpredsednik občinskega sindikalnega sveta Celje, član republiškega odbora sindikata kemične dejavnosti, sekretar osnovne organizacije ZK v tozdu Kemija Celje in tudi kandidat za centralni komite ZK Slovenije. Spremembe obetata tako sindikat kot Zveza komunistov, zato smo jim v razgovoru namenili precej prostora. Pa ne samo spremembam na družbenopolitičnem področju, temveč tudi v Aeru in drugje.

SINDIKAT

Vi ste tudi neprofesionalni podpredsednik OS ZS Celje. Trenutno smo v fazi podpisovanja temeljne listine Slovenije in zanima nas, kako poteka podpisovanje. Imate morda že takšne podatke?

Podatkov še nimamo, vendar je moja ocena naslednja. Akcija podpisovanja poteka počasneje, kot smo mislili. Ljudje se bolj pazljivo odločajo za podpisovanje. Na splošno pa pričakujemo, da se bo akcija nadaljevala tudi v jeseni, po dopustih. Vsaka akcija, ki je potekala med dopusti, ni imela med ljudmi nikoli pravega odziva, ne glede na to ali je potekala znotraj delovne sredine ali v širši družbeni skupnosti.

Podpisane pole prihajajo na sindikat in zanimivo je, da so se manjši ko-

lektivi bolj odzvali kakor večje sredine. Ne vem, kje je vzrok tega. Morda v tem, da je v manjših sredinah boljši stik med sindikalnimi delavci.

Zdi se mi, da organizacija podpisovanja ni najboljša in so jo bolj prepustili osnovnim organizacijam?

Mislim, da bi podpisovanje moralo potekati preko SZDL, preko frontne organizacije. Sindikat bi lahko pomagal, ne pa, da je glavni nosilec. Vse bi moralo temeljiti na konferencah SZDL, vzdrževati na občinskih ravneh in vse skupaj organizirati preko republike. Sindikat bi pri podpisovanju Temeljne listine Slovenije igral drugo vlogo. Svojo energijo bi moral bolj usmeriti v prenovu, ki pa tudi dopustniško miruje.

Kakšne novosti načrtujete na jesen na občinskem sindikatu? Na kaj boste posebno pozorni?

Menim, da se bo nadaljevalo delo na področju socialne politike in v Celju bo težišče verjetno prav pri premagovanju teh ovir. V Celju je potrebno upoštevati to, da smo šolstvu rešili finančne težave, ki se bodo na začetku šolskega leta prav zagotovo pojavile že zaradi inflacije. Pred kratkim smo rešili finančni položaj v bolnici tudi z enkratnim poračunom in povišanimi osnovami, vendar lahko tu kmalu postane problem.

Največji problem je v Celju še vedno Emo, ki se dnevno tolče za svoj jutrišnji dan. Ne skrbijo nas toliko težave z izplačevanjem osebnih dohodkov, kot program, ki ga ima Emo. Je neatraktiven za to področje in s tem bomo imeli dodatne težave.

Sedaj je prišla kopica mladih iz šol in trkajo na vrata, ki so zaprta. Tudi Aero jih ne zaposluje in mislim, da se bodo tudi tu razmere zaostrele.

Če primerjamo Celje z drugimi regijami ...

Celje je precej na slabšem kot ostale regije, posebno če upoštevamo, da vključujemo Šmarje in Šentjur, ki sta na repu slovenskih občin. Iz povprečja celjske regije izstopata le Slovenske Konjice in Titovo Velenje, kar pa je vseeno premalo za večji skok v republiko.

Na splošno v Celju industrijska rast stagnira, realni osebni dohodki v primerjavi z republiko še nadalje padajo. V letu 1988 smo govorili, da smo dohitevali republiko pri realnih osebnih dohodkih, v prvih šestih mesecih letošnjega leta padamo približno 5 do 6 odstotkov od povprečja Slovenije. Ne dolgo tega je bilo zaostajanje samo 3 odstotke, to pomeni, da je gibanje OD negativno usmerjeno.

Usmeritev občinskega sindikalnega sveta je v zmanjšanje režije, saj smo

Dan Aera '89

zmanjšali profesionalni kader in sedaj bolj sodelujemo z aktivisti znotraj podjetij. Preostala polovica leta bo potekala v pripravah na kongres. Te priprave bi morale dati vsaj globalne usmeritve prenove, saj je v tem trenutku v osnovnih organizacijah le malo narejenega. Nekaj se o prenovi govori na ravni republike, delno v občinah, zelo malo pa v osnovnih organizacijah.

Kakšna je vaša ocena prenove sindikata?

Z enim stavkom lahko vse povem. Sindikat mora postati organizacija delavcev, v klasičnem smislu besede. Morali bomo izpreči iz marsikatero strukture v tovarnah, v občini in republiki. Povedal bom primer. Politična koordinacija je že preživeta stvar, vsaj za sindikat. Lahko se včasih še usklajujemo z drugimi družbenopolitičnimi organizacijami, vendar pa bi se dogovarjali v klasičnem smislu. Sindikat mora postati klasično delavsko usmerjena organizacija, tem bolj če vzamemo v zakup Zakon o podjetjih, Zakon o delovnih razmerjih, kjer se še vedno tipa, kakšno vlogo naj bi imel sindikat. Zakon o delovnih razmerjih je trenutno napisan malo na škodo delavca. Vendar ne v tem smislu, da bi morala biti v zakonu jasno zapisana zaščitniška vloga sindikata. To ne pomeni, da zagovarjam nedelo... Sindikat pa vztraja tudi na tem, da se morajo ekonomski in tehnološki viški reševati po določenih pravilih.

Kaj menite o »sindikalnem profesionalcu« v DO?

V različnih sredinah različno gledajo na to. V Celju pravimo, da bomo začeli profesionalni kader na občinskem sindikatu počasi zmanjševati. Posredno pristajamo torej na tezo, da bi bil v večjih delovnih sredinah profesionalni predstavnik sindikata. To pa ne pomeni, da tisti profesionalci, ki so na reelekciji (čeprav se sindikat z njo ne strinja), ne morejo opravljati svojega dela, če so dobri. Če je dober človek na pravem mestu, lahko delo opravlja dva, tri mandate, pri tem pa vemo, da je to odvisno od neposrednih svobodnih volitev in še česa drugega.

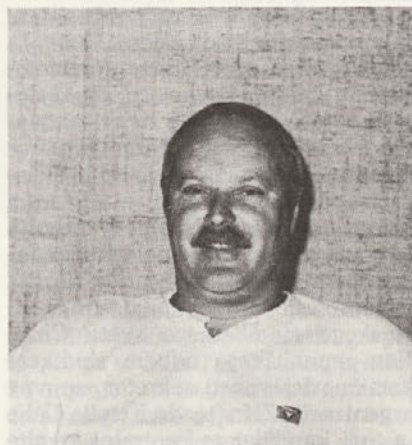
Kaj bo občinski sindikat naredil na področju varovanja okolja?

Menim, da je okolje tema vsakega občana in prepozno smo se začeli zavdati, kaj pomeni zdravo in čisto okolje. Del škode, ki jo sedaj pripisujemo vse mogočim onesnaževalcem, je posledica grehov iz preteklosti. Cinkarna je precej kriva, ni pa edini vir onesnaževanja, če začnemo pri bolnici in končamo v Aeru, kjer pravimo, da smo zelo čista industrija, pa imamo tudi svoje črne pikice. Čeprav količine niso velike, se pa ta leta in

leta nalagajo. Gram na gram pa daje kilogram...

Na sindikatu pričakujemo dodatno poglobljene informacije o onesnaženosti okolja in na osnovi tega se bomo lažje odločili za nadaljnje akcije. Tudi strokovnjaki v Celju se bodo morali enkrat izjasniti ali je onesnaževanje posledica dveh, treh let ali 45 let onesnaževanja. Na osnovi teh podatkov lahko damo potem delovnim organizacijam etiketo velikega, srednjega ali majhnega onesnaževalca.

Vsi govorimo, kaj bodo drugi naredili, ali se kdaj vpraša kdo izmed nas 60.000 živčih Celjanov, kaj kdo dela popoldne, dopoldne na delovnem mestu. Kolikokrat nekdo zaradi malomarnosti zlije v odplake nekaj, kar ne sme, pa popoldne odpelje nekaj kar ne bi smel. Če bi od 60.000 prebivalcev Celja vsak dal samo kilogram odpadkov na pravo mesto, bo to 60 ton odpadkov. Ko se bomo mi in naši otroci



Marjan Mirnik

začeli tako obnašati, bo nekaj napredka. Bitka za zdravo okolje, je bitka od rojstva naprej. To je potrebno privzgojiti! Tako kot otroku privzgojamo hojo, mu bomo privzgojili tudi varovanje okolja. Potem se ne bomo spraševali, kdo je naredil to ali ono, ker ne bomo pustili, da bi to naredil.

Kako ocenjujete učinke dela sindikata v Aeru?

V lastni sredini človek najtežje ocenjuje delo! Dovolj dobra je vloga predsedstva konference znotraj Aera. Slabša pa je vloga osnovne organizacije znotraj tozdov in delovne skupnosti. Občuti se nas zelo veliko znotraj podjetja, osnovnih organizacij v tozdih in DSSS pa malo manj.

Ali je to vpliv kadrovske težave, ki so bile prisotne pri volitvah, ali pa delno zaradi slabših poslovnih rezultatov in dobrih plač, pa so ljudje kar zadovoljni in se manj ukvarjajo s sindikatom ali pa splošna družbena klima, ki največ prispeva k temu, da so ljudje

pasivni? Srečo imamo, da je predsedstvo dovolj agilno in da skuša stvari potegniti naprej.

ZVEZA KOMUNISTOV

Pred kratkim ste bili izvoljeni za sekretarja OO ZK tozda Kemija Celje. Kako boste zastavili delo osnovne organizacije?

Kot član ZK vem, da funkcija sekretarja lahko doleti vsakega člana. V tem trenutku bi raje videl, da ne bi bil sekretar. Vendar ne za to, ker ne bi hotel, ampak zato, ker so funkcije sindikata in ZK nezdružljive. Sploh pa, če vemo, da bo ZK sestopila z oblasti. Mislim, da bo ZK morala poiskati druge oblike delovanja, ne pa da se bo vtikala v vse zadeve, kar je mogoče tudi pripeljalo do stanja industrijskega kolapsa.

Mislim pa, da bi partija morala na kongresu in še pred tem razčistiti, kaj hoče. Gre za to, da ljudje niso več pripravljeni delovati v takšni organizaciji. Izstopov je čedalje več, tudi v tozdu Kemija Celje, iz močne osnovne organizacije je nastala majhna organizacija. Vemo, da število ljudi ne pomeni že kakovost in moč neke stranke. Vendar pa menim, da že mnogi člani omahujejo pri delu.

Kaj je potrebno narediti, če smo rekli, da bomo sestopili z oblasti? Kaj naj naredi osnovna organizacija znotraj delovnih organizacij?

V danem trenutku bi morala odigrati vlogo združevanja delavcev. Na tej podlagi bomo tudi lažje zastavili razvijanje delovne organizacije. ZK v Aeru bo morala sodelovati pri reorganizaciji, pa ne z organizacijskega in strokovnega vidika, pač pa preveriti, da bo to naredeno v skladu z zakonodajo, saj si vsak vse preveč v Aeru, pa ne samo v Aeru, predstavlja po svoje določene zakone in stvari. Partija bi morala biti pozorna ravno na tem področju. Vlogo ZK vidim kot regulator in koordinator dogajanja. Če to želimo priznati ali ne, bo to še vedno vloga ZK znotraj DO. ZK ima sedaj priložnost, da si ponovno pridobi zaupanje delavcev, če bo sedaj odigrala pravo vlogo. V bistvu gre za zaupanje. Če ima zaupanje, bo lažje delovala, če pa ga nima in ga ne bo imela, lahko konča s svojim delom.

Kakšna so najbolj pomembna področja dela ZK v delovnih organizacijah? Nekateri so mnenja, da bi ZK kot politična organizacija morala zapustiti delovne organizacije, saj je tu mesto le za sindikat?

S temi ugotovitvami se ne strinjam, saj sem bolj napisan na sindikalno stran! Če vzamemo zakon o podjetjih, bo upravljanje v podjetju potekalo v

trikotniku delavski svet, sindikat in upravni odbor oz. direktor. Znotraj tega upravljanja verjetno osnovna organizacije ZK nima kaj delati, ker to spada v tisto področje, kjer se politika naj ne bi vtikovala! Za spremljanje in za globalne usmeritve pa bi bilo dobro, da bi na ravni samoupravnega socializma ZK odigrala svojo vlogo v temeljnem dokumentu. Vse ostalo pa bi morali prepustiti izvajalskim strukturam.

Ne strinjam se popolnoma, da bi ZK morala zapustiti delovne sredine. Osnovna organizacija kot politična stranka izven delovnih sredin, kot vse ostale, bi še več izgubila kot danes. Sem za to, da se ZK ne vtikuje v gospodarjenje, ker bo šel sindikat v konfrontacijo s poslovodno strukturo za zaščito delavcev. Tu ZK nima kaj iskati, pred tem pa verjetno dal

Srečujemo se z vse večjimi izstopi iz ZK, nekateri pravijo, da je ZK na neki prelomnici in da je to čiščenje članstva ZK...

...pravijo, da je to »čiščenje krvi«...

in da je to tolažba...

Mislim, da je to bolj tolažba. Niti ta izraz, niti »čiščenje krvi«, niti prevelika članarina ni pravi vzrok izstopov. Mislim, da ima del izstopov sedaj, prej so izstopili mnogi, ki so tudi na hitro vstopili, že globlje vzroke. Gre za veliko krizo v ZK! Ljudje niso popolnoma prepričani v pravilno pot ZK, pa ne gre toliko za slovenski, kot za jugoslovanski prostor. Veliko jih je že reklo, predvsem starejši komunisti, da jih spravlja v negotovost položaj v drugih delih Jugoslavije in v tem nočejo sodelovati, zato tudi izstopajo iz ZK. Prepričan sem, da je tudi nestrinjanje z delom politike v Jugoslaviji vzrok izstopov. Vidimo, da smo se začeli demokratično odpirati, veliko smo govorili na začetku, pisati smo začeli o drugačnih temah... Ljudje so, po mojem mnenju, nekaj časa vztrajali, sedaj pa izgleda, da ne morejo več. Če bi danes izstopali samo tisti, ki so v ZK vstopili samo zaradi karizma, bi nekako razumel. Vendar je danes kriza globlja.

OBRAT PISALNIH TRAKOV

Vi ste tudi vodja obrata pisalnih trakov, ki je sedaj pred precejšnjimi spremembami?

Pri spremembah v obratu pisalnih trakov gre tudi za prelom miselnosti v Aeru. Ta program ni čisto v konceptu Aera, od lesa do obdelanega papirja. Pristop k temu programu mora biti zato drugačen. Poleg tega pe je ta program majhen, atraktiven, dobičkonosen in lahko pomeni pravo osvežitev

za Aero, tako tehnološko kot finančno. Če bo uspel, bo to pomenilo odpiranje v druge, podobne programe, ki so izven osnovnega koncepta Aera.

Obrat pisalnih trakov je najstarejši oddelek v Aeru in sedaj smo prešli na novo vsebino dela. Obdržali smo klasično, razvijamo se precej na kasnetnih pisalnih trakovih, na folijah in najlonu. Se pravi teh dveh hitih trenutnega pisarniškega poslovanja.

Po poslovnih rezultatih v prvem polletju vaš obrat ni najbolj uspešen?

Obrat je uspešen! Pri primerjanju rezultatov in plana je potrebno upoštevati to, da so bile ob ustanovitvi obrata želje po povečevanju proizvodnje v enem letu prevelike. Potrebno je pogledati rezultate za leto, dve ali tri nazaj in sedaj praktično dosega boljše rezultate. Obrat dosega normalni trend proizvodnje in v letošnjem letu je bil ta trend boljši. Pokazatelji bi bili blizu planskim, če bi bila situacija normalna, tudi politična, saj se je del trga v Srbiji zaprl.

Obrat pisalnih trakov je zelo akumulativen, se pravi, da lahko sam sebe preživi. Od nas je odvisno, ne samo od nas v obratu, nasplošno v Aeru, koliko tržnega deleža bomo vzeli Jugoslaviji. Tu je še precej možnosti, ker imajo posamezni artikli našega programa samo 15 % tržnega deleža, pri nekaterih pa tudi 55 %. Prostor v Jugoslaviji je še precej dosegljiv, odvisno je od nas, od marketinga in trženja, koliko bomo v tem uspeli.

Drugo pa je, da obrat dosega srednjo kakovostno raven evropskih proizvajalcev. Ne rečem, da smo »špica«, ampak gotovo srednje evropska raven. To pomeni, da imamo vse možnosti, da prodremo tudi na zahodnoevropsko tržišče. Kdaj bomo šli na Zahod,

kar me že vsi sprašujejo in skupaj čakamo na dober posel v Evropi, je težko reči. Ta program je atraktiven in dobičkonosen in zato je teh proizvajalcev veliko. Zato se vsak bori za svoj prostor. Če pa nam bo uspel ta met v Evropo, bomo potem tam tudi ostali, ker spadamo v Evropo. Znanja v Aeru je na področju pisalnih trakov ogromno.

Kako se uspevate soočiti s konkurenco doma?

Doma obstoja samo proizvajalec Doro, ki je zaradi lokacije (maloobmejna cona) in programa zelo nevaren, predvsem na področju kasnetnih pisalnih trakov. Na najlonskih trakovih, kjer je potrebno imeti nekaj znanja, je Aero v prednosti in tu moramo prednosti izkoristiti. Normalno pa je, da si vsaka delovna organizacija prizadeva, da bi imela znotraj Jugoslavije svoj tržni delež. V preteklosti je že bilo nekaj razmišljanj, da bi kdaj bili skupaj in morda bomo kdaj našli skupne interese z Dorom.

V vašem obratu je precej aktiven krožek kakovosti »kaset«...

Vsaka novost na začetku, če je posluh oddelkovodij pozitiven, izzove zanimanje delavcev. Poleg tega je v tem nanovo porajajočem programu precej idej, nagrajevali smo tudi vsako smiselno idejo. Pri nekaterih idejah bomo počakali na realizacijo, saj smo sedaj v fazi dograjevanja in obnavljanja prostorov po selitvi obratov Grafičke.

Pri organizaciji krožkov smo se odločili, da je članstvo v krožku prostovoljno. V krožku je polovica delavcev obrata in za to so morda rezultati boljši.



Krožki kakovosti bodo v Aero zelo kmalu zamrli, če ne bomo dobili pravega mentorja za to dejavnost. Mentorji v tozdu Kemija Celje so preveč obremenjeni. Vse preveč, tudi v Aero in naši družbi nasploh, znamo motivirati ljudi, kontinuiteto pa ne znamo vzdrževati. Na začetku smo tudi inovacije dobro motivirali, sedaj pa ne moremo vzdrževati kakovosti in kontinuiteto. Če smo se že odločili za krožke, bi to počasi moralo postajati obvezno za vsako službo, ker to zahteva dodatno angažiranje ljudi, ki so trenutno nemotivirani, razen če se pojavlja inovacijski predlog. Mislim, da se bi morali krožki razvijati v to smer, da bi na krožkih delavci dobivali vpogled v nove izdelke in da bi tako tudi lažje delali. Seveda pa bi to morala biti delovna obveza. Slej kot prej bomo morali iti v to smer. Ugotovili pa smo, da ljudje so za to, to je tudi prednost, sedaj pa jim je potrebno dati dodaten program. Ne smemo pričakovati, da bodo delavci vse povedali, sedaj so le pokazali na napake in pomanjkljivosti, ki so bile prisotne desetletja. Sedaj nimajo več idej in nekdo jim mora posredovati novosti v programu. Tu bi morala stroka narediti svoje, če želimo obdržati krožke.

TOZD KEMIJA CELJE

Tozd Kemija Celje ima kar precej težav in pripravljen je bil predsanacijski program. Zanima me, kako ga ocenjujete in ali imajo ti programi možnost, da rešijo nastale razmere?

Predsanacijski program smo naredili prepozno, vse preveč je bilo zunanjih faktorjev znotraj in zunaj tozda, ki so se vključevali v reševanje težav. Mislim, da ljudje niso videli to, kar so hoteli videti nekateri, da bi delali boljše, kot smo delali doslej. Nikoli nisem rekel, da je ta predsanacijski program dober ali pa slab. Hoteli smo nekaj narediti, da bi obstoječe stanje, ki je bilo evidentno slabo, spremenili. Normalno je, da tisti, ki dela, greši.

Prepozno smo začeli reševati razmere in ta predsanacijski program naj bi začel s 1. septembrom, tako da ne moremo govoriti o učinkih. O programu pa smo govorili že v decembru in konkretnije po zaključnem računu.

Kam bi morali v tozdu Kemija Celje vložiti največ energije?

Za odgovor na to vprašanje imam premalo podatkov, da bi povedal, kaj bi morali narediti. Mislim, da bi morali zaostri tehnološko disciplino in odgovornost posameznikov od oddelkovodij navzgor pri izvajanju dogovorjenega. To je prvi sklep, ki se mi zdi pomemben.

Drugo pa je, da bi se morali enkrat dogovoriti, katere proizvode bo Kemi-

ja dolgoročno še proizvajala in kateri bodo zaradi tehnološko zastarele opreme ali tržno nezanimive proizvodnje nerentabilni. To je zelo lahko reči in zelo težko izpeljati, zato je še mnogo drugih dejavnikov. Bo pa potrebno to narediti, da bi se rešili proizvodnega balasta.

Za obrat pisalnih trakov pa bi lahko rekel, da bomo potrebovali agresivno politiko, ki bo našemu obratu prinesla tudi boljše učinke. Agresivnost ni nesramnost, ampak je tu mišljena agresivnost v marketinškem smislu: biti vedno prisoten.

Kaj bi rekli o tržnem obnašanju v Aero? Nas bodo razmere prisilile v to, da se bomo začeli tržno obnašati?

Mogoče se tisti, ki bodo to čitali, ne bodo strinjali z mano, zato ker mislim, da imamo vse premalo tržnih navad. Včasih je lažje biti kritik, kot pa to izvajati, ampak mislim, da nas bo situacija prisilila tudi v takšno obnašanje. Zavedati se moramo, da obstajajo tudi drugi, čeprav so včasih rekli, da obstaja samo Aero. Borba na tržišču je zelo težka in prepričan sem, da se tega vse premalo zavedamo.

Jasna Rode

SPLOŠNA LJUDSKA OBRAMBA IN DRUŽBENA SAMOZAŠČITA

Kako zaščititi tajnost obrambnih priprav?

Prispevek, ki ga tokrat objavljamo s področja splošne ljudske obrambe in družbene samozaščite, zajema področje varovanja tajnosti obrambnih priprav in obrambnih načrtov.

Zaščita tajnosti obrambnih priprav in obrambnih načrtov

Temeljna naloga varovanja tajnosti obrambnih priprav in obrambnih načrtov je zaščita interesov in varnosti vseh subjektov splošne ljudske obrambe in družbene samozaščite pred različnimi oblikami sovražne in drugih destruktivnih aktivnosti, ki lahko škodujejo interesom SLO.

Varovanje tajnosti obrambnih priprav in obrambnih načrtov DO Aero Celje in njenih temeljnih subjektov zajema cel sklop aktivnosti, ukrepov in postopkov, ki jih izvajajo delavci, samoupravni organi in družbenopolitične organizacije za zaščito interesov splošne ljudske obrambe.

Sodobna organizacija varovanja tajnosti, splošne ljudske obrambe za-

hteva angažiranje določenih sil in subjektov. Zahteva se tudi takšen odnos pri izvajanju ukrepov in aktivnosti, da se doseže odgovarjajoča učinkovitost zaščite podatkov in drugih elementov tajnosti pomembnih za splošno ljudsko obrambo. Organizacija in ukrepi zaščite morajo zagotoviti visoko stopnjo tajnosti, predvsem pa s preventivnim delovanjem.

Značilnosti sistema zaščite tajnosti SLO temeljijo v socialističnih samoupravnih – družbenih odnosih in na vplivih, ki izhajajo iz opredelitev in stališč SLO, doktrinarne načela in sistema splošne ljudske obrambe in družbene samozaščite.

V tem je posebnost organizacije in izvajanja zaščite tajnosti, torej v funkciji obrambe in zaščite celotne družbe.

Ukrepe varnosti in zaščite tajnosti obrambnih priprav, ki temeljijo na enotnih kriterijih (zveznih in republiških predpisih) so dolžni izvajati vsi delovni ljudje, samoupravni organi in družbenopolitične organizacije, še posebej pa so za to zadolženi odgovorni izvajalci na področju obrambnih priprav.

Strokovna služba na področju SLO in DS organizira in opravlja nalogo v skladu z zakonskimi in drugimi predpisi in izvaja posebne varnostne in samozaščitne ukrepe.

Da bi subjekti, ki smo jih navedli, delovali v skladu z zakonskimi predpisi, bodo še posebej seznanjeni z ukrepi za zaščito tajnih podatkov.

ZAŠČITNI UKREPI TAJNOSTI

Med zaščitne ukrepe tajnosti splošne ljudske obrambe prištevamo:

- a) preventivno-varnostne
- b) represivno-varnostne
- c) posebne ukrepe zaščite.

S preventivno-varnostnimi ukrepi je potrebno preprečiti dostop nepooblaščenim osebam do dokumentov in objektov, skratka vseh zadev, ki varujejo tajne podatke.

Ukrepi zaščite tajnih podatkov SLO so lahko:

- splošni in
- posebni

Splošni so v zvezi z zaščito vseh vrst in stopenj tajnosti, predvsem:

- ocena podatkov, ugotavljanje vrste in stopnje tajnosti;
- izbira oseb, ki so jim dostopni taki podatki in tistih, ki se lahko seznanijo z njimi;
- določanje pogojev in načina varovanja tajnih podatkov;
- prepoved in omejitve uporabe tajnih podatkov in komuniciranje z njimi;
- fizična in tehnična zaščita;
- nadzor nad zaščito in njenim izvajanjem.

Posebni zaščitni ukrepi veljajo za podatke, ki so državna in uradna tajnost, označena s stopnjo »STROGO ZAUPNO«.

Mednje sodijo:

- določanje tajnih nazivov (šifre) v posameznih delih načrtov in dokumentacije;

- telesno-tehnični ukrepi zaščite (posebni prostori, ognjevarne blagajne, elektronska zaščita);

- vodenje evidence in številčenje dokumentacije;

- izdelava navodil o uporabi gradiv in dokumentov;

- vodenje seznamov oseb, ki so jim podatke posredovali in tistih, ki so z njimi seznanjeni;

- zapisniško uničevanje podatkov in dokumentov;

- prenos dokumentov s kurirjem in telesna zaščita tistih, ki jih prenašajo;

- uporaba naprav in konto-zaščite za pošiljanje podatkov po zvezah;

- zapisniško predajo dokumentov med osebami, ki varujejo podatke tajne naprave.

Obvezni ukrepi za zaščito tajnih podatkov splošne ljudske obrambe so določeni v zveznih in republiških zakonih in drugih predpisih (pravilnikih).

Represivno-varnostni ukrepi za zaščito tajnih podatkov SLO so urejeni in se uresničujejo s kazensko-pravnimi ukrepi, s katerimi zagotavljamo preprečevanje aktiviranja tajnosti splošne ljudske obrambe.

Zagotavljanje pogojev za varovanje tajnosti se lahko veže tudi z disciplinsko odgovornostjo oz. postopkom za disciplinsko kaznovanje.

Izvajanje ukrepov zaščite tajnosti obrambnih priprav in obrambnih načrtov

Uresničevanje teh ukrepov zahteva normativno-pravno urejanje vseh nosilcev zaščite tajnosti splošne ljudske obrambe, njihovo dosledno uporabo v praksi pa tudi ustrezno seznanjenost in usposobljenost tistih, ki neposredno odgovarjajo ali delajo na obrambnem področju.

Pri samoupravnih organizacijah in skupnostih se z obrambnim načrtom v celoti seznanijo vodja obrambnih priprav (individualni ali kolektivni poslovodni organ), njegov namestnik in upravitelj obrambnega načrta.

Z njegovimi posameznimi deli pa predsedniki osnovnih DPO, predsedniki komitejev, poveljnik in načelnik štaba CZ, načelnik narodne zaščite in drugi neposredni izvajalci posameznih delov obrambnega načrta (planska, finančna in kadrovska služba, služba priprave dela in vzdrževanja).

Pri izdelavi obrambnih načrtov, še zlasti posameznih ocen, sodeluje komite za SLO in DS.

Obrambni načrt in dokumentacijo v zvezi z obrambnimi pripravami hranimo v posebnem prostoru, ki je ustrezno zavarovan.

Biti mora zaščiten z alarmnimi napravami, zvočno izoliran in zaščiten s kovinskimi mrežami.

Dokumenti morajo biti spravljani v ognjevarnih omarah in blagajnah.

Vstop v prostor, kjer je spravljen obrambni načrt je dovoljen samo tistim osebam, ki delajo na njem ali ga ažurirajo (pravilnik o varovanju tajnih podatkov).

Ognjevarne omare pečatimo. Za ključke ognjevarnih omar in prostora je zadolžen in odgovarja upravitelj obrambno-varnostnega načrta in vodja obrambnih priprav.

V času njegove odsotnosti je z enako mero odgovornosti zadolžen namestnik vodje obrambnih priprav, ki s podpisom prevzame odgovornost.

Odvečni dokumenti se uničijo komisijsko s sežigom ali s strojnim razrezom.

Za učinkovito zaščito tajnih podatkov SLO določajo vrste in stopnje tajnosti. Od tega je odvisen način njihovega varovanja.

Tajnost podatkov ljudske obrambe se določi ob njihovem nastanku, vrsto in stopnjo pa določi ali spremeni odgovorna oseba v delovni organizaciji.

Določeni ukrepi so obvezni za vse, ki so seznanjeni s tajnimi podatki.

Ker so delovni ljudje in občani temeljni nosilci zaščite, se morajo organizirati in izvajati ukrepe in aktivnosti za zaščito tajnosti splošne ljudske obrambe v svojih samoupravnih sredinah.

Izvajati morajo preventivne ukrepe, pomagati ustreznim organom pri odkrivanju in preprečevanju zlorabe, ki bi lahko škodovala ali ogrozile interese splošne ljudske obrambe oziroma celotne družbe.

Organizator za SLO in DS
Dani Zagoričnik

DRUŽBENA SAMOZAŠČITA

Obveznosti, naloge in samozaščitni ukrepi

2. del

Objavljamo nadaljevanje iz 4-5 številke.

Zaklanjanje delavcev:

Za zaklanjanje delavcev izda navodilo poveljnik štaba CZ v času izrednih razmer.

Zatamnjevanje objektov:

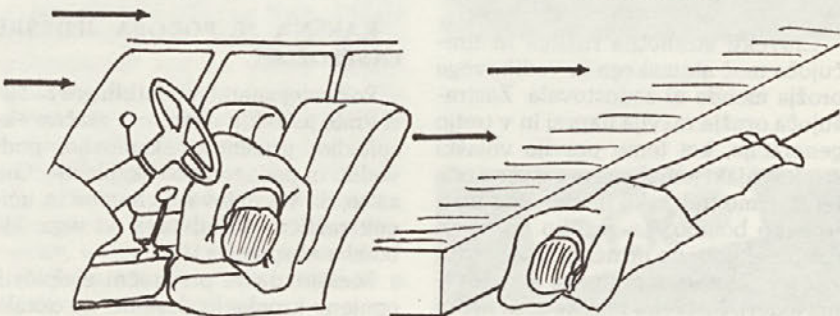
Navodilo izda poveljnik štaba CZ v času izrednih razmer.

Jedrska-biološka-kemična zaščita:

Razdeliti je potrebno knjižico z gornjim naslovom, ki je v prilogi tega navodila in jo razdeliti vsem zaposlenim.

V avtomobilu se v trenutku eksplozije vržemo na sedeže in zakrijemo obraz, roki pa stisnemo pod prsi.

Za zaščito lahko izkoristimo najbližje zaklonišče. Takoj po prvem udaru pa si nadenemo zaščitno masko.



ja zapuste arzenske in si poiščejo cilje...

Morda se to ne bo zgodilo, morda bo le prevladal zdrav razum, toda človek mora biti pripravljen za najhujše. In človek se mora primerno obnašati, če pride do uporabe tega orožja, kajti ravno posameznik si lahko najbolje pomaga sam. Še posebej v prvih in najbolj kritičnih trenutkih. Da bi pa znal ravnati, mora seveda obvladati določene postopke, ukrepati, kar se da hitro in si s tem pomagati.

Kaj je atomsko in kaj vodikovo orožje?

Ne bomo se spuščali v podrobnosti obravnave tega, kaj je atomsko in kaj vodikovo orožje, saj bi to zahtevalo veliko prostora in tudi ni naš namen pisati o tem.

Najenostavneje povedano: atomsko in vodikovo orožje je vrsta bojnih sredstev, katerih značilnosti je, da se v trenutku eksplozije sprosti ogromna količina energije atomskih jeder. Hitra sprostitve energije pa ima ogromno uničevalno moč.

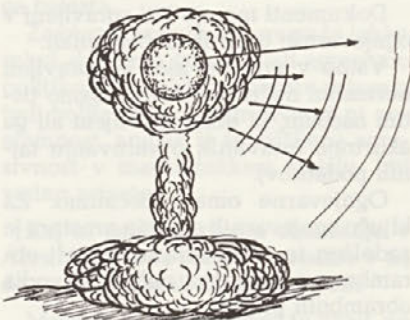
Razlika med atomskim in vodikovim orožjem je v tem (spet kar najbolj preprosta razlaga): medtem ko se pri jedrskem eksplozivu atomskega orožja v trenutku sprosti ogromna moč zaradi cepitve (fisije) atomskih jeder, urana ali plutonija (jedrski eksploziv), pride pri termonuklearni eksploziji (fuzije) jeder vodika, devterija, litija in tricija.

Tri vrste jedrske eksplozije: zračna, prizemna in podzemeljska eksplozija, katerih učinki so različni.



Človeku strahotna rušilna in uničujoča moč atomskega in vodikovega orožja menda ni zadostovala. Zastrašujoča orožja razvija naprej in v tretjo generacijo, kot temu pravijo vojaški strokovnjaki jedrskega orožja že vrsto let štejemo tudi tako imenovano nevtronsko bombo. Za razliko od prvih dveh delujeta na principu fisije in fuzije (cepitve in ponovnega združevanja jeder). Bistvena razlika med njo in

Trojni učinek jedrskega orožja: udarni val, toplotno sevanje in radioaktivno sevanje. Med 40 in 60 odstotki vse energije, ki se sprosti ob eksploziji, odpade na udarni val, 30–40 % na toplotno sevanje in okrog 15 odstotkov na radioaktivno sevanje.



prvima dvema bombama pa je, da ima nevtronska bomba veliko manjšo rušilno moč in toplotni učinek, zato pa izjemno močno sevanje, ki ubija živa bitja. Kot cinično pravijo, je to »čista« bomba, ki naj bi ljudi uničila, njenemu uporabniku pa ohranila bojna sredstva za objekte uničenega nasprotnika. Pri zagovornikih takega orožja je torej človek najmanj pomemben. Upajmo, da bo taka bomba vseeno za vedno ostala le projekt, da bosta z mirnimi pobudami in sporazumi le prevladala razum in modrost. Upajmo, da bo človek le ostal človek.

Kako pa jedrska bojna sredstva delujejo v trenutku eksplozije in po njej na ljudi, živali, rastlinstvo, tehniko in okolje?

V razliko od klasičnega orožja jedrsko učinkuje na tri načine: s toplotnim sevanjem, udarnim valom in radioaktivnim sevanjem.

KAKŠNA JE PODOBA JEDRSKE EKSPLOZIJE?

Po doslej znanih podatkih gre za štiri vrste jedrskih eksplozij: zračno eksplozijo, prizemno eksplozijo, podvodno in podzemeljsko eksplozijo. Gre za to, da sta delovanje bombe in učinek različna in odvisna od tega, kje bomba eksplodira.

Menijo, da se pri zračni eksploziji ognjena krogla, ki nastane, ne dotak-

ne površine zemlje ali vode. Tako eksplozijo bi nasprotnik uporabil v primerih, ko bi želel njen učinek usmeriti na nezaščitene enote ali ljudi na odprtem prostoru velike površine. Značilno pri tem je, da so pri zračni eksploziji zelo močni tako udarni val kakor tudi toplotno sevanje in začetno radioaktivno sevanje.

Pri prizemni eksploziji je ognjena krogla pravzaprav nekako polovična, v območju ničelne točke – v središču – pa nastane krater, čigar premer je odvisen od jakosti bombe. V srednje trdi zemlji izkoplje bomba jakosti 1 KT (kilotone) krater s premerom okrog 24 m in globok 5 metrov. Pri 50-kilotonski bombi pa ima krater premer okrog 90 m in globino skoraj 20 metrov. Značilnost te vrste eksplozije je še v tem, da se v zraku dvigne velika količina drobcev zemlje, predmetov in prahu, vse to pa se kasneje spet useda na površje zemlje v obliki radioaktivnega prahu in drobcev.

Pri podzemeljski eksploziji skorajda ni toplotnega in radioaktivnega učinka, eksplozija pa izraža svojo udarno moč v obliki potrebnega sunka.

(Nadaljevanje prihodnjič)

Dani Zagoričnik

Plaketa kluba samoupravljalcev Aeru

26. junija 1989 je predsednik delavskega sveta DO Aero Ivo Cviki potoval v Beograd in v Domu sindikatov prejel zvezno plaketo kluba samoupravljalcev, ki jo je prejel Aero, kot edina delovna organizacija iz Slovenije. Povprašali smo ga po vtisih iz Beograda in podelitev plakete.

»Moram reči, da je bilo potovanje v Beograd prijetno. Najprej sem prisostvoval slavnostni seji predsedstva ZS Jugoslavije. Seji smo prisostvovali vsi nagrajenci. Ob 12. uri smo odšli v Dom sindikatov, kjer so podelili priznanja.

Na seji so prisostvovali predstavniki mesta Beograd in sejo je otvoril predsednik ZS Srbije, ki je tudi podelil priznanja delovnim organizacijam.

Podelitev je bila zame zelo svečana, saj je to za prireditelje in organizatorje velik dogodek. Prejel sem veliko čestitk, bili so prisotni tudi mnogi novinarji, posneli so tudi skupne fotografije vseh nagrajencev. Srečanje je bilo res prijetno, čeprav sem bil na začetku kar malo skeptičen«, je povedal Ivo Cviki.

Jasna Rode

Želja, znanje . . . film

FILM IMENOVAN ŽELJA, prevod knjige ANDRZEJA WAJDE, je izdala Narodna knjiga iz Bograda – Biblioteka Grifon, leta 1988 (159 strani, cena 5000 din).

Poljski režiser Andrzej Wajda je veliko evropsko in tudi svetovno znano ime sedme umetnosti. Žal ga naši gledalci premalo poznajo, in kolikor je že znan, je premalo cenjen. Kariero je uspešno začel s filmi KANAL, PEPEL IN DIAMANT ter LOTNA. Nato je posnel še več kot trideset filmov, med katerimi je, s tem se vsi strinjajo, kar nekaj mojstrov – OBLJUBLJENA DEŽELA, SVATBA, MARMORNA TI ČLOVEK, ŽELEZNI ČLOVEK . . . Nazadnje je posnel dva filma po delih Dostojevskega – ZLOČIN IN KAZEN ter BESI.

Dan Aera '89

Knjiga FILM IMENOVAN ŽELJA je izšla v Franciji in v neuradni (ilegalni) izdaji na Poljskem »brez avtorjevega vedenja«. Jugoslovanska izdaja je pravzaprav poseben dogodek, tako ažurnosti (knjiga je bila predstavljena na lanskem Festu, skupaj z retrospektivo filmov A. Wajde) kot po avtorjem uvodu. Wajda je velik prijatelj Jugoslavije (pri nas je tudi posnel dva filma) in kot sam pravi, je srbohrvaščina edini tuji jezik, v katerem bo lahko knjigo bral.

Wajda v knjigi ne govori veliko o svojih pogledih na umetnost in film (kar bi bila sicer dragocena informacija), pač pa skozi lastne izkušnje na vsem razumljiv način pripoveduje o nastajanju filma, te najvišje umetnosti – saj ta v sebi združuje vse druge. Z izrednim občutkom nas vodi »od začetne ideje za film do njegove premiere«, skozi zgodbo z mnogimi ilustrativnimi primeri in predlogi za bodoče režiserje. Omeniti moramo, da je knjiga lahko vodič za začetnike v tem poklicu ali za tiste, ki se nameravajo posvetiti filmu, je tudi prijetna, poučna večkrat hudomušna, na koncu pa tudi razmisleka vredno (žalostno) branje za vsakogar, ki ima rad film.

Avtor je knjigo pisal tri leta. Začel je drugi dan po uvedbi vojnega stanja na Poljskem, ko je, kot sam pravi, tam »zamrla vsaka dejavnost«.

V knjigi je 30 poglavij (v vsakem Wajda razčlenjuje vsaj po eno veliko

dilemo umetniškega ustvarjanja – tokrat pač o ustvarjanju filma), konča pa se z avtorjevimi opombami, kjer so navedeni in z nekaj stavki predstavljeni vsi najpomembnejši Wajdovi delavci v karieri, v glavnem njegovi veliki prijatelji. Tako na šestih straneh zremo »Kdo je kdo?« v poljski kulturi tega stoletja, s podatki, ki jih ni v enciklopedijah in leksikonih.

Beograjski uredniki so knjigi dodali še poseben intervju z Andrzejem Wajdo, ko je končal snemanje Besov.

Avtor pravi, da je knjigo pisal za sebe. Všeč pa bo vsakemu, ki ima rad umetnost.

Miran Koritnik

Nekaj geografskih in zgodovinskih podatkov o Lošinj

Počitniški dom v Velem Lošnju je vsako sezono polno zaseden. Priporočajo ga nadvse ugodni klimatski pogoji, po drugi strani pa prijetno urejene kapacitete doma, vsestransko solidno poslovanje, odlična prehrana ter prijazna in hitra postrežba.

Tokrat pa o Lošnju še z druge strani – nekoliko bi se seznanili z geografskimi in zgodovinskimi podatki tega našega počitniškega kraja.

Površina otoka Lošinja znaša 75 kvadratnih kilometrov in je povezan z otokom Cresom z vrtljivim mostom, ki je speljan preko ozkega morskega kanala med obema otokoma. Kanal so gradili že Liburnijci, kasneje pa izboljšali Rimljani. Ob tej pomembni poti trgovanja v starem veku je tu nastalo oporišče in trgovsko središče današnji Osor. Dolžina otoka je 31 km, širok je 4,8 km, v najožjem delu (Privleka) pa samo 80 m. Najvišji vrh otoka je Televrin (589 m).

Dolžina obale je 112 km. Ob zahodni obali Lošinja so otoki Uniye, Velike in Male Srakane ter Susak, ob južni obali otoki Kozjak, Ilovik in Sv. Petar, ob jugozahodni obali pa Vele in Male Orjule, Oruda in Palacol. In število prebivalstva? Kot na večini jadranskih otokov, je tudi na Lošnju število prebivalstva v upadanju. V letu 1910 je bilo 9.738 prebivalcev, v letu 1981 pa 6.688. Upadanje števila prebivalcev je še bolj očitno na otoku Susku, ki je imel v letu 1948 še 1.629 prebivalcev, v letu 1981 pa še samo 247.

Pa še nekaj skromnih podatkov o zgodovini otoka Lošinja.

Preko Ilirrov, Rimljanov in Bizančanov pa vse do 6. oz. 7. stoletja, ko so se na otoku pričeli naseljevati Slovani – Hrvati, je Lošinj skozi vsa stoletja doživel burno zgodovino, posebno še pod Benečani, takratno pomorsko velesilo Sredozemlja. Lošinj je pripadel stari Avstriji, ko ga je Napoleon poleg Istre in Dalmacije priključil Ilirski provinci, v letu 1815 pa je vse skupaj spet pripadalo Avstriji. Tako je bil Lošinj v sestavi Avstro-ogrske monarhije vse do leta 1919. Po rapalski pogodbi v letu 1920 pa je Lošinj pripadel kraljevini Italiji. Neposredno po kapitulaciji Italije v II. svetovni vojni – v septembru 1943 je bil poslan na Lošinj oddelek 13. divizije jugoslovanske osvobodilne vojske iz Kraljevice, ki se je spoprijel s četniškimi oddelki, ki so po kapitulaciji Italije zasedali Lošinj. Po hudih bojih je bil Lošinj 23. septembra 1943 osvobojen. Toda 13. novembra istega leta so nemške bojne skupine ob podpori vojnega ladjstva ponovno zavzele otok Lošinj, ki je postal zelo pomemben člen nemškega obrambnega sistema kvarnerskih otokov. Prvega novembra 1944 se je izkrcala na Lošinj mornariška pehota NOB, ki je v spopadih prizadejala Nemcem močne izgube. 18. novembra pa so angleške vojne ladje napadle Lošinj v zalivu Cikat, kjer so potopile tam vsidrana plovila nemških pomorskih enot. V decembru 1944 pa so Angleži ponovno napadli Lošinj z letali in ladjami, predvsem pristanišče Mali Lošinj in tako zlomili še zadnji oborožen odpor nemških enot. 20. aprila 1945 pa so enote NOB ob vsestranski podpori domačinov dokončno očistile otok in je ta dan zabeležen kot datum osvoboditve otoka Lošinja in Cresa.

Povzetek pripravil
Stane Lovrenčič

Dan Aera '89

aera

452/1989



1119890994,7

COBISS

		POKREKA NAKAZA	PREŽIHOV VORANC	FORMAT PAPIRJA OSMINKA	KOLERIK	STAR. KOSOV. POLITIK (DŽAVID)	PISATELJ ANDRIČ	KRAJ OB ČABRANKA	ODSOTNOST S KRAJA ZLOČINA	DA NA
	GRAMATIK									
	DEL NOGE PRI PRAŠČU						KAJNOV BRAT			
		OPČEJI SAMEC					ENAROMER GIBANJE			
		MAJ SARIS (SREDZAR)					SLAVKO PREGL			
				OCET				NAJMOŠ. BARVA PRI KARTAH	ENOCCE- LICAR POGOV. SUDOV	
	ATOR JANEZ KORENT	GUSTAV KRELEC FRANCE MINELEC		SKAND DROBITZ						
	HALOGEN ELEMENT (znak F)				JADRAN OTOK				DRŽAVNA BLAGAJNA	
	UMRLI SL. ARHITEKT (EDO)				PESNIK ZLOBEC				DEL ROKE	
	VITEZOV SPREM- JEVALEC	KOMPLET ORODJA				ENA OD BIMENSIJ DAN V TEBNU				
		BELO TINO								
PLANOTA JUNOVIČ. OD SPLITA				PESNIK LJUDEZ. PESMI					NEKO. RUS. VLADAR. NASLOV OŠE	
POKRAJINA NA SEVERNI DROBITZ			PESNIK VIPOTNIK	BUKVIN PLOD REPRIZMA OBLASTI			STOLETJE ZNESTA DOMAČA ŽIVAL			
PRETIRAN SUN ČLOVEK					KRASOTA					
GORA NAD BOKO KOTAR- SKO				NEJADEN NAPAD LUMBAGO	KARDELJ ESVARD FELPAN PRO FRANCOZI			SREDSTVO OVES- ČANJA	UNIČEN ŽELEZA ŽETVENIK	OLGA KACJAN
PESNICA NEGRI			MAK. PROS PETITELJ COLN IZ DEBLA			SPODNJI DEL NOGE				
						TEPEK				
	ERBIT		JUNAŠTVO GLASB. ZNAMENJE			OTOK U KVARNERU HVALODNI ELEMENT				
	SPISER CEN				ZGORNJA OKONGINA				NASILNA TATVINA PREVEČ DARILAN	
				LILI NOVY	ČUDEN DRAGO JOSIP IPAVEC			ČEŠKI SHUČAR SKAKALEC (JIRI)		
	UMETN. DELAVNICA							AMIGRAL (JAMES)		
	MEŠTO I SLOVENIJA									

REŠITEV NAGRADNE KRIŽANKE ŠTEVILKA 6:

VODORAVNO: žrebčarna, veterinar, drevored, vešala, Ločan, pas, samota, ave, kotlovec, kino, bob, Rene, Anja Zavavlav, cev, jezikoslovec, adut, Agata, amen, Alenka, Vukas, arkada, piščal, DO, Alan, Irke, Asad, rima Karpati, Nil, Ni, nomad Apači, petrolej, DA, vaga, premet, ednina, inženirka, Mojstrana, nart, reta, Kač, akna.

IZŽREBANCANI NAGRADNE KRIŽANKE ŠTEVILKA 6:

1. nagrada - 16.000 dinarjev: IVANKA KALAN, tozd Medvode
2. nagrada - 12.000 dinarjev: FANIKA KRAJNC, tozd Kemija Celje
3. nagrada - 8.000 dinarjev: DANICA OJSTERŠEK, DSSS
4. nagrada - 4.000 dinarjev: MAJA JUHART, tozd Trženje
5. nagrada - 4.000 dinarjev: BRIGITA MERNIK, DSSS

Rešitve nagradne križanke številka 7 pošljite do 30. septembra na naslov: AERO DSSS, Kadrovske splošni sektor, Kocenova 4, Celje, s pripisom NAGRADNA KRIŽANKA.