

aluminij



Glasilno delovne organizacije Tovarna glinice in aluminija »Boris Kidrič« Kidričevo

Predlog makroorganizacijske strukture delovne organizacije

Sredi izvajanja del na modernizaciji proizvodnje primarne aluminija smo se v DO morali odločiti še za naloge, da pred pričetkom poskusnega obratovanja izvedemo organizacijske spremembe na področju: makro organizacije, mikro organizacije, sistemu vrednotenja del in nalog in na nagrajevanju. Postavljene naloge se tičejo vsakega zaposlenega v DO TGA, zato moramo te naloge peljati preko široke javne obravnave, ki mora pripeljati do postavljenih ciljev.

Pri postavljanju naloge smo se uprli na izkušnje in znanje Zavoda SRS za produktivnost dela iz Ljubljane. Svetovanje zavoda je mišljeno predvsem kot posebna oblika aplikativnih raziskav, ki z analizo, kreiranjem rešitev ter kontrolo nad učinki povečuje učinkovitost na projektu reorganizacije.

Koncept naloge reorganiziranja DO TGA »Boris Kidrič« Kidričevo je sledeč:

Cilj reorganizacije

Zagotoviti funkcionalno delovanje delovne organizacije TGA in pri tem najti takšne pravne, ekonomsko-organizacijske rešitve, ki bodo to omogočale. Tako je z novo organizacijo potrebno zagotoviti medsebojne relacije med deli delovne organizacije, da bo organizacija omogočale vzpostavitev takšnih metod dela, ki bodo omogočale optimalno izkoriščanje vseh proizvodnih faktorjev.

Odprta vprašanja

— Organizacijske spremembe povezane z realizacijo projekta MPPAI

Z realizacijo projekta MPPAI bo prišlo do spremembe tehnologije, ki bo narekovala ukinitve določenih obratov, s tem, da se bodo pojavili nekateri novi. Organizacijsko bo potrebno najti takšno obliko, ki se bo vključevala v sistem TGA.

— Tehnološki proces in organiziranost TGA

Pri tem vprašanju bi bilo potrebno analizirati z vidika tehnološkega procesa sedanjo organiziranost. Posebno vidni so problemi na prehodu tehnološkega procesa in organizacije TOZD, to predvsem TOZD Glinica, TOZD Proizvodnja aluminija in TOZD Predelava.

— Storitvena dejavnost

Nujno je, da storitve vzdrževanja, prometa in kontrole kvalitete sledijo tehnološkemu procesu. Predvsem je tukaj potrebno določiti do katere mere je racionalna centralizacija storitvene dejavnosti. S tem, da v TGA že obstoja kombinirana oblika, ki pa verjetno ni ekonomsko upravičena. Pri tem bi bilo potrebno definirati organizacijsko obliko in izdelati točno delitev dela.

— Sedanja organiziranost DSSS

V delovni skupnosti se opravljajo sledeča dela

— administrativno-strokovna dela

- storitvena dela (pranje, čiščenje, vzdrževanje gozdov)
- zavarovanje DO (gasilci, vratarji, čuvaji)
- gostinsko-turistična dejavnost (ODP, kopališče)

Proučiti bi bilo potrebno umestnost takšne organizacije, saj je mnogo del, ki bi lahko spadale v storitveno dejavnost.

Predlog nove organizacijske zgradbe

2.1. Principi organizacije

Na podlagi posnetka in analize stanja je bila izdelana izhodiščna rešitev za kreiranje nove makroorganizacijske zgradbe, ki bo imela takšen model, da bo odpravil obstoječe pomanjkljivosti oziroma ovire in zavore pri odvijanju delovnega procesa in omogočil neovirani nadaljnji razvoj delovne organizacije.

Izhodiščna rešitev vsebuje osnovne elemente makroorganizacijske strukture in je istočasno osnova za kreiranje nove makroorganizacijske sheme.

Predlog nove organizacijske zgradbe je izdelan na sledečih načelih:

- proizvodni program,
- delovna sredstva,
- kadrovski potencial,
- prostorska lokacija,
- institucionalni pogoji,
- tržišče,
- razvoj znanosti in tehnologije in
- organizacijski procesi doma in po svetu.

Pri kreiranju organizacijske zgradbe DO TGA Boris Kidrič, Kidričevo so bili upoštevani sledeči principi:

- osnova je tehnologija delovnega procesa,
- organizacijske enote se oblikujejo po funkcionalnem principu,

- koordinacija dela poteka direktno,
- kolektivno vodenje.

2.2. Obrazložitev enovite delovne organizacije

Obstoječa organizacija TGA Boris Kidrič, Kidričevo je sestavljena iz štirih proizvodnih TOZD in treh TOZD spremljajoče dejavnosti ter DSSS. Čeprav tehnološko povezane in medsebojno odvisne so TOZD kazale tendenco delovanja kot samostojni subjekti, kar je povzročalo težave pri koordinaciji tehnološkega procesa DO. Vsaka TOZD ima svojo tehnološko in operativno pripravo proizvodnje, kakor tudi svoj razvoj. Slednje vpliva na neracionalno poslovanje in težave v tehnološkem razvoju.

Za doseganje racionalnejšega in uspešnejšega poslovanja je nujno potrebno povečati koordinacijo dela. V osnovi je to

Nadaljevanje na 2. strani

mogoče doseči s centralnim planiranjem in krmiljenjem proizvodnega procesa in to na dva načina:

- s centralizacijo priprave proizvodnje in
- z združevanjem proizvodnih TOZD, ki so ozko tehnološko povezani v en TOZD, pri čemer bi se priprava proizvodnje centralizirala.

Konkretni slučaj definira in odreja izbor rešitve. V našem primeru, se pravi v primeru TGA Boris Kidrič, Kidričevo, glede na ozko tehnološko povezanost med TOZD Proizvodnja in TOZD Predelava, v katerih defacto vsak TOZD izvaja del tehnološkega procesa je edina ekonomsko tehnološko upravičena rešitev povezava teh dveh TOZD v en TOZD. Situacija z drugimi proizvodnimi TOZD pa je v neki meri drugačna. TOZD Tovarna glinice je tehnološko popolnoma zaključena celota, z jasno definiranim proizvodom, ki se lahko prodaja ali pa kupuje tudi izven sistema TGA. S te strani obstaja upravičenost vzdrževanja obstoječe organizacijske oblike Tovarne glinice kot TOZD, seveda ob boljšem povezovanju in usklajevanju proizvodnje s proizvodnjo aluminija znotraj sistema TGA.

Vlaganja v TOZD Tovarna glinice v obdobju dosedanjega obstoja, niso bila sprotna, zato je v tej temeljni organizaciji že v večini knjigovodsko odpisana oprema: Kljub tej ugotovitvi in normalnemu trošenju surovin za proizvodnjo glinice, se danes ugotavlja, da je proizvedena glinica tako draga, da prodajna cena aluminija ne pokrije stroškov proizvodne cene aluminija iz te glinice. Zaradi tako drage proizvodnje je pred delovno organizacijo poleg MPPAI še težja naloga, kar se tiče prestrukturiranja proizvodnje v sedanji tovarni glinice, ki je glede na svojo sestavo in velikost kapacitet primerna za vrsto alternativnih izvoznih proizvodenj (specialne glinice, zeoliti, ognje odporni materiali, itd.). Dosedanji dohodkovni odnosi med TOZD so TOZD Tovarna glinice omogočali, da je poslovala s pozitivnim rezultatom, to pa zaradi tega, ker SaS temelji na stroškovnem principu, ki ni vezan na gibanje cen na tržišču. Pri normalnih dohodkovnih odnosih, ki bi bili vezani na zunanje tržišče, bi TOZD Tovarna glinice poslovala že več let z izgubo, ki ne bi prinesla nobenih dobrih zaključkov za obstoj TOZD.

Da bi se povečala socialna varnost in postopno prerazporejanje delavcev na druga dela in naloge, predlagamo, da se Tovarna glinice organizira kot samostojna organizacijska enota v okviru TGA Boris Kidrič, Kidričevo. Tako bi s skupnimi napor in vplivi postopno prenehali s sedanjo proizvodnjo in iskali rešitve za prekvalifikacijo obstoječih kapacitet za neko drugo proizvodnjo. TOZD Livarna lahkih barvnih kovin v okviru DO TGA Boris Kidrič, Kidričevo, deluje po principu samostojne enovite DO z vsemi spremljajočimi službami oziroma funkcijami in je popolnoma izven vpliva na poslovanje oziroma medsebojno delovanje, saj je povezava z matično delovno organizacijo izključno v tem, da se kot surovina uporablja aluminij in njegove zlitine. Navedeni razlogi in dejstvo, da TOZD LLBK deluje teritorialno odvojeno odnosno na drugi lokaciji in drugi družbenopolitični skupnosti je edina možna rešitev, da se TOZD LLBK organizira kot enovita delovna organizacija izven sistema TGA v okviru SOZD UNIAL.

S tem smo prišli do rešitve enega proizvodnega TOZD v okviru DO TGA »Boris Kidrič« Kidričevo. Ostali TOZD so v obstoječi organizacijski strukturi TOZD skupnega pomena za proizvodne TOZD. V primeru enega proizvodnega TOZD se postavlja vprašanje upravičenosti tako organizirane spremljajoče dejavnosti. Iz teh razlogov se predlaga, da se TGA organizira kot enovita delovna organizacija brez TOZD. V tako postavljeni organizaciji bi vsaka organizacijska celota obstajala kot posamezna organizacijska enota. Skupni prihodek in dohodek bi se formiral izključno na nivoju DO, pri čemer bi se z izgradnjo sodobnega sistema planiranja in obračuna poslovanja za vsako organizacijsko enoto ugotavljal njen prispevek k dohodku DO.

S stališča zakonske regulative predlagana organizacija odgovarja določilom Zakona o združenem delu.

Skladno z omenjenim zakonom predlagana organizacija odgovarja določilom 320. člena Zakona in to:

- delovna celota,
- rezultat skupnega dela delavcev v delovni celoti, ki se organizira, se da samostojno izraziti kot vrednost v delovni organizaciji in na trgu,
- delavci kot temeljna samoupravna skupnost delavcev lahko v tej delovni celoti uresničujejo svoje družbeno ekonomske in druge samoupravne pravice.

DO TGA Boris Kidrič je delovna enota po 1. točki 320. člena v katerih so delavci neposredno povezani z enotnim procesom in s tem pri delu medsebojno odvisni in v katerem dosegajo z delom s sredstvi skupnega dela skupen rezultat dela.

Določila 2. točke 320. člena Zakona o združenem delu opredeljujejo skupnost ustvarjanja celotnega prihodka in dohodka na način in pod pogoji, ki jih določa Zakon. Posamezne organizacijske enote znotraj TGA Boris Kidrič ne morejo individualno ugotavljati celotni prihodek in dohodek, temveč lahko nastopajo le kot stroškovna mesta zaradi celovitosti delovnega procesa in-puta in out-puta ter angažiranih sredstev.

Predlagana organizacija zagotavlja uresničevanje 3. točke 320. člena Zakona o združenem delu.

Delitev dela znotraj enovite delovne organizacije TGA Boris Kidrič je organizirana po funkcionalnem principu, pri čemer so posamezne poslovne funkcije definirane in organizacijsko zaokrožene.

2.3. Vodenje

Vodenje in koordinacija dela se organizira v obliki kolegijskega poslovnega organa s člani za sledeča področja:

- član za področje proizvodnje in razvoja,
- član za ekonomsko področje,
- član za področje kadrov, samoupravnih in družbenih odnosov.

Delo poslovnega organa koordinira predsednik kolegijskega poslovnega organa.

2.4. Spremembe glede na obstoječe stanje

Glede na obstoječe stanje se predvidevajo naslednje spremembe:

- TGA se organizira kot enovita DO brez TOZD,
- LLBK se organizira kot DO v sestavi SOZD UNIAL,
- proizvodnja in livarna aluminija se organizira kot ena organizacijska enota z enotno pripravo dela,
- predelava aluminija (proizvodnja izparilcev in rondelic) se organizira kot samostojna organizacijska enota,
- vzdrževanje se v celoti centralizira s tem, da se organizirajo ekipe različnih profilov vzdrževalcev po obratih, pri čemer so organizacijsko v vzdrževanju,
- plan in analiza poslovanja se ločita iz sektorja za plan, organizacijo in AOP in se organizira kot posebna organizacijska celota,
- namesto kadrovske splošnega sektorja se organizirajo naslednje organizacijske celote:
 - splošne zadeve,
 - kadrovske zadeve,
 - varstvo pri delu in požarna varnost,
 - varovanje delovne organizacije,
 - pravne zadeve,
 - družbeni standard
- dela in naloge službe za nagrajevanje se organizirajo v okviru organizacijskega oddelka
- promet kot samostojna organizacijska celota se organizira po funkcionalnem principu
- nabava se združi z nabavnim skladiščem in organizira samostojno
- prodaja se združi s prodajnim skladiščem in raziskavo trga ter se organizira na nivoju DO kot marketing
- kontrola kvalitete se organizira po področjih (kemični laboratorij, metalurški, merilni in ekološki laboratorij)

3. Zaključek

Predlagane spremembe s strani svetovalca bodo v javni obravnavi dopolnjene s pogledi družbenopolitičnih organizacij, samoupravnih organov in strokovnih služb. Skupni interes vseh mora biti, da ojačamo delovno organizacijo in da pri tem dvignemo vsebino samoupravnega odločanja, vse to pa je zapisano v osnovnem cilju reorganizacijskih sprememb.

Obširnejši material bo v času javne obravnave pri tajnikih samoupravnih organov TOZD in DSSS.

Pogledi ob reorganizaciji DO na dohodkovne odnose

Reorganizacije bi morale biti vsakdanji pojav

Družbeno ekonomski trenutek je takšen, da gospodarski subjekti ne vedo za svojo usodo jutrišnjega dne.

Težko je v takšnih razmerah pričenjati spremembe notranje organiziranosti DO, kajti pri tem se ne da nasloniti na organizacijsko teorijo, katera je v naših razmerah zelo omejena. Zaradi omejenosti in s tem tudi določene nemoči organizacijske stroke v praksi prevlada mnenje, da so reorganizacije brezpomembne, da ne dajejo rezultatov, da si delavci, ki pričenjajo reorganizacijo, izboljšujejo svoje položaje, itd. Pri tekšnem razmišljanju je razumljivo, da bi bilo potrebno pretehtati rezultat in energijo, ki jo je v spremembe potrebno vložiti. Vendar takšno tehtanje ne pripelje nobenega gospodarskega subjekta, da bi ostal pri življenju, kaj šele, da bi se razvijal. Manjše reorganizacije bi morale biti vsakdanji pojav, ki bi gospodarskemu subjektu omogočal izpeljevati proces delovanja.

Iz vsakdanje prakse vemo, da je v naših razmerah ravno organizacija zadeva, o kateri moramo razpravljati vsi in še kar je huje, dati pripombe, pa če smo dojeli bistvo željene namere ali ne. Razmišljanja o reorganiziranju v povezavi z ZZZ in pri tem tudi pogled na poslovanje je podano v članku k javni obravnavi sprememb ZZZ. Na tem mestu bi poskušali prikazati pogled na družbeno ekonomske odnose med temeljnimi organizacijami.

Zakon o združenem delu je prinesel val reorganizacij v smeri ustanavljanja TOZD, kar je prineslo decentralizacijo na vseh področjih delovanja. Pri teh reorganizacijskih spremembah niso bili prisotni ekonomski kriteriji, poslovodni in organizacijski, ampak neposrednejše upravljanje. Težnja po neposrednejšem samoupravljanju je imela za posledico organiziranje TOZD v glavnem po kriteriju iz 320. člena zakona o združenem delu. Prevladalo je mišljenje, da je samoupravljanje v manjših enotah bolj neposredno. Posledica tega bi morala biti tudi boljša dohodkovna uspešnost. Te posledice se niso pokazale, kar potrjuje mnenje, da neposrednost upravljanja in velikost gospodarskih organizacij nista v neposredni zvezi. Upravljanje je odločanje o ciljih, politiki, strategiji s kriterijem dohodka. Kriteriji in rezultati upravljanja se kažejo v planih in bilancah uspeha in premoženja. Vse to razumeti in se odločati iz znanja ne pa iz zaupanja, pomeni, da usmerja samoupravljalce v študij računovodstva. Pri tekšnem pojmovanju se izgublja energija na nepravem mestu, osnovna naloga proizvodnih procesov pa je ob strani. Kakorkoli že, mnogo razlogov je vplivalo, da TOZD po ZZZ niso bile ustanovljene kot dejanske dohodkovne enote, ki bi se borile za ustvarjanje svojega in skupnega dohodka. Dohodkovni odnosi med TOZD temeljijo običajno na stroškovnem principu, kar je tudi razumljivo, vendar pa ni razumljivo to, da se tukaj večkrat pozablja na ceno na tržišču. Tako se dohodkovni odnosi omejuje le na dogovore o normativnih elementih, ki tvorijo stroškovni del, seveda s povdarkom, da so ti elementi čim večji. Pri tekšnem razmišljanju pa se pozablja na osnovne ekonomske zakonitosti proizvodnje, da je s čim manjšim potroškom treba narediti čim več.

Tako se ekonomski odnos zreducira na stroškovno računovodske kriterije, kar je pa še huje, na ljudi, ki predstavljajo gospodarski subjekt ter njihov vpliv in položaj. Celotni družbeno-ekonomski odnos se ukvarja z manj pomembnimi faktori, glavna pomembna osnova — tržna cena pa je tako pozabljena. Pri formiranju elementov in samoupravnega sprejemanja le-teh, se pri zaostritvah pojavljajo spori, ki dušijo ustvarjalnost gospodarskih subjektov. Neustrezni dohodkovni odnosi vodijo k temu, da dohodek TOZD ne odraža samo vpliva dela TOZD, marveč tudi vpliva tako ali drugače (ne)urejenih medsebojnih odnosov. Če k temu prištejemo še zunanje vplive, pridemo do zaključka, da dohodek v veliki meri ne odraža dela TOZD. Takšno stanje pa ima lahko vrsto posledic. Omenimo le dve. Dohodek preneha biti motiv gospodarjenja, oziroma boljše povedano, poskušajo ga doseči z nedelom. Prizadevanja za nizke plane, za večji normativ zaposlenih, za večje osebne dohodke, itd., so povsem logične posledice stanja. Borba za znižanje stroškov, večja produktivnost itd. daje manjše rezultate in jih je težko dosežati. Druga takšna posledica je, da so osebni dohodki vezani na dohodek. Če pa ta ni odvisen od dela in ker vemo, da ni, ne upamo vezati osebnih dohodkov. Ob tem spoznanju se gremo enotne politike nagrajevanja v OZD in tudi širše.

Ti kratki pogledi bi na dohodkovne odnose med TOZD naj služili kot smer razmišljanja, ko v predlogu makro-organizacijskih sprememb zagovarjamo enovito delovno organizacijo.

Področje samoupravne organiziranosti

Ko na splošno govorimo o organiziranosti, imamo v mislih odnose med deli neke celote, le-ta pa mora imeti določen cilj obstoja. Cilji obstoja gospodarskega subjekta morajo biti v racionalnosti njegovega preživetja.

Velike spremembe v organiziranosti smo v gospodarstvu vnesli z ZZZ. Organiziranost smo morali prilagoditi zakonskim zahtevam, brez da bi razmišljali o specifikah in o usposabljanju odgovornih nosilcev organizacije. Z organiziranjem struktur moramo doseči čim večjo jasnost in racionalnost, zlasti pa moramo definirati odnose med vodilnimi delavci, razmejiti njihove pristojnosti in odgovornosti ter opredeliti odnose vodij z drugimi izvajalci.

ZZZ je v praktičnem izvajanju povzročil to, da je prišlo do velike dezintegracije in prenosa operativnega odločanja na prvo organizacijsko raven, saj poslovodni organi TOZD sprejemo največ odločitev. Zaradi tega je omogočeno, da se izgubi moč upravljanja celote in poruše usklajenost zaporedja tehnološkega sistema.

Kriteriji strukturiranja temeljnih in delovnih organizacij niso bili izoblikovani, zato ni bilo v teoretičnem in praktičnem pogledu mogoče na osnovi ZZZ izoblikovati ustrezne organizacijske strukture v naših OZD.

Mnogokje bi morali predhodno opredeliti temeljno organizacijo kot del delovnega procesa z eno osnovno dejavnostjo brez statusa gospodarskega subjekta. Delovna organizacija bi morala biti grajena na podlagi osnovnega kriterija povezanosti v procesu dela in ustvarjanju skupnega rezultata dela, to je na podlagi proizvodne in poslovne povezanosti. Tako bi delovna organizacija morala postati prva in najmanjša celota s statusom pravne osebe v samoupravnem organiziranem združenem delu. Delovna organizacija je zaokrožena poslovna celota z enotno deljenimi cilji in nalogami, ki se uresničujejo v različnih delnih delovnih procesih enotnega delovnega procesa.

S takšnim pristopom ne bi prišlo do napak v organiziranju in vodenju poslovnih sistemov. Pri organiziranju samoupravnih struktur je bil premajhen povdarek na proizvodnem programu. Tako je strukturiranje organizacije pri organizacijah, ki imajo monoproduktivni program, drugačno kot pa pri organizacijah, ki imajo multi-produktivni program. Pri prvih bi se naj strukturirala organizacija in urejali odnosi med deli na podlagi totalne medsebojne povezanosti njihovih delov, medtem ko se multi-produktivna organizacija strukturira na drugačen način in odnose med deli ureja na podlagi drugačnih kriterijev.

Organizacijska struktura in sistem vodenja sta nerazdružljiva v opredeljevanju delovanja organizacije. Zato neizgrajenost organizacijskih struktur samo po sebi povzroča neizgrajenost vodstvenega oz. poslovnega sistema.

Zasnova poslovanja v naših organizacijah je nejasna že v ZZD. To se vidi iz tega, ker so po ZZD vsi poslovodni organi znotraj delovne organizacije samostojni. Poslovodni organi TOZD samostojno vodijo poslovanje svoje TOZD, organi upravljanja pa samostojno upravljajo. V enotnem sistemu dela, kjer TOZD predstavlja le del poslovnega sistema, ki je tesno povezan od drugih delov vodenja poslovanja, vodenje ne more biti samostojno. Takšen sistem poslovnega odločanja je popolnoma napačen in ne more dajati rezultatov, ki bi gospodarskemu subjektu omogočali preživetje.

Samoupravne odločitve se sprejemajo od spodaj navzgor po organizacijski strukturi, to je TOZD preko DO do SOZD. Takšen sistem bi lahko deloval samo ob predpostavki, če bi deloval poslovodni sistem, v katerem bi se predlogi oblikovali na nivoju delovne organizacije ali višje združbe, s tem bi se izhajalo iz ciljev najvišje ravni in iz teh oblikovali delni cilji nižjih ravni. Sistem samoupravnega odločanja in poslovanja bi moral delovati nasprotno, ne pa biti istosmerna. Sistem poslovanja je v ZZD in v praksi istoveten oziroma istosmeren s sistemom samoupravnega odločanja.

V sistemu poslovanja je nedodelana koordinacija. Višji poslovodni organi koordinirajo delo nižjih v skladu z ZZD in pooblastili, ki so jih TOZD prenesle na poslovodne organe delovne organizacije. Poslovodni organ delovne organizacije bi naj koordiniral delo samostojnih poslovodnih organov TOZD. Na takšni osnovi ni mogoče zgraditi sistema koordinacije. Zato poslovodni organi na nižjih ravneh organizacijske strukture poslovnega sistema, to je TOZD, ignorirajo poslovodne organe na višji ravni in jih na ta način izključujejo iz vodenja poslovanja.

Osnovni zaključki teh razmišljanj bi bili:

- spremembe zakona o združenem delu morajo pospeševati povezovanje TOZD v DO in SOZD na podlagi tehnologije in proizvodnega programa

- opredeliti je potrebno pojem delovne celote z vidika poslovne celote

- TOZD se mora v svoji organiziranosti usmeriti v svoj delovni proces, odnose z okoljem pa urejati preko DO in SOZD

- dati možnost spreminjanja organizacijskih struktur glede na nujnost prilagajanja zunanjemu okolju gospodarskega subjekta

- natančneje opredeliti sistem vodenja in s tem v zvezi koordinacijo višjih poslovnih organov z nižjimi.

Franc Visenjak

Razmišljanje o novi organiziranosti DO

Bomo imeli dovolj posluha za razvoj in spremembe

Struktura delovne organizacije je v določeni meri tehnološko določena, odvisna pa je seveda tudi od njenega položaja v okolju in načina vodenja. Dosedanji položaj TGA v širšem okolju in stopnja tehnologije nas nista silila v spremembe, k večji elastičnosti in poslovnosti. Prepričanje, da se vsi problemi uredijo sami po sebi, da smo »neodvisni« od dogajanja izven tovarniške ograje, je naredilo iz nas DO, ki se boji sprememb, kjer se je delitev dela sprevrgla v svoje nasprotje in kjer je malo posluha za razvoj. Klasična organizacija, ki jo zahteva sedanja stopnja tehnologije, že po svoji naravi ovira inovacijo, ker definira delovne dolžnosti in odgovornosti in jih razporedi v serijo odnosov ter vzpodbuja opravljanje omejenih nalog na programiran in predvidljiv način. Vodenje je (bilo)

ves čas usmerjeno k reševanju le trenutnih težav in problemov, ni pa bilo usmerjeno v razvoj.

Kaj menijo delavci TGA o njeni organiziranosti?

Študenta sociologije Branko Vodusek (leta 1983) in Lilijana Ditrih (leta 1985) sta za svoje diplomsko delo proučevala samoupravno organiziranost TGA s sociološkega vidika. Tudi po njihnih ugotovitvah delavci TGA niso prepričani, da je sedanja organizacija optimalna (dve tretjini anketiranih). 43% jih tudi meni, da bi število TOZD lahko zmanjšali. Okrog 60% jih ugotavlja neizkoriščenost obstoječe tehnologije, 40% pa neracionalno delitev dela v TGA.

Ugotovila sta, da so integrativni dejavniki v odnosih med TOZD v DO:

- določene samoupravne norme (dolgoročno vzeto npr. SAS o združevanju sredstev),
- izvajanje poslovnih funkcij na nivoju DO,
- združevanje sredstev za investicije,
- projekt MPPAI.

Po mnenju delavcev bi lahko viře konfliktov (dez-integrativnih teženj) v prihodnosti predstavljali:

- razmerja na področju delitve dohodka,
- organizacijska struktura DO,
- problem usklajevanja različnih interesov.

Kako spremeniti TGA v poslovno in tehnološko uspešno DO

Da bi lahko v TGA odpravili težave pri poslovanju, vodenju in organizaciji bi morali, po mojem mnenju, zagotoviti nekatere osnovne pogoje:

- realno oceniti lasten položaj, ne le na osnovi mnenj posameznikov, temveč z **realnimi** analizami po posameznih področjih dela TGA,

- realno **oceniti vpliv okolja** (položaj v aluminijški industriji, slovenskem gospodarstvu, razvoju sovlagateljev in njihove zmožnosti),

- upoštevati in poiskati izkušnje drugih uspešnejših DO,
- prenehati z mnenjem, da zmoremo vse sami brez pomoči in znanja različnih ustanov, ki se profesionalno ukvarjajo s problematiko, ki jo rešujemo v TGA,

- **spremeniti filozofijo vodenja** vseh vodilnih in vodstvenih delavcev — večja usmeritev v dolgoročneje reševanje problemov in realno dokazovanje ter prikazovanje položaja, vloge in organiziranosti lastnih organizacijskih enot,

- realno ocenjevati **strokovnost in znanje delavcev TGA** ter upoštevati prejete dogovore o izkoriščanju znanja kot največje notranje rezerve TGA,

- organizirati delo na **razvoju TGA** in iskati možnosti razvoja tudi izven aluminijške industrije,

- nastaviti takšen normativni sistem, ki bo deloval integrativno (čim več aktov na nivoju TGA),

- **združiti večino sredstev** na nivoju TGA,

- pri samoupravnih organih, DPO in zaposlenih **vspodbujati občutek pripadnosti DO**, ne pa posamezni organizacijski enoti,

- delavce TGA **realno in sproti informirati** o vseh uspehih, težavah in razvojnih dilemah, v katerih se nahaja TGA,

- prenehati s prakso natančnega definiranja del oz. nalog, ki samo omejujejo ustvarjalno ter spodbujajo parcialno razmišljanje (»to ni v mojem opisu«).

Prepričanje, da se vsi problemi uredijo sami po sebi, da smo »neodvisni« od dogajanja izven tovarniške ograje, je naredilo iz nas DO, ki se boji sprememb.

Vodenje in strokovno delo

Pri razpravi o organizaciji DSSS in TGA, je potrebno razčistiti tudi vlogo in pomen vodstva ter strokovnih delavcev. Od teh dveh skupin je namreč v največji meri odvisno, kako bo nova organizacija zaživela v praksi.

Pri obravnavanju vloge vodstva, bi rad opozoril na zapisane ugotovitve dr. Janeza Jerovška (glej RR 3 in 3/1986), da mora uspešno vodstvo imeti: **moč**, da hitro uvede potrebne spremembe v organizaciji in delu; visoko **strokovno** (tehnično, marketinško, tehnološko) izobrazbo z vsemi potrebnimi znanji o vodenju in da izpolnjuje **socialno integrativne dolžnosti** v organizaciji. Poglavitna funkcija vodenja je, da prihodnost pravilno strateško predvidi. Usmeritev na le kratkoročne uspešne učinke je napačna.

Če hočemo uspešnejšo DO, bomo morali prenehati s slučajnim izborom vodij (lastna želja, prijava na razpis), temveč bo potrebno vodje **kadrovati** izmed najposobnejših strokovno usposobljenih delavcev, ki se bodo neprestano strokovno izpopolnjevali. Postaviti bomo morali **jasne kriterije**, kdo je lahko vodja ter se jih seveda tudi **pri izboru držati**. Vsak vodja mora imeti strokovno usposobljenega namestnika, ki ga lahko vsak hip ustrezno nadomesti, istočasno pa mu predstavlja latentno konkurenco. S svojim vodenjem morajo ustvariti ustvarjalno vzdušje v svoji sredini ter vzpodbujati inovativnost. Da bomo lahko te naloge realizirali, bomo v KSS nastavili sistem spremljanja razvoja kadrov (usposabljanje, dela, ki jih je nekdaj upravljal, študij, specializacija, ...).

Pri vodenju bo potrebno vzpostaviti sistem programiranja dela (posameznikov in organizacijskih enot), postavljanja rokov in kontroliranja opravljanja de.

Preanalizirati je potrebno tudi število hierarhičnih nivojev, saj sedanje število zaviralno vpliva na ustvarjalno delo, istočasno pa tudi zamegljuje odgovornost (prenaša se navzgor).

Jasneje je potrebno definirati vlogo posameznih vodij (od članov KPO, direktorjev služb, vodij oddelkov, skupinovodij in predelavcev).

Tudi **strokovnemu delu** je potrebno zagotoviti ustrezno vlogo v DO, kar pa je v največji meri odvisno od splošne klime v organizaciji. Če je prisotna potreba po znanju, potem so tudi strokovni delavci ustrezno zaposleni. Od njih se pričakuje, da bodo reševali obstoječe tehnološke probleme, z inovacijami izboljšali tehnologijo ter delali na razvoju. Več se od njih pričakuje ter zahteva, večji so rezultati njihovega dela. Seveda pa jim je potrebno omogočiti strokovno izpopolnjevanje ter **napredovanje v trojki**. Na dela strokovnih delavcev je mogoče razporejati samo strokovno usposobljene ljudi, napredujejo pa lahko le tisti, ki izpolnjujejo postavljene kriterije. Kriteriji morajo biti ostro postavljeni ter odvisni le od strokovnega dela in izpolnjevanja. Ker zastarela tehnologija zahteva relativno malo izkušenj, je potrebno zagotoviti strokovni kader neglede na trenutne potrebe. Kadrovanje strokovnih delavcev je potrebno nataviti dolgoročno (štipendiranje) ter nadaljevati z zaposlovanjem pripravnikov — neštipendistov.

Nova organiziranost TGA

Na osnovi dosedanjih izkušenj ocenjujem, da je potrebno v novi organizaciji:

1. Poiskati optimalno organizacijo OZD

Po mojem mnenju bi bilo potrebno združiti proizvodnjo in predelavo, zmanjšati je potrebno obseg vzdrževanja ter nastaviti takšen sistem, v katerem bo odpravljena »razlika« med vzdrževalci in proizvodnimi delavci. Na ta način bi se tudi kmalu rešila nasprotja, do katerih prihaja pri naročanju storitev ter različni pogledi na način vzdrževanja strojev in naprav. Racionalizirati je potrebno prometne storitve ter povečati vlogo in pomen TOZD KK, saj je absolutno potrebno poostriži zahteve po kvaliteti. KK bo morala dobiti status štabne službe vodstva DO, da ne bo pod pritiski posameznih proizvodnih obratov.

Racionalizirati je potrebno administracijo posebnih TOZD, saj njihovo število predstavlja dodatne skupne službe (z dosti

nižjo strokovnostjo). Ugotoviti moramo tudi potrebnost določenih del v vodstvih TOZD (tajniki organi upravljanja, tajniki direktorjev TOZD).

Čimveč strokovnih del, ki se sedaj opravlja v TOZD je potrebno združiti na nivoju TGA. Če so strokovni delavci razbiti po TOZD, potem se njihovo razmišljanje o strokovnih problemih običajno konča pri TOZD ograji, tehnologija pa zahteva skupen pristop delavcev proizvodnje, vzdrževanja in razvoja.

2. Drugače organizirati DSSS

Z novo organizacijo je potrebno predvsem povečati strokovnost ter zmanjšati pretirano administriranje, ki smo mu vsi v skupnih službah podvrženi. Predvsem je potrebno iz DSSS narediti prave strokovne službe, ostale dejavnosti pa vključiti v novo organizacijsko obliko. Ta pripomba se seveda naša predvsem na KSS sektor, ki sedaj pokriva področje sedmih služb ter okrog sedemnajst področij dela. Pri tem se ponujajo naslednje alternative:

- vključiti nekatere dejavnosti splošne službe v druge organizacijske oblike (delilke hrane v ODP, šivalnico, krpalnico in gozdno skupino v TOZD vzdrževanje),

- organizirati posebno organizacijsko obliko splošnih dejavnosti (TOZD, DSSS), ločeno od DSSS,

- posamezne službe organizirati kot štabne službe vodstva DO (Služba za družbeno samozaščito, SVD),

- organizirati službe v obliki sektorjev,

- Kadrovska socialna služba, Pravno službo, Službo za nagrajevanje, SVD in Vodstvo sektorja povezati v novi sektor. Vprašljivo je le mesto SVD (štabna služba) in službe za nagrajevanje, ki bi morala biti po svoji naravi tesneje povezana s FRS SPO AOP.

V navedenem razmišljanju o novi organiziranosti DO sem posvetil večjo pozornost tistim zadevam, na katere radi pozabljamo, vendar brez njih ne more živeti in uspešno funkcionirati nobena organizacija.

Jože Glazer

Razmišljanja

Sodobna proizvodnja ne prenese čakanja in „ležanja“ v predalih

A. Poslovanje

Tehnološki razvoj v svetu in v našem okolju je v vse večjem razmahu in vse bolj vpliva na razna področja življenja in dela, tako da nas počasi uvaža v »tretjo industrijsko revolucijo«.

Faktorji, od katerih je odvisen način in hitrost razvoja so: znanje, družbeni odnosi, gospodarski sistem, materialni, tehnični in kulturni nivo, kot tudi politični pogoji zemlje oz. regije.

Sodobna proizvodnja ne prenese preveč administracije in čakanja na razna mnenja, soglasja, podpise, najmanj pa na »ležanje« v predalih. Nam pa je važnejši sistem, kot pa dohodek; dober delavec je v nekaterih sredinah večja ovira od slabega delavca, iznajditelj je večji problem od kradljivca.

Solidarnost smo pomešali s tujimi in svojimi slabostmi. Na takšen način ni možno prispevati tehnološkemu razvoju, pravzaprav razvoja ne more biti in lahko vse bolj nazadujemo.

Da bi uspeli moramo delati, da pa bi z delom pridobili prave rezultate, moramo z veseljem delati, delo mora biti smisel življenja, katero nam omogoča dohodek, standard ...

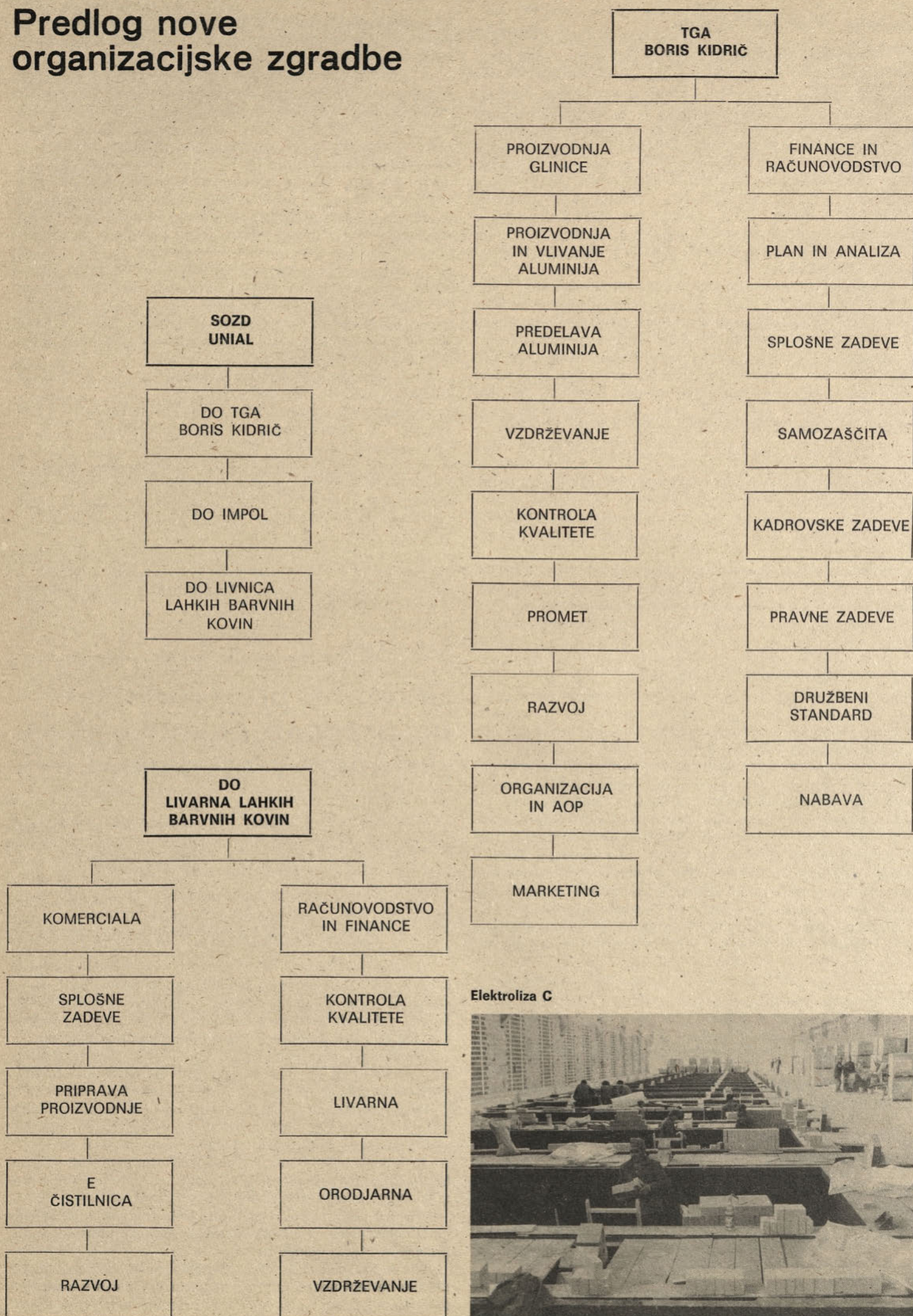
Reorganizacija bi morala omogočiti izpeljati lastne strategije tehnološkega razvoja za izboljšavo sistema, dviga produktivnosti, kvaliteto in napredek.

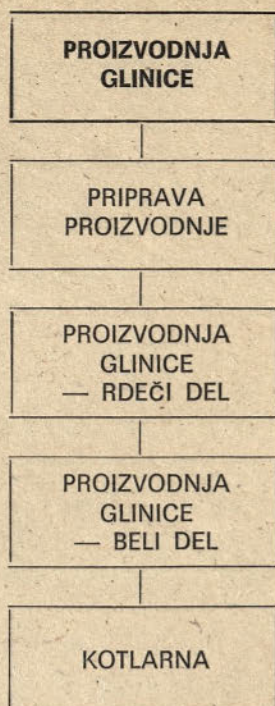
Menim, da bi morali stimulirati **vsak** predlog, ki se nanaša na izboljšanje oz. poenostavitev proizvodnega procesa, kateri prinaša pozitiven učinek za DO.

Namesto zaključka: organizacijsko in tehnološko slediti razvoju na tem področju proizvodnje in predelave v svetu, pri tem pa ne pozabiti na glavne nosilce razvoja — ljudi.

Nadaljevanje na 10. strani

Predlog nove organizacijske zgradbe

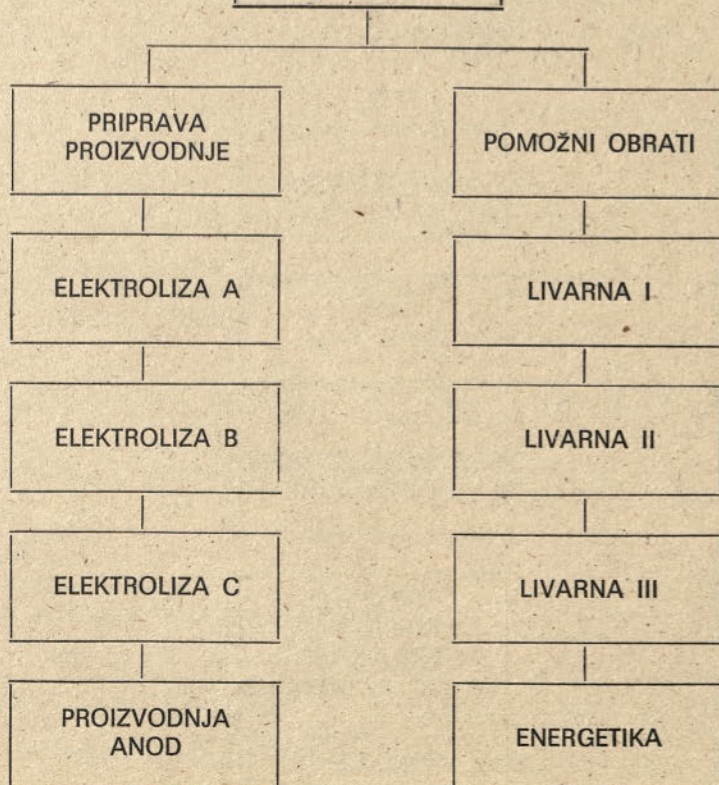




01000 PROIZVODNJA GLINICE

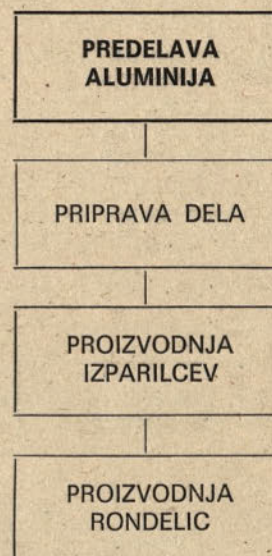
- 01010 PRIPRAVA PROIZVODNJE
 - predpisovanje tehnologije
 - priprava tehnološke dokumentacije
 - planiranje proizvodnje
 - terminiranje proizvodnje
- 01020 PROIZVODNJA GLINICE — RDEČI DEL
 - priprava surovin
 - razklop
 - dekontacija in rdeča filtrirnica
- 01030 PROIZVODNJA GLINICE — BELI DEL
 - dekompozirji
 - bela filtrirnica in kalcinacija
 - vparevanje
- 01040 KOTLARNA
 - proizvodnja pare in tople vode

PROIZVODNJA IN VLIVANJE ALUMINIJA



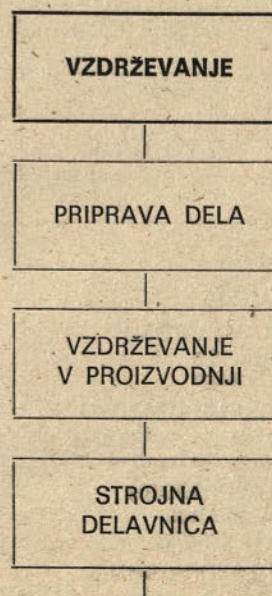
02000 PROIZVODNJA IN VLIVANJE ALUMINIJA

- 02010 PRIPRAVA PROIZVODNJE
 - priprava tehnološke dokumentacije
 - planiranje proizvodnje
 - terminiranje proizvodnje
- 02020 ELEKTROLIZA A
 - proizvodnja tekočega aluminija iz glinice
- 02030 ELEKTROLIZA B
 - proizvodnja tekočega aluminija iz glinice
- 02040 ELEKTROLIZA C
 - proizvodnja tekočega aluminija iz glinice
- 02050 PROIZVODNJA ANOD
 - proizvodnja anod za elektrolizo
- 02060 POMOŽNI OBRATI
 - regeneracija
 - flotacija
 - zalivanje katodnih tokovodnikov
 - predelava žlindre
- 02070 LIVARNA I.
 - vlivanje aluminija
- 02080 LIVARNA II.
 - vlivanje aluminija
- 02090 LIVARNA III.
 - vlivanje aluminija (ozek trak, lita žica)
 - vlivanje aluminija (široki trak)
- 02100 ENERGETIKA
 - proizvodnja in distribucija elektro energije



16000 PREDELAVA ALUMINIJA

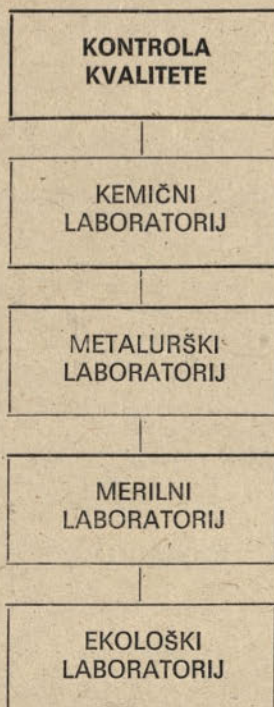
- 16010 PRIPRAVA DELA
 - priprava tehnološke dokumentacije
 - planiranje proizvodnje
 - terminiranje proizvodnje
- 16020 PROIZVODNJA IZPARILCEV
 - proizvodnja izparilcev
- 16030 PROIZVODNJA RONDELIC
 - proizvodnja rondelic





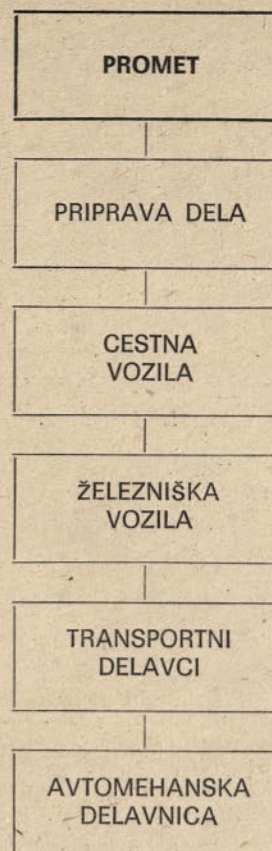
03000 VZDRŽEVANJE

- 03010 PRIPRAVA DELA
 - planiranje vzdrževanja
 - konstruiranje
 - predpisovanje tehnologije dela
 - razvoj metod in postopkov vzdrževanja
- 03020 VZDRŽEVANJE V PROIZVODNJI
 - skupine po obratih
- 03030 STROJNA DELAVNICA
 - ključavničarska dela
 - strugarska dela
 - kleparsko izolacijska dela
 - kovanje
 - varilska dela
 - izdelava rezervnih del in orodij
 - delavniško vzdrževanje
- 03040 ELEKTRO DELAVNICA
 - izdelava rezervnih delov
 - delavniško vzdrževanje
- 03050 SPLOŠNO VZDRŽEVANJE
 - gradbeno vzdrževanje
 - mizarska dela
 - pleskarska dela
 - vulkaniziranje



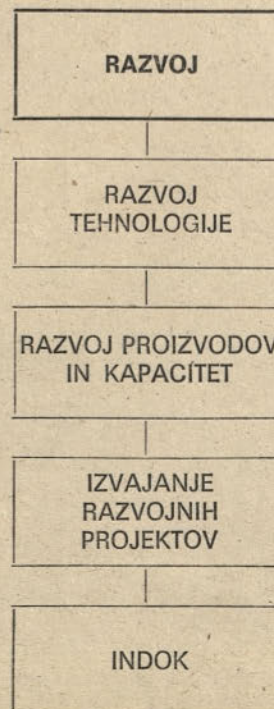
04000 KONTROLA KVALITETE

- 04010 KEMIČNI LABORATORIJ
 - spektroskopija
 - mokre analize
- 04020 METALURŠKI LABORATORIJ
 - tehnološko mehanska kontrola proizvodov
 - metalografske meritve
- 04030 MERILNI LABORATORIJ
 - fizikalne meritve
 - električne meritve
- 04040 EKOLOŠKI LABORATORIJ
 - laboratorijska kontrola onesnaževanja okolja



05000 PROMET

- 05010 PRIPRAVA DELA
 - planiranje transporta
 - optimiranje transportnih poti
 - organiziranje transporta
 - vodenje evidenc o vozilih
- 05020 CESTNA VOZILA
 - prevoz s tovornimi vozili
 - izvajanje del z gradbeno mehanizacijo
 - prevoz z osebnimi vozili
 - prevoz z motornim voziškom in viličarjem
- 05030 ŽELEZNIŠKA VOZILA
 - prevoz z železniškimi vozili
 - premikalna dela
- 05040 TRANSPORTNI DELAVCI
 - nakladanje in razkladanje materiala
- 05050 AVTOMEHANSKA DELAVNICA
 - avtomehanska dela v delavnici



06000 RAZVOJ

06010 RAZVOJ TEHNOLOGIJE

- raziskovanje tehnologije
- razvijanje tehnologije
- določanje tehnologije

06020 RAZVOJ PROIZVODOV IN KAPACITET

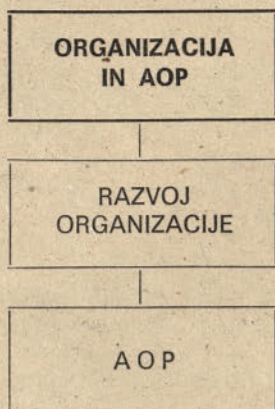
- raziskovanje obstoječih proizvodov in kapacitet
- razvoj novih in obstoječih proizvodov in kapacitet
- projektiranje novih proizvodov in kapacitet
- izdelava tehnološkega dela in investicijskega programa
- zbiranje in obdelava inovacijskih predlogov

06030 IZVAJANJE RAZVOJNIH PROJEKTOV

- organizacija izgradnje
- nadzor nad gradnjo

06040 INDOK

- zbiranje strokovne literature
- knjižničarska dela



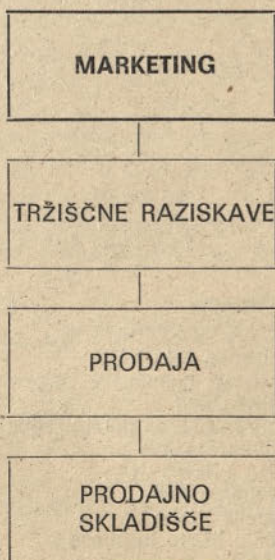
07000 ORGANIZACIJA IN AOP

07010 RAZVOJ ORGANIZACIJE

- raziskovanje teoretičnih in praktičnih rešitev
- analiza obstoječe organizacije
- projektiranje nove organizacije
- projektiranje dohodkovnih odnosov in sistema delitve
- študij dela in časa
- uvajanje nove organizacije
- vzdrževanje uvedene organizacije

07020 AOP

- izdelava sistemskih rešitev in programskih definicij
- programiranje
- upravljanje s stroji



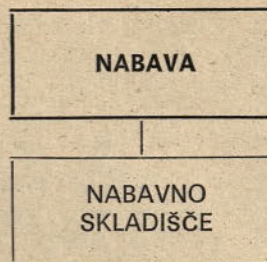
08000 MARKETING

08010 TRŽIŠČNE RAZISKAVE

- raziskovanje tržišča nabave in prodaje
- raziskovanje konkurence
- priprava tržišča

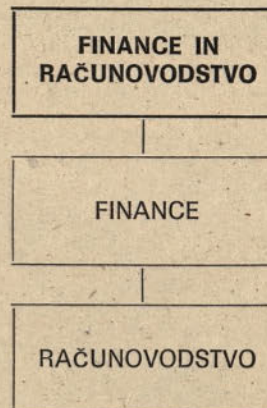
08020 PRODAJANJE

- planiranje prodaje
- sklepanje pogodb prodaje
- realizacija pogodb
- skladiščenje



17000 NABAVA

- planiranje nabave
- sklepanje pogodb nabave
- realizacija pogodb
- skladiščenje



09000 FINANCE IN RAČUNOVODSTVO

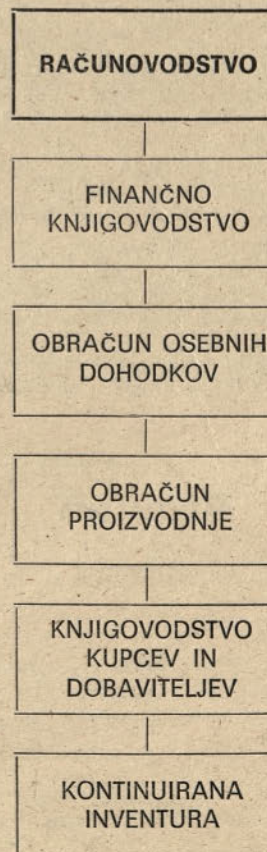
09010 FINANCE

- izdelava finančnih načrtov
- zagotavljanje in plasman sredstev
- izdelava finančnih konstrukcij
- plačilo obvez
- terjatve
- blagajniško poslovanje
- r obačun deviznega poslovanja

09020 RAČUNOVODSTVO

09021 FINANČNO KNJIGOVODSTVO

- vodenje glavne knjige
- izdelava periodičnih obračunov in zaključnih računov



09022 OBRAČUN OSEBNIH DOHODKOV

- obračunavanje OD
- vodenje kartoteke OD

09023 OBRAČUN PROIZVODNJE

- evidentiranje stroškov po nosilcih in mestih stroškov
- obračunavanje proizvodnje in izdelava potokalkulacij

09024 KNJIGOVODSTVO KUPCEV IN DOBAVITELJEV

- analitična evidenca kupcev
- analitična evidenca dobaviteljev

09025 KONTINUINARA INVENTURA

- inventariziranje premoženja

10000 PLAN IN ANALIZA

- izdelava planov poslovanja
- analiziranje poslovanja
- zbiranje in statistična obdelava podatkov
- izdelava ekonomskih študij
- izdelava ekonomskega dela investicijskih programov
- izdelava planskih kalkulacij

SPLOŠNE ZADEVE**SPLOŠNA DELA****VZDRŽEVANJE
OKOLJA****USLUŽNOSTNE
DEJAVNOSTI****11000 SPLOŠNE ZADEVE****11010 SPLOŠNA DELA**

- administrativna dela
- kurirska dela
- posredovanje telefonskih razgovorov
- prevzem in oddajanje poštnih pošilk
- fotokopiranje in razmnoževanje
- arhiviranje

11020 VZDRŽEVANJE OKOLJA

- vzdrževanje čistoče okolja
- vzdrževanje hortikulturnih površin

11030 USLUŽNOSTNE DEJAVNOSTI

- šivanje, krpanje, pranje in likanje
- čiščenje poslovnih prostorov
- posluževanje klima naprav in bazenske tehnike
- hišniška dela
- kuhanje in razdeljevanje zaščitnih pijač
- deljenje hrane in zaščitnih pijač

SAMOZAŠČITA**SLO****VARNOST****12000 SAMOZAŠČITA****12010 SLO**

- dela splošnega ljudskega odpora

12020 VARNOST

- fizično varovanje DO

**VARSTVO
PRI DELU****POŽARNA VARNOST****18000 VARSTVO PRI DELU**

- varnost pri delu

18010 POŽARNA VARNOST

- požarna zaščita in gašenje ognja
- vzdrževanje gasilske opreme

13000 KADROVSKE ZADEVE

- kreiranje in izvajanje kadrovske politike
 - a) kadrovanje
 - b) izobraževanje
 - c) socialno varstvo delavcev
 - d) zdravstveno varstvo delavcev
 - e) stanovanjska problematika
- psihologija dela
- sociologija dela
- informativna dejavnost

14000 PRAVNE ZADEVE

- opravljanje pravnih del
- organiziranje dejavnosti samoupravnih organov in DPO

**DRUŽBENI
STANDARD****REKREACIJA
IN KOPALIŠČE****POČITNIŠKI DOM****DRUŽBENA
PREHRANA****15000 DRUŽBENI STANDARD****15010 REKREACIJA IN KOPALIŠČE**

- organizacija rekreacije
- organizacija kopalniške dejavnosti

15020 POČITNIŠKI DOM

- čuvanje in oskrba počitniškega doma
- gostinske storitve

15030 DRUŽBENA PREHRANA

- pripravljanje jedi
- razvažanje malic
- streženje hrane in pijače

15040 STANOVANJE

- urejanje stanovanjskih zadev

ZAKLJUČEK

Pričujoči makroorganizacijski projekt določa posamezne organizacijske enote, tako, da je njihovo delovanje funkcijsko zaključeno, medsebojno delovanje pa usklajeno, usmerjeno tako, k doseganju parcialnih, kakor tudi skupnih ciljev. Tako zasnovana delitev je osnova po kateri bo z razpoložljivimi sredstvi, delovno silo in v danem okolju dosežen optimalen rezultat tako pri doseganju ciljev, kakor tudi pri doseganju individualnih ciljev.

Nadaljevanje na 11. strani

Ta projekt definira osnovne pogoje, ki so potrebni za nadaljnjo organizacijo delovnega procesa ter pogoje, ki so potrebni za nadaljnje izpopolnjevanje med delovnimi ljudmi v v različnih delovnih enotah.

Makroorganizacija predstavlja osnovo za dograditev organizacije. Da tako postavljena organizacija zaživi je na podlagi makroopredelitve potrebno definirati:

- dela in naloge,
 - makroorganizacijo,
 - analitično oceno del in nalog,
 - stimulativni sistem nagrajevanja,
- kar je predmet dela na nadaljevanju dela po programu sodelovanja med TGA Boris Kidrič in Zavoda SRS za produktivnost dela Ljubljana.

Nadaljevanje s 5. strani

B. Kadrovska problematika

Mislim, da je to področje na katerem je potrebno narediti največ sprememb. Sedanji sistem, ki dovoljuje skrivanje slabih delavcev za dobrimi, lažno solidarnost, tehnološko in ostalo nedisciplino, slabe ali nikakršne možnosti napredovanja za dobre, perspektivne kadre, je nestimulativen. Pravimo, da imamo ljudi v socialističnem sistemu enake pravice. To je res, to pa ne pomeni, da enako prispevamo k izdelavi in realizaciji končnega izdelka in da za različno delo moramo dobiti enake dohodke. Življenje je tekma brez milosti in zaradi tega je potrebno da vsak posameznik maksimalno prispeva skupnemu cilju. To mu mora omogočiti organizacija dela. Najlažje je živeti na povprečnem nivoju brez dodatnih naporov, povprečne rezultate ni težko doseči, nobenega ne motiš, ker ne odstopaš od povprečja in se hitro pomiriš s takšnim vzdušjem in načinom dela. Tako nastane sistem in način dela, ki stagnira.

Zato bi morali na kadrovskem področju (s predpostavko tehnične in tehnološke dodelanosti) narediti še:

- stimulirati znanje, sposobnosti, dobro delo
- omogočiti možnosti napredovanja
- posebej nagraditi vsak predlog oz. izboljšavo, ki prispeva razvoju DO

— vpeljati stimulativno nagrajevanje, po mojem mnenju skupinsko. To obrazlagam z dejstvom, da je posameznik del celote in se izven te celote ne more »tekmovati« za boljše rezultate, sam pa tudi s svojim vzgledom vpliva na skupino. Skupina je tista, ki sama izloča slabe delavce in teži k realizaciji boljših rezultatov.

— Reelekcija poslovnih delavcev v skladu s poslovanjem, menim da bi glasovanje moralo biti tajno.

— Nuditi delavcem tudi del standarda. Ne glede na to da vse ima svojo ceno, obstaja tudi druga plat zadeve, da se vse vrača. Vložena sredstva v to področje se bodo povrnila skozi delavčevo zadovoljstvo, da pripada takšni delovni organizaciji, ki skrbi še za njega in njegovo družino, bolj kot je to prisotno v podobnih organizacijah, oz. bo nezadovoljen, če ugotovi nasprotna dejstva.

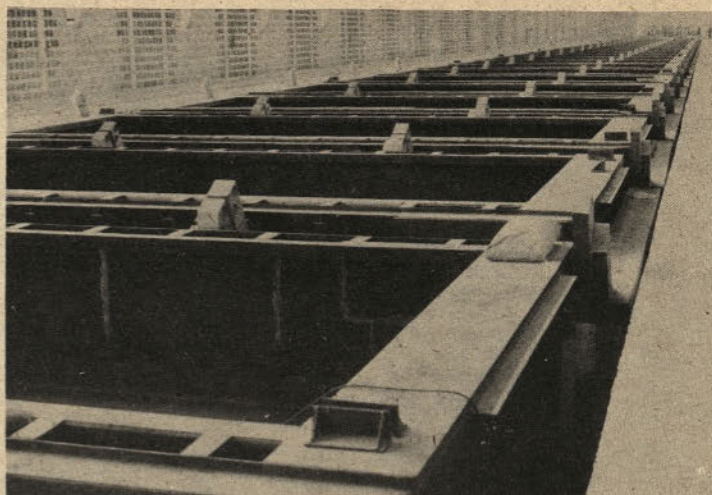
C. Samoupravno področje

Tudi to področje zahteva prilagajanje sedanjemu trenutku v našem sistemu in širše. Praksa je bila, da smo mešali strokovne odločitve, politična stališča in samoupravljanje Č močnejši pa naj zmaga.

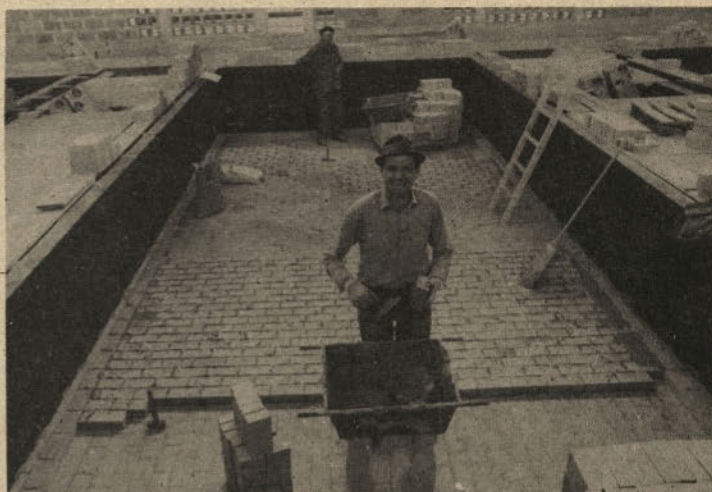
Menim, da je ta področja potrebno razmejiti, tako bo tudi možno ugotavljanje odgovornosti za posamezne predloge, oz. odločitve.

Potrebno je omogočiti boljše informiranje delavcev o celotni problematiki poslovanja (informativni dnevi — strokovni delavci bi odgovarjali na vsa postavljena vprašanja delavcev).

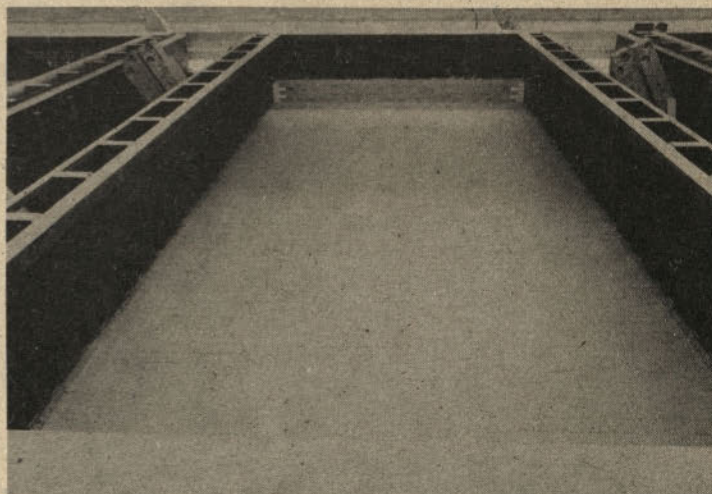
Večje del problematike reševati na delavskem svetu, na zborih pa samo sprejemati določena predložena gradiva, brez utrujajočih razprav in odpiranj možnosti da ponavadi najslabši delavci lahko s svojimi neresničnimi podatki oz. vprašanji, vplivajo na celotno skupino s tem pa na celotno poslovanje in ugled DO.



Omare



Šamoterji

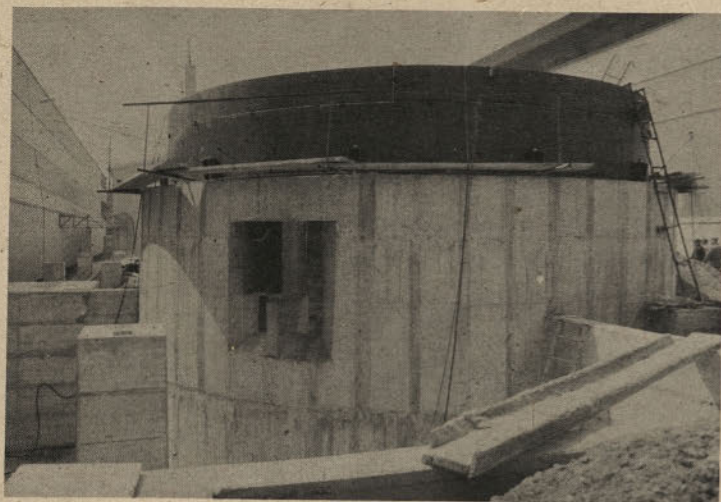


Peč

Vsa vprašanja bi se lahko reševala na sejah delavskega sveta po delegatskem sistemu, ker menim, da so člani delavskega sveta predvsem dobri delavci, cenjeni v svoji skupini, ki tudi skupino poznajo in bodo znali tudi skupini obrazložiti odgovor na postavljeno vprašanje. Z ozirom na to, da so direktorji zadolženi, da se udeležujejo sestankov DS, je takšna sprememba lahko izvedljiva.

Moj prispevek, oz. razmišljanje se nanaša na delovno organizacijo kot celoto in zajema lastne asociacije oz. poglede na naš jutri.

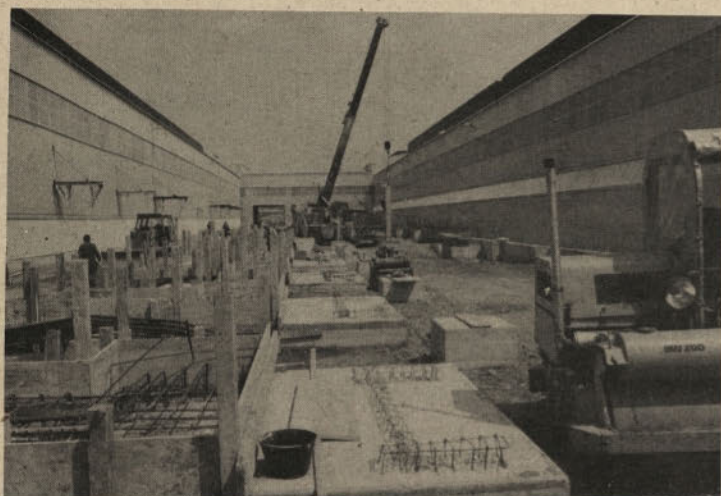
Tonka Krajnc



Silos za glinico



Objekt puhal



Temelji za suho čiščenje plinov



Vhod v elektrolizo



Obzidava