

Iskra



19

Čim manj boleče

Želeli ali ne, toda tudi v Iskri smo se začeli vse bolj srečevati s problemom, da je na nekaterih proizvodnih programih zaposlenih preveč delavcev, reševanja položaja pa smo se lotili, lahko bi rekli, pet minut pred dvanajsto, ko je postal problem skorajda nerešljiv z nebolečimi posegi — došolanjem, prekvalifikacijami, izobraževanjem ob delu in z dela, premeščanjem in v skrajnem primeru z upokojitvijo.

Resnica je tudi ta, da smo se presežkov delavcev v Iskri začeli zavedati že pred desetletjem, torej takrat, ko so v kapitalističnem svetu že krepko bili plat zvona zaradi armade nezaposlenih, pri nas pa se je zaposlovanje še naprej nadaljevalo z nezmanjšanim obsegom, svoje pa je naredila tudi tehnološka revolucija.

Je že tako, da se različnih »tabu tem« prvi lotevamo v Iskri, kar po svoje ni slabo, je pa tudi razumljivo, saj pač sodimo v najbolj hitro razvijajočo se panogo. Zakonodaja na tem področju je pač pri nas glede na sistem sam specifična in je torej tudi reševanje problema drugačno kot pa se ga loteva neusmiljena tržna logika v kapitalizmu. Toda prezaposlenost je bila »tabu tema« tudi za tiste, ki so v Jugoslaviji pisali zakonodajo, v Iskri pa bomo morali orati ledino na ravni celotne sestavljene organizacije in ne samo tam, kjer je trenutno največ tistih naših sodelavcev, ki nimajo, ne po svoji krivdi, v službi kaj početi. Potrebujemo enotno zaposlovalno politiko, pa tudi enotno pot za reševanje te problematike tako s tehnološko-razvojnega kot pravnega in tudi psihosociološkega vidika.

Ob vsem tem ugotavljanju, da so presežki delavcev posledica naše družbeno-razvojne krize, pa je treba priznati predvsem dejstvo, da so ti presežki tudi posledica novih visokih tehnologij v svetu, ki terjajo nova znanja, nove načine in drugačno učinkovitost gospodarstva, tudi našega.

DŽ, LD



Med posvetovanjem kadrovskih delavcev v Ribnem smo se pogovorili s članom poslovodnega odbora SOZD Iskra Jožetom Godcem, ki nam je v razgovoru odgovoril na vprašanja o svojem delu na področju za družbenopravne in kadrovske zadeve in povedal nekaj besed o namenu četrtega posveta kadrovskih delavcev SOZD Iskra.

Lani ste prevzeli vodenje področja za kadrovske in družbeno pravne zadeve v SOZD Iskra. Delo na ravni sestavljene organizacije je nedvomno bistveno manj operativno, kot pa v sami temeljni, ali delovni organizaciji. Do lanskega avgusta ste bili zaposleni v delovni organizaciji Avtomatika in sedaj prav gotovo opazate razlike pri samem delu med delovno in sestavljeno organizacijo...

Obdobje, odkar sem v SOZD Iskra prevzel vodenje področja za kadrovske in družbeno pravne zadeve, je bilo prav dolgo, da sem se nekako orientiral, spoznal problematiko Iskre in si lahko izdelal prioriteto reševanja problemov na tem področju. Delo v sestavljeni organizaciji je bolj sistemskega značaja s tem, da so aktivnosti zasnovane dolgoročno z rezultati, ki se lahko ocenijo v enem mandatnem obdobju. Kljub temu pa so v Iskri odprta nekatera vprašanja, ki jih je treba operativno reševati. Zato je moje delo

po eni strani usmerjeno v pripravo sistema delovanja predvsem kadrovske politike v okviru SOZD povezano z vsemi ostalimi dejavnostmi, kot so izobraževanje, nagrajevanje in napredovanje, po drugi strani pa v nekatere akcije tako v okviru SOZD kot tudi v širši družbeni skupnosti, ki jih zahteva današnji trenutek.

Prav ta trenutek pa zahteva velik nalog in konkretnih sprememb na tem področju. Kako ocenjujete dosedanje delo na kadrovskem in družbeno pravnem področju v Iskri in kakšne naloge ste si vi naložili?

Nekaj časa predvsem na kadrovskem področju ni bilo sistemskega dela. V določenem smislu so bile začetne dobre smernice in poti tako, da ne morem reči, da je to področje povsem neizorana ledina. Seveda pa ni bilo v smislu profesionalizacije na tem področju narejenega nič bistvenega. Začeti smo morali na novo, z opredelitvami nalog, ki so zajete v planu dela samega področja in

pa s cilji, ki so opredeljeni v letnem programu Iskre.

Konkretna naloga, ki pa smo jih v tem obdobju izpeljali, lahko razdelim na naloge v širšem okolju, kot tudi v sami Iskri. Tako smo v družbeni skupnosti dali nekaj pobud in predlagali nekaj konkretnih postopkov za spremembo zakonodaje, kot npr. zakona o invalidsko-pokojninskem zavarovanju, zakona o zjamčenem osebnem dohodku, pripravili smo zakonsko pobudo za zaščito odličja znanja iz delovnih organizacij, vključevali smo se v razprave o spremembah zakona o združenem delu in se spoprijeli tudi s spremembami ustave.

Znotraj Iskre pa smo se intenzivno vključili v pripravo osnutka novega samoupravnega sporazuma o združitvi v SOZD Iskra.

Ko sva že pri samoupravnem sporazumu o združitvi, ki je sedaj v javni razpravi ste v njem odprli bistveno novost, to je poglavje z naslovom »Družbeno-ekonomski položaj delavca v SOZD Iskra«. To je vsekakor nova kvaliteta, ki je v preteklosti v samoupravnem sporazumu nismo imeli vgrajene. Kaj vas je vodilo, da ste to pot bolj podrobno in poglobljeno obdelali tudi to področje?

Priprava samoupravnega sporazuma o združitvi je izhajala iz potreb celotne Iskre v tem obdobju, iz njene perspektive kot tudi iz družbenih sprememb, ki jih narekuje sprememba zakona o združenem delu in ustave. Tudi glede poglavja, ki govori o družbeno-ekonomskem položaju delavca, smo skušali opredeliti nekatere vsebinske rešitve predvsem za dogajanja, ki jih lahko v prihodnosti pričakujemo glede reševanja tehnološkega in ekonomskega presežka delavcev. V tem poglavju smo tudi vgradili določila, ki govorijo o večji mobilnosti Iskrinih kadrov. Novost je tudi, da bi združevali sredstva za posebno nagrajevanje delavcev, ki so določeni za sanacijo, ali posebne projekte v okviru nekaterih delovnih organizacij. Razrešitev tega vprašanja je v preteklosti otežkočala kadrovske rešitve v takih primerih.

Vrniva se k prejšnjemu vprašanju. Predstavili ste naloge in dejavnosti na družbeno-pravnem področju. Kaj pa kadrovska dejavnost?

Na kadrovskem področju smo se poleg omenjenega sistemskega dela lotili tudi vzpostavitve informacijskih tokov. Če hočemo usmerjati kadrovsko politiko, moramo spremljati dogajanja na tem



Jože Godec

področju, zato smo vzpostavili temeljne podatkovne kanale, na podlagi katerih lahko v letošnjem letu bistveno bolj kvalitetno spremljamo dogajanja na tem področju. Ti podatkovni kanali so nam tudi podlaga za vse nadaljnje aktivnosti. Intenzivno smo se vključili tudi v koordinacijo zaposlovanja predvsem na območju ljubljansko kranjske regije, kjer je večja možnost prerazporejanja delavcev v primerih, kjer prihaja do viškov kadrov.

Zavedamo se, da so kadri eden izmed najpomembnejših produkcijskih tvojcev, vendar ne delavci v smislu pridnih rok, ampak delavci, ki imajo poleg pridnih rok tudi znanje. Zato je izobraževanje tudi eno izmed torišč, ki naj bi v svoji produktivni funkciji pomenilo uspešnejše poslovanje Iskrinih delovnih organizacij. Po drugi strani pa ugotavljamo pri prisotnih kadrovskih viških, se pojavljajo ti presežki prav pri delavcih brez kakršnegakoli znanja. Prav zato se sedaj okrepjeno pripravljamo na oblikovanje nekaterih oddelkov za študij ob delu, oz. iz dela, ki naj bi po posebej prirejenih programih za Iskro dajali novo znanje. Hkrati gre za takšno znanje, ki bo tudi formalno institucionalizirano, kar pomeni dajanje izobrazbe in poklica tem delavcem. Intenzivno pripravljamo interni program izobraževanja Iskrinih poslovodnih delavcev, ki bo stekel jeseni, najprej za članke poslovodnega odbora SOZD Iskra in glavne direktorje delovnih organizacij

S tem je vsekakor povezan projekt spremljanja razvoja kadrov, ki ga poznajo vsa velika podjetja v razvitih državah. Brez tega praktično več ne morejo delovati, v naših razmerah pa je to novost, saj ni nobenih temeljnih raziskav, ki bi dajale določene smernice, kako oblikovati takšen projekt. Kako pa si v Iskri predstavljate

DRUŠTVO ZA VAKUUMSKO TEHNIKO SLOVENIJE
SLOVENIAN SOCIETY FOR VACUUM TECHNIQUE

Tečaj »Osnove vakuumске tehnike«

Zaradi velikega zanimanja nameravamo ponoviti tečaj iz OSNOV VAKUUMSKÉ TEHNIKE in sicer v dneh od 7. do 9. junija 1988. Tečaj bo v prostorih Inštituta za elektroniko in vakuumsko tehniko, Teslova 30, Ljubljana. Obsegal bo 20 ur predavanj z naslednjimi temami:

1. Pomen in razvoj vakuumске tehnike
2. Fizikalne osnove vakuumске tehnike
3. Črpalke za grobi vakuum (membranske, rotacijske, z vodnim obročem)
4. Črpalke za visoki vakuum (ejektorske, difuzijske in turbomolekularne)
5. Črpalke s površinskim delovanjem (sorpcijske, ionsko-getske in kriogenske)
6. Vakuumski spoji in tesnilke
7. Vakuumski sistemi
8. Vakuummetri
9. Odkrivanje netesnih mest (leak detekcija)
10. Vakuumski materiali in delo z njimi
11. Vakuumске tankoplastne tehnologije
12. Pomen površin v vakuumski tehniki in njihova karakterizacija
13. Vakuumska higiena in čisti postopki
14. Doziranje, čiščenje in preiskave plinov
15. Šest ur vaj in ogled Inštituta

Tečaj je namenjen, tako vzdrževalcem in razvijalcem vakuumskih naprav, kot tudi raziskovalcem, ki pri svojem razvojnem, oz. raziskovalnem delu potrebujejo vakuumске pogoje. Cena za udeležence iz organizacij združenega dela je 220.000 din. Prosimo vas, da dokončno prijavo in potrdilo o plačilu dostavite najpozneje do 31. 5. 1988 na naslov Društvo za vakuumsko tehniko Slovenije, Teslova 30, 61000 Ljubljana (št. žiro računa: 50101-678-52240). Vsak udeleženeec prejme zbornik predavanj Osnove vakuumске tehnike. Prijave sprejema organizacijski odbor (Pavli, Nemanič, Pregelj), ki daje tudi vse dodatne informacije, tel.: (061) 267-341

oblikovanje in delovanje takšnega projekta?

Projektu spremljanja razvoja kadrov v Iskri posvečamo veliko pozornost. To je dolgoročni pristop, ko naj bi bil vsak v svojem okviru na različnih ravneh (od temeljne pa do sestavljene organizacije) sposoben spremljati razvoj delavcev, ta razvoj vzpodbujati in ga uravnavati. Mi si tak projekt predstavljamo tako, da naj bi zajemal spremljanje kadrov od faze pridobivanja teh kadrov skozi zunanje oblike (v sodelovanju s šolami in različnimi družbenimi akcijami kot so »raziskovalci 2000«, gibanje »Znanost mladini, Vesela šola itd.) do faze štipendističnega odnosa z našimi organizacijami, kjer je potrebno študenta spremljati prek organiziranega pristopa v Klubu štipendistov pa do tega, ko se v naših delovnih organizacijah prvič sreča s proizvodnim delom kot pripravnik pa prek delavca v združenem delu vse do upokojitve.

V tem kontekstu so izredno pomembne sestavine, kot je kadrovska informacijski sistem, kjer je potrebno imeti informatiko o posameznih delavcih, jo izvajati, zbirati... Vrsta podatkov je zelo strokovna zadeva, ki pa je pri nas še zelo neraziskana.

V nadaljevanju to pomeni, da znamo poiskati v okviru sistema Iskre in izven njega take oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so smiselne glede na sposobnosti in doseženo znanje posameznih delavcev in glede na potrebe, ki se kažejo v vsakdanjem delu danes in v prihodnosti.

V kontekstu spremljanja razvoja kadrov je pomemben tudi sistem napredovanja kadrov, ki v naših razmerah ni bil izoblikovan, ni imel sistematičnega pristopa, v zelo redkih primerih pa je bilo to povezano z dodatnim izobraževanjem.

Večkrat ste na različnih mestih omenili, da znanje in izobraževanje nista pomembna samo za obvladovanje Iskrine proizvodnje in poslovanja, pač pa da postaja izobraževanje in izpopolnjevanje praktično stalnica našega življenja do upokojitve, ali celo dlje. Poudarili ste, da to ni samo naloga, ali dolžnost, ali pravica delovnih organizacij, okolja, sistema in družbe, ampak je to način usposabljanja za preživetje vsakega posameznika v funkciji zagotavljanja socialne varnosti. Kako v tem kontekstu gledate na tehnološke in ekonomske presežke delavcev, s katerimi se v zadnjem času v Iskri vse bolj srečujemo?

Prepričan sem, da smo med prvimi stopili v novo tehnološko obdobje in posledice tega so tudi pojavi presežkov pri nas. Sicer se, v nekaterih delih Iskre to še ne pojavlja, v nekaterih primerih pa so presežki delavcev povsem prisotni in že postaja vprašanje preživetja nekaterih delovnih organizacij. V večini primerov pogoji gospodarjenja še omogočajo ekstenzivno gospodarjenje in s tem latentno nezaposlenost, ki v veliki meri slabi ekonomsko učinkovitost posameznih delovnih organizacij. K temu pripomore tudi odsotnost družbenih instrumentov za reševanje presežkov

delavcev. Iz nekaterih navedb je razvidno, da to ni vizija posamezne organizacije, ampak da je to proces, ki nastaja v razvitih družbah in ta problem dobiva družbeno dimenzijo. Zato bi morala biti prisotnost družbenih instrumentov reševanja presežkov delavcev veliko večja, kot je bila do sedaj. V primeru, da bomo v Jugoslaviji resnično uveljavili tržno ekonomijo po 15. maju, ne bomo mogli zaobiti, da bodo morale biti delovne organizacije orientirane v podjetniško kategorijo — dobiček. Socialni aspekt, v tem primeru zaposlitev, ne more biti primaren.

Tržna ekonomija pa nosi s seboj še eno komponento, to je, da poleg trga, proizvoda in kapitala obstaja tudi trg delovne sile. Ali smo pri nas pripravljeni na to?

Ne. Pri tem se moramo vprašati, ne samo, kako je družba pripravljena, ampak tudi kje je Iskra trenutno s pripravami na razreševanje te problematike in kakšna bi morala biti vloga družbene skupnosti pri tem. To poudarjam predvsem iz razloga, ker smo v družbi v tem razreševanju v določenem protislovju. Na eni strani deklariramo pretežni del proizvodnih sredstev, da imajo karakter družbene lastnine, ki v tem značaju omogoča svobodno pretakanje znanja, delavcev in programov iz organizacije v organizacijo, kar programi in znanje pri nas nimajo cene. Lastno znanje ni osnovno sredstvo. Tudi programa, pristopa, metodologije ne priznavamo kot osnovnega sredstva, zato je ta karakter družbene lastnine v praksi zelo banalno

obravnavan. Na drugi strani pa govorimo v zakonodaji, ustavi o presežkih delavcev, ki jih je potrebno rešiti le v okvirih posameznih organizacij združenega dela. Tu je največja slabost, ker ne gre za prestrukturiranje posameznih organizacij, ampak gre za prestrukturiranje gospodarstva, ki je v razvitem svetu trajno in je to način delovanja, ki ga zahteva boj za obstanek, konkurenca, pri nas pa ga pojmujejo statično v istih organizacijskih okvirih.

Zato je namen dvodnevne posvetovanja kadrovskih delavcev Iskre osvetliti z različnih vidikov problem presežkov delavcev (pravnega, sociološkega, psihološkega, razvojnega...). Posvetovanje je pokazalo, da so presežki delavcev predvsem razvojnega vprašanja — Iskre in družbo kot celote. Dejansko se še ne zavedamo njegove kompleksnosti, ne ločimo vzrokov od posledic. Na razreševanje problema nismo dovolj pripravljeni in usposobljeni v družbi in Iskri (zakonodaja, izobraževalni sistemi, strokovna usposobljenost kadrovskih služb in skupnosti za zaposlovanje, odsotnost metodologije pristopa itd.). Zato je posvetovanje samo opozorilo na prisotnost problema, zaključki pa so dragocen napotek za nadaljnje delo. Prevladalo je prepričanje, da kadrovski delavci lahko še marsikaj napravijo, za uspešno reševanje pa so le mnogo premalo. Nenazadnje je tudi dragoceno zavedanje tega posvetovanja, da gre za človeka. Pravzaprav bi to moralo biti izhodišče.

Vesna Žunič

Iskra Avtoelektrika

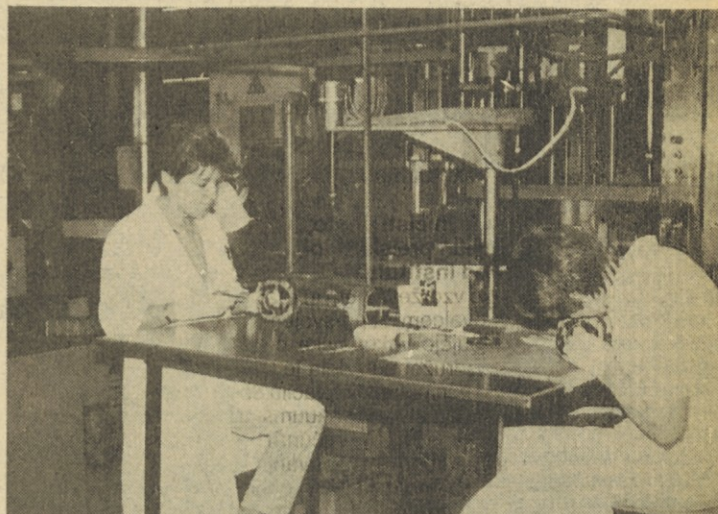
Zahvala Iskri Rotomatiki

Na Primorskem se v večih krajih zrcali Iskrin znak, ki daje kruh nekaj manj kot pet tisoč zaposlenim, žal pa se med seboj vse premalom poznajo. Od petka, 13. maja dalje pa ta ugotovitev ne drži več v celoti. Ta dan je namreč obiskalo Iskra Rotomatiko v Spodnji Idriji 66 sindikalnih delavcev, tistih, ki so delovali v obdobju 1986—88 v izvršilnih odborih TOZD in DSSS v Iskri Avtoelektriki Nova Gorica (dvoriščne TOZD). To je bila tudi skromna nagrada za njihovo uspešno delo, predvsem pa izpolnitev želje, da se поблиže spoznajo z delavci Rotomatike, z njihovim proizvodnim programom in odmevnimi uspehi.

To jim je v celoti uspelo, za kar so najbolj zaslužni predstavniki

DPO in DO Iskre Rotomatike, ki so novogoriške Iskraše izredno toplo sprejeli, jim predstavili ambiciozen in prodoren 950 članski kolektiv ter jih popeljali skozi proizvodnjo. Izvedeli so vrsto zanimivih podatkov, med drugim tudi to, da so v samem vrhu na Severnopriskem po izvoznih rezultatih, v okviru naše SOZD pa celo na častitljivem drugem mestu. Za izredno lep sprejem se je zahvalil Miloš Vodopivec, predsednik sindikata v Avtoelektriki in jih seveda povabil na obisk v Avtoelektriko, vsi udeleženci koristnega in prijetnega izleta pa se tudi po tej poti pristrčno zahvaljujejo za gostoljubje spodnjeidrijskim Iskrašem.

M. R.



Novogoriški Iskraši so si z zanimanjem ogledali proizvodnjo v Iskri Rotomatiki Spodnja Idrija.

Napori za ožvitev domačega trga

V cilju pridobitve manjkajočih naročil in utrditve poslovnih odnosov, smo v dogovoru z IS-TPJ v mesecu aprilu organizirali delovno srečanje s trgovskimi hišami — podpisnicami SaS in izvajalci regionalnega trženja na domačem trgu. Medtem, ko je delovno srečanje z regionalno mrežo že utečena oblika sodelovanja med produktnim in regionalnim trženjem pa smo srečanje s trgovskimi hišami s strani Avtomatike organizirali prvič.

Delovno srečanje Avtomatika — podpisnice SaS

Izhajajoč iz tega, da DO Avtomatika prek trgovskih hiš plasira cca 30% blagovnih fondov, namenjenih domačemu trgu (po programih se ta delež giblje od 4 do 60%) moramo ugotoviti, da je to pomemben prodajni kanal, ki mu je potrebno posvetiti določeno pozornost in ga načrtno obdelovati.

Za leto 1988 so sicer trgovske hiše zelo previdno načrtovalle svoje potrebe, kar je posledica splošne negotovosti na tržišču, relativno visokih zalog, pomanjkanja naročil s strani končnih porabnikov pa tudi posledica prodajnih pogojev, ki ne upoštevajo velikih razlik v možnostih posameznih trgovskih hiš, vendar pa nam že realizacija v I. trimestrju kaže, da lahko na večini programov pričakujemo realizacijo na ravni lanskoletne. To je v končni fazi tudi minimalni cilj (oz. bi moral biti), tako proizvodnje, kot trgovine. Teh pričakovanih trgovskih hiš sicer še niso pripravljene vgraditi v specifikacije za preostala tri četrtletja, kar pomeni za proizvodnjo precejšnje težave, saj moramo proizvodnjo lansirati brez predhodnega pokritja z naročili.

Iz tega je tudi razvidno, da trgovina v cilju iskanja lastne ekonomike ne opravlja svoje primarne funkcije, temveč večina bremena za zadovoljitev potreb porabnika leži na proizvajalcu.

Sicer pa so bile na delovnem srečanju podane naslednje ugotovitve:

- končni kupci zaradi pomanjkanja konkretnih indikacij o oživiljanju gospodarstva zamujajo z naročili, kar se prenaša tudi na trgovske OZD

- zaloge posameznih skupnih izdelkov v trgovinah se še niso znižale na normalno raven, kar povzroča, da se naročajo manjše količine od običajnih v tem času

- končni kupci so preslabo obdelani, Iskra pa jih premalo usmerja k podpisnicam SaS na posameznih regijah

- dobave s strani proizvodnje so v tem letu tekoče, asortiman je zagotovljen in na tem segmentu trgovina nima pripomb

- po mnenju trgovinskih OZD bi morala imeti proizvodnja več posluha za kontradobave, saj bi s tem olajšali tudi položaj trgovinskih OZD, ki po njihovi oceni v povprečju izgubijo celotno trimesečje letno za izterjavo

- v kritičnih situacijah, v kakrš-

nih se občasno znajdejo posamezne trgovske hiše, bi morala imeti proizvodnja več posluha in pokazati več pripravljenosti za reševanje težav (sofinanciranje zalog, zamenjava izdelkov ipd.)

- po izjavah trgovcev se delež Iskre pri njih ni zmanjšal, čeprav je bila dana ocena, da bi bila prodaja lahko (bistveno) večja, če bi se vključili v protidobave

Na osnovi gornjih ugotovitev so bili sprejeti naslednji zaključki:

- krog povabljenih trgovskih hiš je sposoben, da prevzame planiran obseg za ta kanal pod naslednjimi pogoji:

- nenehno spremljanje podpisnic SaS s strani proizvajalca, oz. regionalne mreže

- intenziviranje skupne obdelave končnih kupcev (obiski seminarji, predstavitve itd.)

- kvalitetnejše planiranje

- povečanje obsega protidobav

- v kolikor napovedane možnosti ne bodo zajete v konkretnih naročilih, bo morala proizvodnja razmišljati o razširitvi števila podpisnic SaS (kar ne bi smel biti interes prisotnih na tem delovnem srečanju), oz. drugih prodajnih kanalov za plasma svojih izdelkov.

Delovno srečanje Avtomatika — regionalna mreža

Spomladansko srečanje regionalnega in produktnega trženja je potekalo v razmerah

- fizično zmanjšanje prodaje v primerjavi s planskimi obveznostmi in v primerjavi z enakim obdobjem lanskega leta

- zmanjšanja deleža nekaterih

večjih regionalnih področij v skupini prodaji na domačem trgu

- stanja pokritosti letnega plana z naročili v višini 25%

Cilj sestanka je bil zato ugotoviti naslednje:

- realno oceniti kdaj lahko pričakujemo povečan pritok naročil in v skladu s tem sprejeti odločitve o nadaljnji dinamiki in strukturi proizvodnje

- realno oceniti na kakšen način bomo zaustavili konkurenco in s tem povečali svoj tržni delež (velja za vse programe, posebej za alarm, elemente — časovne releje, varjenje ipd.)

- v kolikor bo skupno dogovorjeni obseg proizvodnje ostal na zalogi v branži, se bomo morali dogovoriti, kdo bo te zaloge financiral in v kakšnem obsegu

- določiti suport, ki ga mora nuditi branža in preveriti, če so ekipam v predstavništvih zagotovljeni vsi potrebni pogoji za delo v interesu branže.

Ne glede na težavnost razmer, v katerih se nahajamo, smo precejšen del časa znova porabili za obravnavo že znanih tem (visoke cene, zamude pri dobavah, slabo medsebojno obveščanje itd.), čemur se moramo v bodoče izogniti. V ta namen smo tudi sprejeli povsem konkretne sklepe o medsebojnih obveznostih. Žal pa nismo uspeli s strani regionalne mreže dobiti konkretnih napovedi o prodaji in pritoku naročil v naslednjih mesecih. Iz tega razloga bomo v naslednjih mesecih postavili pred regionalno mrežo povsem konkretne zahteve v smislu izpeljave posameznih tržnih akcij in pridobitve naročil v določenem obsegu.

Na delovnem srečanju so bili

sprejeti naslednji sklepi:

- do konca meseca junija morata regionalna mreža in prodajna področja v DO Avtomatiki realizirati vse sklepe, sprejete na delovnem srečanju oktobra 1987 in ki se v glavnem nanašajo na vzpostavitev kvalitetne medsebojne informatike

- filiale morajo v bodoče vse informacije o dogajanju na trgu tekoče dostavljati v branžo, ki mora na te informacije odgovoriti takoj in tako, da filiala lahko nadaljuje s svojimi aktivnostmi

- branža mora izboljšati komercialno in tehnično dokumentacijo, izboljšati sodelovanje in povečati aktivnosti pri izobraževanju kupcev, projektantov, investitorjev in drugih tržnih subjektov

- obdelane podatke o konkurenci, s katerimi razpolaga branža, mora le-ta redno dostavljati v filiale, pri čemer mora biti prikaz konkurence realen (prednosti in slabosti)

- ne glede na prodajne kanale, ki jih koristimo, je potrebna stalna neposredna obdelava končnih kupcev

- filiale morajo branžo redno obveščati o tem, kateri proizvodi so tržno sprejemljivi in iskani. V kolikor te informacije niso kvalitetne in pravočasne, morata odgovornost za otežen plasma nositi produktno in regionalno trženje

- v kolikor nosilci regionalnega trženja ocenjujejo, da je prodaja nižja od predvidene, oz. možne zaradi neprilagojenosti naših komercialnih pogojev tržišču in možnosti kupca, so obvezni informirati branžo o tem, kakšni pogoji bi spreminili ta trend. V primeru kvalitetne informacije bo branža za določeno obdobje prilagodila svoje pogoje in hkrati zahtevala temu ustrezne prodajne rezultate. Ta zaključek tudi pomeni, da kot razlog zmanjšanja prodaje v filialah ne bi smeli več navajati previsoke cene, oz. je ta razlog možen samo v primeru, da branža ne bo reagirala na tovrstna opozorila s strani filijal.

Na splošno je bila ob koncu vseeno dana ocena o počasnem oživiljanju gospodarstva, ki se kaže tudi v planiranju novih investicij, v začetku gradnje novih objektov, vnovične preorientacije na nabavo kvalitetnejših izdelkov itd. Vzoredno s tem moramo seveda poudariti, da je boj na tržišču oster, da se praktično borimo za vsakega kupca (že dolgo govorimo o trgu kupca in ne več o trgu proizvajalca) in da moramo iz teh razlogov usposobiti določene regionalne točke za hitre in strokovne intervencije na tržišču.

Ob koncu ugotovimo samo še to, da so tovrstna srečanja potrebna in jih bomo organizirali tudi v bodoče. Sama uspešnost tovrstnih srečanj pa je odvisna od obvladovanja obravnavane problematike s strani posameznih udeležencev in pripravljenosti za sprejemanje odgovornih odločitev.

TATJANA KOLENC



Delovno srečanje podpisnic SaS

Presežki delavcev niso samo posledica naše družbenorazvojne krize, temveč in predvsem novih, visokih tehnologij v svetu, ki terjajo nova znanja, nove načine in drugačno učinkovitost gospodarstva



Četrti posvet kadrovskih delavcev SOZD Iskra

V Ribnem je bil 12. in 13. maja 4. posvet kadrovskih delavcev SOZD Iskra. Kakih 50 udeležencev in cela vrsta strokovnjakov je dva dni razpravljalo o presežkih delavcev kot posledici družbeno razvojne krize.

Namen posveta je bil osvetliti možnosti reševanja presežkov delavcev pri nas in v razvitem svetu ter ocena pripravljenosti in usposobljenosti družbenih institucij v ustvarjanje pogojev za učinkovito reševanje problematike presežkov delavcev.

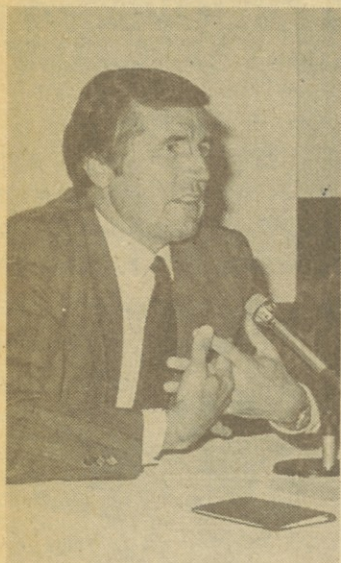
Posvetovanje je odprl vodja kadrovske službe v Iskri Telematiki Klavdij Mulič, ki je med drugim v uvodnem nagovoru dejal:

»V Iskri je doslej le nekaj delovnih organizacij pogumno opozorilo na presežke delavcev, marsikje se tudi že preštevajo, vendar bolj plaho in sramežljivo razmišljajo o presežkih.

Namen našega posveta je osvetliti možnosti za reševanje presežkov delavcev pri nas in v razvitem svetu ter oceniti pripravljenost in usposobljenost za učinkovito reševanje te problematike. Osvetliti bomo skušali našo problematiko s tehnološko-razvojnega, pravnega in psihosociološkega vidika.

K sodelovanju smo povabili tudi ugledne strokovnjake zunaj Iskre. Sklepi, ki jih bomo sprejeli ob zaključku našega posveta, nam bodo pomagali reševati problematiko presežkov delavcev in sicer v okviru sedanjih zakonskih možnosti, ti sklepi pa naj bi bili tudi pot za morebitne spremembe nekaterih odnosov.«

Uvodni govor o poslovnih politiki in strategiji Iskre je imel predsednik PO SOZD Iskra Franc Šifkovič.



Franc Šifkovič:

Poslovna politika in strategija Iskre

Predsednik poslovnega odbora SOZD Iskra Franc Šifkovič je svoj nagovor udeležencem posveta namenil predvsem znanim šestim Iskrinim strateškim usmeritvam — izvozu, kadrom, naložbam, gospodarjenju z denarjem, razvojno-raziskovalni dejavnosti ter celovitosti kakovosti.

Med drugim poudaril tole: »Nedvomno je kadrovska problematika izredno pereče področje, ki ga moramo v Iskri reševati skupaj. Menim, da je zato naše posvetovanje potrebno predvsem zato, ker je kadrovska problematika v Iskri med najbolj aktualnimi problemi, predstavlja pa tudi velik problem, ker je še nismo sposobni sami obvladati, zlasti ne zaradi sistema, ki ga imamo v tej družbi. Družba namreč v tem trenutku še ni pripravljena, da se spopriime s tem vprašanjem. Iskra kot naprednejši del jugoslovanske industrije mora torej tudi tu orati ledino, tudi zato, ker so presežki delavcev v Iskri kar precejšnji. Zavedamo se, da kadrovske problematike ni mogoče ločeno reševati v samo eni delovni organizaciji, ampak moramo postaviti sistem za celotno Iskro. Od tega vašega posvetovanja pričakujem to, da podrobno opredelite, katere smeri bi kazalo v prihodnje obdelati in na katerih področjih bi kazalo postaviti sistem. Menim, da mora imeti Iskra skupno zaposlovalno politiko, tudi zato, ker smo tako močno med seboj povezani, da večjih razlik med delovnimi organizacijami pri kadro-

vanju ne bi smelo biti, še posebej pa ne v velikih Iskrinih bazenih, recimo v ljubljanskem in kranjskem bazenu.

V Iskri se moramo dogovoriti tudi o tem, kakšen sistem izobraževanja bomo postavili. Mislim predvsem na izobraževanje, ki naj delavcem omogoči pridobiti nove poklice ter funkcionalna znanja za obvladovanje drugih del. Ti izobraževalni programi morajo biti enotni za vso Iskro, pričakujemo pa lahko tudi pomoč družbe, Iskra pa mora biti med prvimi, ki bo začela črpati te fonde.

Kot tretje menim, da imajo nekatere naše delovne organizacije dobro urejen sistem osebnih dohodkov, še posebej pa stimulatивно delitev OD. Vsa Iskra bi morala težiti k temu, seveda pa bi morali imeti neko enotno bazo, sicer pa mnogo bolj prožno opredeljena delovna mesta. Stopimo tudi z oblakov glede terminalogije, ko govorimo o delih pa opraviilih pa nalogah. V celotnem svetu je znan termin delovno mesto in zagotovo bo moral biti tak tudi pri nas.

Glede same strokovnosti bi dejal, da je strokovnjak tisti, ki ima poklic in svoje delo dobro opravlja. V Iskri imamo žal kar skoraj 40% ljudi brez poklica, prav tem ljudem pa bi morali biti namenjeni tudi naši temeljni izobraževalni programi. V Iskri imamo neizčrpen potencial mladih in sposobnih ljudi, ki iz kakršnegakoli vzroka niso končali šole.

Iskra bi morala iti v izrazito osebno nagrajevanje, to je po zakonu možno, kajti samo to je način, da bo nagrajevanje doseglo svoj cilj. Nagrajevanje z referendumi, z delavskimi sveti, komisijami itd., ne pelje nikamor. Vsaj po mojem mnenju ne. Vodja skupine mora biti odgovoren za pravilno, objektivno oceno svojih sodelavcev in temu ustrezno tudi ukrepati.

Poudaril bi tudi še to, da mora Iskra v večji meri vplivati na okolje, še posebej na spremembo zakonodaje, ki zadeva vaše kadrovske področje. Iskra mora biti agresivna pri dopolnjevanju zakona o delovnih razmerjih. Menim, da moramo razbijati privilegij delovnega mesta. Kajti ta privilegij nam dela ogromno škodo, saj zapira delovna mesta množici mladih, šolanih ljudi, ki se ne morejo zaposliti. Slabe delavce moramo zamenjati s takšnimi, ki bi radi delali in se izkazali. Tudi tega področja se moramo lotiti bolj radikalno.

Smo pred radikalnimi spremembami tudi na drugih področjih — od zakona o združenem delu, pričakujemo tudi nov zakon o podjetjih, začenja se končno torej govoriti o podjetjih in ne o organizacijah združenega dela, ki je termin za nikamor.

Glede kadrovske politike in znanih šestih strateških Iskrinih usmeritev je predsednik PO SOZD Iskra Franc Šifkovič še dejal: »V Iskri nam je lani prvič uspelo zaustaviti zaposlovanje. Nikakor ne razumem, zakaj je Iskra v minulih letih toliko zaposlovala. To si lahko razlagam le z odsotnostjo kadrovske politike v Iskri, še posebej pa morda zaradi velike moči vodstev po temeljnih organizacijah, ki so pač ocenjevala svoje potrebe s svojega ozkega zornega kot, ne glede na to, kaj se dogaja v sosednji delovni organizaciji. Te bariere zdaj z veliko težavo prebijamo, vendar pa so prvi rezultati tu: lani nas je bilo v Iskri že 52 manj.«

Ko je predsednik poslovnega odbora Iskre govoril o investicijah kot eni izmed Iskrinih strateških usmeritev, je med drugim poudaril, da se v njih sploh še ne pojavlja kadrovske element. »Danes je gibal napredka znanje, torej človek, mi pa v naložbah tega podatka sploh ne evidentiramo, kaj šele, da bi v neki naložbi kadri zavzeli 10 ali 15%. To pa je ključna stvar. Mi smo še izjemno konzervativni, zlasti pa me skrbi, da smo takšni tudi v Iskri, ko pa se le imamo za elektronsko industrijo, za nekaj več, da smo pač boljši od drugih. Prav kadrovske element bi moral nadomestiti vlaganja v zidove. V kadre moramo vlagati, če hočemo, da bomo sposobni razvijati tehnologijo in se vključevati v mednarodno delitev dela.«



Jože Godec:

Nekateri vidiki kadrovske dejavnosti in organiziranosti v SOZD Iskra

Posvetovanje Iskrinih kadrovskih delavcev se je nadaljevalo s prispevkom člana poslovnega odbora SOZD Iskra Jožeta Godeca zadolženega za kadre. Spregovoril je predvsem o nekaterih vidikih kadrovske dejavnosti in organiziranosti v Iskri ter med drugih dejal:

»O presežkih delavcev smo začeli govoriti šele v zadnjem času, čeprav se je pojavljal že nekaj časa, zaradi različnih razlogov pa smo ta problem prikrivali, oz. ga nismo reševali. Mislili smo, da nas bo pač ta problem obšel.

V uvodu bi rad prikazal kadrovske profile Iskre: ob koncu lanskega leta nas je bilo zaposlenih 35.800 v 25 delovnih organizacijah. Predstavljamo dobre 4% zaposlenih v Sloveniji in dobrih 9% v industriji in rudarstvu. Poprečna starost zaposlenih v Iskri je 35 let, izobrazbena struktura zaposlenih je bila lani boljša kot pretekla leta in je tudi boljša kot v sorodnih organizacijah. Imamo pol odstotka delavcev s podiplomsko izobrazbo, to je kakih 200 delavcev, v slovenski industriji pa je to skoraj polovica vseh tovrstnih delavcev. Seveda pa so te številke v primerjavi s tujino izredno nizke, čeprav govorimo o tem, da smo inovativna družba, da osvajamo nove tehnologije itd.

Od slovenske izobrazbene strukture izstopamo tudi s kadri, ki imajo višjo in visoko izobrazbo. V Iskri je teh delavcev 13% kar je tudi bistveno več kot v Sloveniji. Toda tudi ta struktura je dejansko prenizka, kljub temu pa je teh 5000 takšnih delavcev velik možganski potencial, vprašanje pa je, če ga dobro izkoriščamo. Verjetno je preveč razpršen med množico organizacij, med množico programov in množico nalog. Ena izmed prihodnjih usmeritev v Iskri bo prav v ustvarjanju kritične mase kadrov.

Izobrazbena struktura novo zaposlenih delavcev je bila lani boljša kot prejšnja leta in smo torej zaposlovali strokovnejši kader, pomembno pa je tudi to, da smo zaposlili veliko pripravnikov, torej mladih ljudi.

Učinki zaposlovanja sicer niso tako veliki kot bi lahko bili, ker smo se srečevali z določeno stopnjo fluktuacije, ki je bila pri strokovnih kadrih 8,4%, sicer je splošna fluktuacija nekoliko manjša. Vzroke za fluktuacijo bo potrebno spremljati in jih odpravljati tudi zato, ker nam odhajajo usposobljeni kadri, ker nastaja neselektivna in neželena fluktuacija, ko nam odhajajo tudi kadri, v katere smo vlagali, nadomeščajo pa jih pogosto ljudje brez izkušenj ali celo znanj.

Štipendiranje je ena izmed pomembnejših oblik pridobivanja delavcev. V primerjavi s slovenskim okoljem smo tudi na tem področju bistveno nadpovprečni:

približno na 10 delavcev imamo enega štipendista, imamo jih torej 3500. Kar 36% teh štipendistov je na drugi stopnji univerzitetnega študija. Manj smo lahko zadovoljni s šolanjem ob delu in z dela. Tako se izobražuje nekaj manj kot 2000 Iskrašev, kar je 5% zaposlenih, v Sloveniji pa znaža ta odstotek 7%. Lani je imela Iskra vsakega drugega delavca v kakem izobraževalnem procesu. Menim, da je to premalo, še zlasti zato, ker so bili to krajši seminarji bolj klasične narave.

Letos v Iskri ni nobene delovne organizacije več, ki bi povečevala število zaposlenih. Obratno, marsikje ugotavljajo, da jih je preveč. V dneh DO se pojavljajo kadrovske presežki, to je v Telekomiki in Elektroakustiki. Z osvajanjem novih tehnologij v drugih organizacijah bo potrebno manj vloženega dela tako, da nam tudi to zožuje manevrski prostor za reševanje tega problema s praznjenjem delavcev. Vendar moram poudariti, da tega tudi lani nismo znali izkoristiti.

Opozoril bi rad, da se v primeru tržne ekonomije nikakor ne bomo mogli izogniti dvema osnovnima vprašanjem, to je, da se bo moralo združeno delo podjetniško usmeriti, kjer pa socialni vidik ni več primaren. S tem pa nočem trditi, da uspešna podjetja teh vrednot nimajo vgrajenih v svoj sistem. Toda kot notranjo vrednoto in ne kot administrativni način

reševanja te problematike. Drugo pa je to, da v tržnih pogojih obstaja tudi tržišče delovne sile. Zato mislim, da bomo morali na tem posvetovanju nakazati vzroke presežkov delavcev, nadalje smeri razreševanja ter vlogo OZD, predvsem Iskre, kako se moramo pripravljati in usposabljeni za reševanje teh vprašanj. Ob administriranju in odsotnosti tržne ekonomije smo imeli v naši družbi neprestano socializacijo obstoječega, zaradi česar smo se vrteli v krogu, raven pa je bila vse nižja.

Presežki delavcev so v osnovi neskladja med količinsko potrebnim delom in tistim, ki ga dejansko vložimo in seveda s kakovostjo, česar pa tržišče seveda ne priznava. To pomeni, da so potrebna nova znanja. Pri nas trga novih znanj ni, izobraževalne institucije so bistveno bolj toge, bolj okorele, bolj neelastične. Ponudbe izobraževanja ni, ni povezave, izobraževalni sistem je vpet v kalupe, za interdisciplinarna znanja ni nikomur mar, ugotavljamo tudi to, da je nek tok med srednjo šolo in univerzo prekinjen in dialoga med njima ni.

V Iskri smo se skušali aktivno lotiti zakonodaje. Lani smo sprožili postopek za dokup delovne dobe zaradi predčasne upokojitve. Vključevali smo se v spremembe, tako ustave, kot zakona oz. družbenem delu, kot tudi drugih zakonov s področja delovnih razmerij. Lotili smo se tudi siste-

ma koordiniranega zaposlovanja, zlasti v ljubljanskem in kranjskem bazenu, kjer bo mogoče s prerazporeditvijo delavcev doseči določene učinke. Lotili smo se tudi bistveno bolj intenzivnega izobraževanja zaposlenih za pridobivanje poklica na vseh stopnjah izobrazbe. Tako ustanovljamo oddelke za študij ob delu na fakulteti, kar je naloga SOZD in na srednjih šolah, kar pa je naloga DO. Ob tem se naj povrnem k tistim Iskrašem, ki nimajo izobrazbe. Med njimi je kar 4000 takšnih, ki še niso dopolnili 35 let, kar strokovnjaki po vsem svetu označujejo, da so še dovolj mladi za pridobivanje novih znanj.

Sem sodijo tudi določene spremembe v samoupravnem sporazumu o združevanju v Iskro, kjer smo v posebnem poglavju opredelili družbeno-ekonomski položaj delavca, razporejanje, sanacijske ukrepe in podobno.

Naslednji sklop ukrepov, ki smo jih tudi že opredelili, je poslovodno izobraževanje in sicer zato, da poslovodne delavce pri nas oborožimo z znanji za še večji prodor na svetovno tržišče. V minulih letih smo imeli poslovanje marsikje za funkcijo, bolj za splet nekih karakternih lastnosti in ne kot splet sposobnosti in znanja.

O vlaganjih v kadre bi dejal še to, da niti en sam investicijski elaborat v minulem letu ni namenil naložbam v kadre pomembnejše vloge. V prihodnje bo moralo biti povsem drugače.

Se dvema usmeritvama bomo morali nameniti v prihodnje dosti več pozornosti, to sta dosledno uveljavljanje odgovornosti in discipline delavcev. Disciplinski postopki bodo morali biti tako poenostavljeni, tako hitri, da bodo omogočili prisiljeno selekcijo delavcev. Tudi tako bodo lahko marsikje, kjer imajo prikriti presežke delavcev, reševali ta problem. Da ne govorim seveda o selektivnem nagrajevanju, kjer mora biti večji poudarek na odgovornosti vodij in odpravljanju administriranja, ko smo skušali vsako delo zmeriti do podrobnosti.

Kako pa smo kadrovske delavci v Iskri sami usposobljeni? Kar 320 nas je zaposlenih na kadrovskem področju. Torej približno en kadrovski delavec na 1000 zaposlenih. Kar 140 teh kadrovskih delavcev dela na administrativnih opravilih in smo torej tudi na tem področju razbohotili našo administracijo. V kadrovskih vrstah imamo samo enega delavca s podiplomsko izobrazbo, slabo ocenjujem tudi to, da so strokovni delavci pretežno razpršeni ne samo po manjših, ali večjih DO, pač pa tudi po TOZD, kar pa pomeni, da se ne morejo posvetiti strokovnemu delu, ampak se ubadajo z mešanico strokovno-administrativnega de-

la. In od njih ne moremo pričakovati, da se bodo znali z novimi pogledi in z novimi znanji kreativno in plodno vključevati v reševanje kadrovske problematike. Ugotavljam, da je v Iskri bistveno premalo kadrovskih delavcev, ki se sistematično in permanentno ukvarjajo z izobraževanjem kadrov ter motivacijo in stimulacijo kadrov.



Rado Faleskini:

Razvojno tehnološki vidik prestrukturirane proizvodnje v Iskri

»Iskrina opredelitev v tržno in izvozno usmerjenost zahteva od nas, da analiziramo poleg zunanjih tudi notranje posledice. Glede palete izdelkov in storitev, ki jih ponujamo na tržišču, lahko ugotovimo, da vse to ponujajo tudi drugi, drugi pa se borijo tudi za iste kupce kot mi. Druga značilnost Iskrine proizvodnje je, da je kar tri četrtine izdelkov takšnih, ki so namenjeni profesionalnim kupcem in ti kupci vedo kaj kupujejo. Tretja značilnost je v širokopotrošnih izdelkih, kjer ima Iskra zelo hudo konkurenco že v Jugoslaviji, še večjo pa seveda v tujini. Četrta značilnost Iskrinih izdelkov je ta, da skoraj vsi zahtevajo neko specializacijo, torej posebne stroje, posebne materiale in tudi posebno strukturo delavcev. Zahtevajo tudi povečano razvojno intenzivnost. Velik delež prodajne cene, ki jo realiziramo na tržišču, gre za razvoj: povprečno je ta delež nad 5%, pri nekaterih, zlasti v računalništvu pa celo tja do 25%. Šesta značilnost je ta, da je večina Iskrinih izdelkov marketinško zahtevna. Naših izdelkov



ni lahko plasirati, zaradi konkurence moramo biti marketinško zelo intenzivni. Vedno več izdelkov imamo tudi takšnih, ki zahtevajo prilagoditev potrebam kupcev in razumevanje problemov kupca.

Naslednja stvar, na katero želim opozoriti je dejstvo, da je svetovni trg elektronike in elektrotehnike v ekspanziji. Značilno zanj je, da se vsako leto na njem pojavi potreba po večjem številu izdelkov. Kljub temu imamo opravka tudi z vrednostno rastjo, ko se vsako leto stopnja rasti poveča od 4% pri elementih do 20% pri računalniško-programski opremi.

Naše področje je investicijsko zelo intenzivno in privlači velike investicijske vsote. Iz klasičnih industrij se seli denar v elektroniko. Ta industrija je zanimiva tudi za številne strokovne kadre, na ustrezne fakultete se iz leta v leto vpisuje vse več ljudi, poleg tega pa se mnogi kadri selijo tudi v te razvojno intenzivne vaje. Tako konjunktura je torej zelo privlačna, tako za trg kapitala, kot tudi za trg delovne sile.

V zvezi s tem si moramo zastaviti nekaj vprašanj. Na žalost na SOZD nimamo informacij na ravni konkretnih izdelkov, če pa se hočemo resno analizirati, kar počno tuje firme, se moramo analizirati na ravni izdelkov. Nič nam ne pomaga, če govorimo, da ima Telematika tehnološke viške. Te viške imajo samo posamezni izdelki, ne pa organizacije. Spustiti se moramo do ravni izdelkov, konkretnih izdelkov, konkretnih storitev.

Pri izdelkih se moramo najprej vprašati, kakšna je njihova tržna pozicija. Gre torej za obseg prodaje našega izdelka doma in v tujini, torej za delež prodaje, hkrati pa tudi za moč konkurence. Gre torej za obseg prodaje in delež, za delež velikih svetovnih proizvajalcev, konkurenco doma in v svetu, kot tudi za cene in prodajne pogoje konkurence.

Seveda nas mora zanimati, kakšna je tehnološka pozicija naših izdelkov. Gre zato, koliko so naši izdelki sodobni. Pred nedavnim sem se pogovarjal z nekim Američanom in mu omenil, da imamo v proizvodnji elementov zaposlenih približno 3000 ljudi. Njegova ugotovitev je bila, da Iskra pokriva polovico svetovnega tržišča. Ta primerjava je bila primerna za sodobnost proizvodnje kot izdelka, velja pa kljub vsemu. Poglavje zase pa je seveda tehnološka grožnja našim izdelkom.

Naslednja skupina vprašanj je strukturna pozicija naših izdelkov v primerjavi s konkurenco. Gre za to, koliko delavcev zaposluje kak izdelek, nato, kakšni so strukturni deleži delavcev v razvoju, proizvodnji, marketingu, in splošni režiji. Imamo lahko fenomenalne

izdelke, nimamo pa npr. dovolj ljudi, denimo v marketingu. Vprašati se moramo, kako nek izdelek izdeluje in prodaja konkurenca in kako mi. Naslednja stvar je, kakšna je kvalifikacijska struktura delavcev, ki so zaposleni s tem izdelkom, kakšna je struktura specialnih znanj, nič manj pomembno pa tudi ni to, v kakšnih prostorih nastaja nek izdelek in kakšna je vrednost poslov, vrednost osnovnih sredstev ter vrednost in hitrost obračanja obratnih sredstev. Mi se moramo primerjati s konkurenco in denar tako hitro obračati kot ga konkurenca. Pri nas pa je še vedno tako, kot da je denar zastoj. Naslednja stvar, o kateri se moramo vprašati, je struktura dosežene prodajne realizacije posameznega izdelka. Resno se moramo vprašati glede posameznih deležev v tej ceni. Iskra je morala lani plačati za obresti 160 milijard dinarjev. Znano je namreč, da ima Iskra le 22% svojih sredstev. V strukturi prodajne cene pomeni to velikanski odstotek. Vseskozi se moramo spraševati, kakšna je ekonomika izdelka; kakšna je eksterna plačana realizacija, kakšna je bila produktivnost, kakšna akumulacija in kakšni so rezultati investicije, kakšno je obračanje zalog kot tudi to, kakšen je delež reklamacij.

Posebej želim poudariti, da brez analize na ravni izdelkov ne moremo govoriti o tržnem pristopu. Naša prava konkurenca, ki nam odjeda življenjski prostor na dolgi rok, niso nujno firme, s katerimi se srečamo pri določenem kupcu, ali na določenem trgu. V največji ekspanziji so v pogojih konjunkturalne najboljše, zato je dolgoročno vprašanje našega obstoja, kako in v kakšni obliki vzdržati njihov pritisk. Prav primerjava s konkurenco nam pokažejo nekaj dejstev. Dominantne tržne deleže na naših programih ima 10 do 20 firm, od katerih prodaja vsaka za več kot 10 milijard dolarjev. Njihova produktivnost je, če jo merimo z našo, od 2,5 do 6 krat večja. Ob teh velikanih je še nekaj 100 manjših firm, katerih obseg prodaje je v rangu Iskre, toda tudi njihova produktivnost je od 2 do 4 krat večja od naše. Bistveno manjše razlike kot v produktivnosti na delavca pa nastopajo pri angažiranih osnovnih sredstvih.

Zavedati se moramo in tega še nismo dovolj spoznali, da nam življenjski prostor jemljejo najspodobnejši, preživeti pa pomeni vzdržati pritisk najboljših.

Rado Faleskini je v nadaljevanju spregovoril o strukturi zaposlenih v Iskri ter v sorodnih jugoslovanskih in svetovnih firmah. Kvalifikacijska struktura za Iskra nikakor ni ugodna, saj nas, na primer, po številu inženirjev prekaša tudi niška Elektronska industrija, čeprav ima manj zapos-

lenih kot mi. Primerjava s svetovnimi elektronskimi velikani je še dosti bolj nespodbudna. V primerjavi s tujimi firmami je nerazveseljiva tudi t. i. realizacija na zaposlenega, daleč za razvitim svetom smo tudi pri vlaganjih v raziskave in razvoj, zaostajamo tudi v investicijah in še marsikje.

Referent je v nadaljevanju spregovoril o ustreznih tipih razvoja za tržno in izvozno naravnost. Med drugim je dejal tole: »V sedanjih pogojih si ne moremo izbrati kakršnega koli tipa razvoja. V minulih letih je imela Iskra zelo malo odvsnih strategij od tujcev, saj se je le redko kdaj odločala za nakupe tujih licenc. Pri tem pa je zanimivo, da imajo tisti v Jugoslaviji, ki so na veliko kupovali tuje znanje, zdaj povsem ustrezno strukturo zaposlenih, saj so jim to narekovali tuji partnerji.

V Iskri je le malo področij, kjer si lahko izberemo ofenzivno strategijo, torej to, da smo tržni in tehnološki lider z novimi izdelki na svetovnem tržišču, nekaj več področij je, kjer si lahko izberemo defenzivno strategijo, to je strategijo zasledovanja tržnih in tehnoloških liderjev, potem pa je tu še imitativna strategija.

To, kakšno strategijo si bomo izbrali, je odvisno predvsem od tega, kakšne kadre imamo. V nadaljevanju bom spregovoril še o tehnoloških in ekonomskih suficitnih deficitih. Pogosto slišim, da nas je prestrukturiranje presenetilo. Če pogledamo zaposlovanje v Iskri v zadnjih desetih letih lahko ugotovimo, da naši direktorji ne vedo, ali nočejo vedeti, da je za višje stopnje tehnologije, ko je proizvodnja čedalje bolj avtomatizirana, ko so izdelki vse bolj zapleteni, potrebna pač višja kvalifikacijska struktura.

Rado Faleskini je na to temo predstavil udeležencem posvetovanja več tabel, komentar pa je zaključil s tole mislijo: »Naloga vsake vodilne ekipe je, da skrbi za prilagajanje proizvodnega programa zahtevam trga in v zvezi s tem za pravočasno zagotavljanje kadrovskih in investicijskih in investicijskih premikov ter za iskanje je zaposlitve za obstoječe strojne in kadrovske resurse na sosednjih področjih.

Vprašanje je tudi, če bomo imeli pri nujnem spreminjanju strukture strojev dovolj kvalificiranih delavcev. To število mora postati ključni omejevalni kriterij pri izbiri novih programov in pri odločanju za avtomatizacijo.

Za Iskro je zelo pomemben razvoj mikroelektronike, računalništva, informatike, avtomatike, robotike in komunikacijske tehnike, ki vplivajo na naše delovne procese in na več načinov tudi na izdelke. Prvi pojav je zamenjava ljudi z rutinskih delovnih mestih s stroji, drugi pojav pa je ta, da ljudje niso več neposredno vezani na pretoke materialov, papirjev in

informacij, tretji pojav pa je tehnizacija informacijskih in komunikacijskih dejavnosti ljudi v organizaciji.



Marjan Trojar:

Urejanje tehnologije strokovnih in administrativnih del

Osnova za določanje potrebnih virov (kadri, oprema, sredstva), ugotavljanje vrednosti proizvoda, ali storitve in ugotavljanje možnih prihrankov ob izboljšavah, je tehnološko in organizacijsko obvladovanje delovnih procesov.

Priprava dela, urejanje dela, se je v proizvodnih procesih v glavnem ustalila, medtem ko v informacijskih procesih (strokovni, upravljalni, administrativni) to še ni v navadi. Zadovoljujemo se, da vse tiste naloge in aktivnosti, ki jim ne znamo, ali težko vnaprej določimo vsebino in obseg rajs uvrstimo v kategorijo režijskih dejavnosti. Te dejavnosti običajno izmenjujejo svoje rezultate dela le interno, zato njihovim izdelkom in storitvam ne ugotavljamo vrednosti, delovanje se zagotavlja z odstotnim deležem v skupaj s proizvodnimi dejavnostmi ustvarjenem dohodku. Zaradi takega odnosa, te dejavnosti le redko analizirajo svoje delo in ugotavljajo prihranke, v smislu tehnološke priprave ne obvladujejo svojega dela.

Z obstoječim stanjem ne moremo biti več zadovoljni. Mnogo je razlogov, ki pogojujejo enakovredno tehnološko obravnavo proizvodnih in informacijskih procesov, oz. sklepno obravnavo in oblikovanje integralnih proizvodnih. Natančnost priprave posameznih procesov naj zavisi le od kvalitativnih in ekonomskih kriterijev.

Z osvajanjem zahtevnejših tehnologij in proizvodov ter obli-

kovanjem integriranih delovnih in poslovnih procesov se človekova vloga seli iz telesnega v umsko področje dela.

V svetu se pojavlja četrti sektor gospodarstva. Poleg industrije, kmetijstva in uslug je prisotna informatika, oz. uporaba informacijskih tehnologij. Pri nas informatika še ni gospodarska dejavnost, njena vsebina je razvrščena v različnih drugih dejavnostih (elektroupanstvo, trgovina, pomožne razvojne dejavnosti, drobno gospodarstvo ipd.).

V svetu so že konec 60. let prešli na iskanje in realizacijo prihrankov v informacijskih procesih. Svetovalne in inženiring organizacije so svoje delovanje preusmerile predvsem v obvladovanje informacijskih, ali integriranih procesov, ker so tam pričakovale in dosegale večje izboljšanje in prihranke, s tem pa tudi zase boljše dohodke.

Na trgu se pojavlja vedno več intelektualnih proizvodov in storitev, kot samostojna ponudba, ali kot deli vključevanja v sistemsko ponudbo z materialnimi deli sistema. V obeh primerih je potrebno vrednotenje vloženega dela in določanje vrednosti ponujenim proizvodom.

V celotnih sredstvih porabljenih za delo v SOZD Iskra že prevladujejo sredstva, vložena v informacijske procese dela.

Iskra je v pretežnem delu orientirana k ponudbi sistemov in inženiring poslov, ki vsebujejo večji delež intelektualnega dela in storitev.

Vsi projekti osvajanja novih proizvodov in tehnologij v pretežnem delu vključujejo različne informacijske procese s področja marketinga, razvoja, prenosa v proizvodnjo, vzdrževanja in servisiranja, investicij itd. Brez tehnološke in organizacijske priprave takih projektov ne moremo učinkovito realizirati itd.

Za perspektivo in razvoj Iskre je bistvenega pomena dvigovanje učinkovitosti tistih dejavnosti, ki sodelujejo pri osvajanju novih proizvodov, ali tehnologij. Racionalizacije v teh področjih lahko trajno dosegamo z doslednim uvajanjem fleksibilnega projektnega načina dela.

Projektni način dela zahteva od načrtovalcev in izvajalcev, da vsebino in vire najprej v celoti obvladujejo in med izvajanjem le odpravljajo motnje. Od udeleženi strokovnih sodelavcev se pričakuje timsko delo in vsaj identifikiranje s cilji projekta, če že ne tudi sokreiranje ciljev. Edina hierarhija v projektu je tista, ki jo določa tehnologija, podana s strukturo aktivnosti, povezanih v tehnološkem zaporedju (mrežni plan).

Zaradi pričakovane pripadnosti projektu se take strokovne naloge ne morejo naročiti. Udeleženci morajo soglašati z ude-

ležbo v timu. Projektni vodja bi moral biti praviloma mandatar, ki sam izbere in predlaga ekipo strokovnjakov, s katero bo projekt realiziral. Na tak način se strokovnjaki v projektih potrjujejo in z nadaljnjimi izbori v projektne time potrjujejo svojo strokovnost, kreativnost in učinkovitost. To je najbolj dosleden način izbora in usposabljanja strokovnih kadrov za strokovne in pozneje tudi poslovodne naloge.

Zaključki

Uvajanje tehnologije in organizacije dela v vse delovne procese je osnova za obvladovanje zmogljivosti in povečanje učinkovitosti dela.



Ivan Svetlik:

Sociološki vidik prestrukturiranja in vprašanje presežkov

Organizatorji posvetovanja so v Ribno povabili tudi uglednega strokovnjaka, docenta za kadrovske področje na Fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo dr. Ivana Svetlika. Naslov njegovega prispevka je bil Sociološki vidiki prestrukturiranja in vprašanje presežkov.

Tole je nekaj misli iz njegovega prispevka:

»Že leta in leta se zavedamo presežkov delavcev, toda ničesar v teh petih, desetih letih nismo spremenili. Tega ne sprejemamo kot normalne sestavine razvoja, to pa bi lahko najboljše ilustriral s primerom v Philipsu. Ta firma, ki je Iskra zelo sorodna, je sredi sedemdesetih let ocenjevala, da mora do 3% rasti v desetih letih zaradi uvajanja novih tehnologij zmanjšati število delavcev za 56%. Ali pa drug primer: japonski proizvajalci televizorjev so od leta 1972 do 1976 zmanjšali število delavcev z 48.000 na 26.000, v is-

tem času pa so povečali proizvodnjo z 8,4 na 10,5 milijona aparatov.

To sta le dva primera, ki pa zgovorno kažeta, kako je nekaj normalnega povečevati proizvodnjo in uvajati novo tehnologijo, hkrati pa zmanjševati število zaposlenih. In kdor tega ne bo sprejel kot nekaj normalnega bo prejel, ali slej prišel v neugoden položaj, doživel šok, ali katastrofo.

Ugledni gost se je dotaknil tudi zakonodaje v Jugoslaviji na kadrovskem področju in med drugim poudaril: »Menim, da je povsem zgrešena ureditev, po kateri mora vsaka organizacija za sebe skrbeti za svoje presežke delavne sile. Zgrešena vsaj z dveh vidikov. Prvi je ta, da takšna ureditev temelji na predpostavki, da bo vsaka organizacija preživela. V svetu je povsem normalno, da organizacije odmirajo, nastajajo pa nove. Druga napačna predpostavka pa je ta, da je tudi v tistih organizacijah, ki preživijo, mogoče tehnološke presežke učinkovito reševati. Primeri v svetu kažejo, da tega ne zmorejo niti najmočnejše organizacije.

Glavni posamični razlogi tega ideološkega kompleksa, ki je razultiral tudi v takšni zakonodaji in takšni ureditvi, je, po moji sodbi nepriznavanje trga delovne sile.

Formalno institucionalno zanižanje trga delovne sile v jugoslovanski družbi povzroča razvrstitev delovne sile in neupoštevanje, da je to enakovreden produkcijski faktor. Delovna sila se obravnava kot neomejeni vir, v organizacije se jo vključuje premalo selektivno in z nezadostnim upoštevanjem stroškov, ki jih povzroča, z njo se nemarno in nediferencirano ravna. Organizacija se pojmuje kot asociacija in ne kot podjetje, v njej ni pravega razmerja med ekonomskimi in socialnimi funkcijami, ljudje naj bi v njej »združevali delo« pa čeprav je prišlo na ravni večine posameznikov za razcep med vlogama delavca in upravljalca... Iz tega sicer izhaja visoka varnost zaposlenosti, vendar pa tudi visoka podzaposlenost in neučinkovitost. Uvajanje tržnega gospodarstva in soočenje s svetovnim trgom zato samo po sebi odpre vprašanje viškov delovne sile. To vprašanje pa se še zaostri ob uvajanju novih tehnologij.

V naših firmah so v preteklosti zaposlovali vse dotlej, dokler je bilo kaj prostora v pisarnah, ali pa v proizvodnih dvoranah. In tu je Parkinsonov zakon rasti birokracije vseh mogočih tipov sijajno deloval: moč šefa se meri po tem, koliko ima podrejenih...

To, da delovna sila nima cene, nima vrednosti, pomeni njeno razvrstitev. Namesto, da bi tehnološki obrat pripeljal do pravičnega vrednotenja zaposlenih pa se je zgodilo, da so delovna sila in vsi delavci postali razvr-

noteni v več smislih: imamo izrazito nizko raven osebnih dohodkov, ker ta sila ni strošek ker nima vrednosti, in se z njo nemarno ravna na vseh področjih. Skozi tak odnos pridemo tudi do tega, zakaj je ustvarjalnost tako nizka. Kajti, če ne znamo izrabiti tistega potenciala, ki ga ima vsak proizvodni delavec v sebi, potem smo še manj sposobni izrabiti ustvarjalni potencial. Takšen odnos je konec koncev vplival tudi na to, da smo docela zanemarili zakon substitucije dela s kapitalom, ki je tudi osnovno gibalno razvoja.

Če ima delovna sila vrednost, kadar se ta sila podraži in začne predstavljati večji strošek, je normalno, da po ekonomskih zakonitostih podjetje začne uvajati sodobnejšo tehnologijo, saj bo ta relativno cenejša glede na dražjo delovno silo. To je nek mehanizem, ki sijajno deluje v 'gilem' kapitalizmu, pri nas pa ga ne znamo vpeljati v proizvodne procese.

Uvajanje tržnega gospodarstva bo zahtevalo upoštevanje tržnih zakonitosti tudi pri reguliranju delovne sile. Organizacije bodo soočene s tako imenovanimi ekonomskimi presežki delovne sile. Pod vprašaj bo prišlo dogovorno reguliranje plač. Nove tehnologije bodo povzročale tehnološke presežke. Pogosto bo do tehnoloških in ekonomskih presežkov prihajalo hkrati in med njimi ne bo mogoče ločiti.

Če bomo priznali trg delovne sile, če bomo priznali njegovo delovanje, potem bomo morali sprejeti kot nekaj normalnega tisto, česar doslej nismo, to je, da ta trg prinaša s seboj presežke, ne samo tehnološke, ampak tudi ekonomske. Zaradi delovanja tega trga bo potrebno priznati vso podzaposlenost, ki se je nakopičila in, da bo potrebno zgraditi tiste mehanizme, tiste načine reagiranja v vsaki organizaciji in na globalni ravni posebej, ki bodo te probleme reševali.

Vprašanje presežkov delovne sile se po izkušnjah organizacij v razvitih deželah rešuje na naslednje glavne načine:

— Z avtonomno realokacijo in s kopičenjem delovne sile v organizacijah, kjer prihaja do presežkov. To velja prvenstveno za tako imenovani primarni interni segment trga delovne sile, na katerem so organizacije same zainteresirane reševati ta problem. Za to imajo predvsem ekonomsko razvojne razloge.

— Z združevanjem in s preusposabljanjem delovne sile s pomočjo okolja, pri čemer gre predvsem za programe, ki jih financirajo, ali izvajajo javne službe za zaposlovanje, na primer subvencioniranje plač in izobraževanja delavcev, ki bi jih organizacije sicer odpustile, posebna

naročila, rezervni proizvodni programi...

— Z odpuščanjem delavcev in z realokacijo delovne sile v okolju. Pri tem nastopijo zlasti službe za zaposlovanje in izobraževanje s programi prekvalifikacij in izobraževanja za delo, programi prostorske mobilnosti, programi javnih del, programi subvencioniranja zaposlovanja... V slednjih dveh primerih gre za delovno silo s sekundarnega segmenta, po pravilu za nižje usposobljene delavce in posebej ogrožene socialne skupine.

Vsekakor je zdaj čas, da tudi te spremembe vnesemo v novo ustavo, hkrati pa sem prepričan, da bi bilo skrajno neodgovorno, tudi za Iskro, če ne bi vseh sil usmerila tudi v to vprašanje. Spremeniti je treba tista institucionalna določila, ki blokirajo normalno reagiranje vsake organizacije posebej.

Problemi reševanja presežkov delovne sile pri nas so predvsem:

— Varnost zaposlitve je locirana na premajhen organizacijski oz. teritorialni prostor.

— Formalno institucionalno se pričakuje »samoodpuščanje« presežkov delovne sile.

— Materialna odgovornost za reševanje presežkov delovne sile pade na organizacije, v katerih prihaja do presežkov, kar ob upoštevanju prej navedenega problema preprečuje tehnološko modernizacijo in vodi v ekonomski propad organizacij.

— Javne službe, ki naj bi skrbele za prestrukturiranje delovne sile in za socialne probleme, ki nastajajo ob prezaposlovanju, so nerazvite, nimajo razvitih ustreznih programov, niti nimajo zadostnih sredstev za opravljanje navedenih funkcij.

— Obstaja petrificirana industrijska struktura, zlasti pa je blokirano ustanavljanje novih proizvodnih enot, ki bi edino lahko zagotovilo uspešno reševanje vprašanja presežkov delovne sile.

Posebej bi se želel dotakniti vprašanja identifikacije presežkov delavcev znotraj podjetij, izkazovanja in reševanja ter kriterijev za opredeljevanje teh presežkov. Prvi je gotovo kriterij sposobnosti, drugi kriterij pa je socialni kriterij. Kriterij sposobnosti aplicirajo strokovne, kadrovske službe, aplicirajo ga vodje posameznih oddelkov. Obstaja vrsta tehnik za ugotavljanje sposobnosti, medtem ko socialne kriterije aplicirajo pri nas sindikati. Je pa še drug učinkovit instrument za identifikacijo presežkov, ki na nek način deluje kot motivacijski vzvod. Označil bi ga s popačenko »subbudžetiranje«. Gre za sistem nagrajevanja, ko pri večjem številu zaposlenih v nekem oddelku lahko zasluži posameznik manj, kot pa pri manjšem številu.

Ob koncu bi rad povzel le še to, kar je ključno na mikro in makro ravni. Na mikro ravni se mi zdi ključno selektivno obravnavanje zaposlenih. Nujno bomo morali, to drugi že normalno delajo, vpeljati pristop segmentacije trga delovne sile: eni kadri so ključni, drugi niso. In temu se ni mogoče izogniti, ne glede na vse socialne razloge, ki pogosto takšno diferenciacijo blokirajo. To je treba delati skladno s strateškimi razvojnimi programi. Kot drugo bi morali vpeljati tiste organizacijske prijeme, ki bi za vsako delovno mesto pokazali, ali je potrebno ali ne. Gre za neko vnovično analizo delovnega procesa z vidika funkcionalne vključenosti delovnega mesta v celoten delovni proces in tudi z vidika ocenjevanja stroškov tega delovnega mesta.

Na tretje mesto bi postavil sistem za prekvalifikacijo, preusposabljanje, ki ga danes praktično mnogi nimajo in česar sedanjí sistem usmerjenega izobraževanja ne more ustrezno pokriti.

Četrto vprašanje je celoten sistem ukrepov za zadrževanje in investiranje v ključni kader, po drugi strani pa seveda tudi sistem ukrepov za tisti kader, ki ga lahko organizacija kot presežek izkaže. Peto vprašanje pa je pritisk navzven, pritisk na tiste, ki imajo v rokah zakonodajo, pritisk zlasti na službe za zaposlovanje ob hkratni jasni obveznosti, da je treba te službe tudi ustrezno financirati,« je zaključil Ivan Svetlik.

Dopoldanski del prvega dne zasedanja se je končal z razpravo o te-

mah, ki so jih v svojih prispevkih načeli predsednik in člana PO SOZD Iskra **Franc Šifkovič**, **Jože Godec** in **Rado Faleskini** in direktor DO ZORIN **Marjan Trojar** ter dr. **Ivan Svetlik** s FSPN.

Predstavnika Zmaja je med drugim zanimalo, če imamo v Jugoslaviji narejeno projekcijo reševanja problema presežkov delovne sile, ko na eni strani število prebivalcev raste, na drugi pa tudi nezaposlenost. Dr. Svetlik je dejal, da takšnih ocen ni, razen nekaterih globalnih ocen v svetu, da bo n. pr. potrebno v naslednjih desetih letih zaposliti novih toliko in toliko sto milijonov ljudi. V jugoslovanskem merilu so demografi izdelali takšne ocene in menili, da Jugoslavija ne bo imela večjih težav, kajti vsa področja, razen Kosova, so se populacijsko že umirila in bo dejansko prišlo do pomanjkanja delovne sile ob nespremenjenih ostalih pogojih. Z vidika ponudbe delovne sile torej ne kaže na večje pretrese, vprašanje pa je, kaj se bo dogajalo na strani povpraševanja, na strani proizvodne strukture. Kljub hitri gospodarski rasti v razvitem svetu, se brezposelnost ne zmanjšuje, z izjemo tistih prvih dežel — ZDA in Japonske, ki lahko

odpirata nova delovna mesta, že zahodna Evropa si tega skoraj ne more več privoščiti. Če pa v Jugoslaviji res želimo doseči evropsko raven v smislu proizvodne strukture, v smislu tehnologije, potem bo potrebno dolgoročno računati z velikimi presežki delovne sile. Ne samo s tistim milijonom, ki so zdaj brez zaposlitve, pač pa tudi s tistim poldrugim milijonom, ki so zdaj podzaposleni pa tudi z onimi, ki jih bo izločila nova tehnologija. Res pa je tudi to, da v Jugoslaviji nimamo nobene prave strategije za reševanje teh problemov, morda pa tudi ni nujna: znana je trditev, da nova tehnologija izloča delovno silo, toda tisti, ki ne uvajajo nove tehnologije, bodo dolgoročno v celoti izločeni. Glede na to preprosto dejstvo Jugoslavija nima alternative. Vsi veste, kam nas je pripeljala konkurenca na osnovi poceni delovne sile.

Beseda je v razpravi nanesele tudi na odgovornost vodilnih v Iskri, da smo se znašli v tako nezavidnem položaju glede presežkov delavcev v nekaterih tovarnah. Rado Faleskini je v zvezi s tem dejal, da mnogi direktorji v Iskri preveč verjamejo v investicije, češ, z novimi naložbami je mogoče rešiti tudi problem odvečne delovne sile. Imamo tudi pomanjkljive investicijske elaborate, ki le redko govorijo o kadrih. Velik problem je tudi v tem, da Iskra ne ponuja celotnih rešitev za določena vprašanja, ampak je marsikdaj le proizvajalec sestavov in podsestavov. Problem je v tem, da nimamo pravega inženiringa.





Emil Milan Pintar:

Zakovitosti tehnološkega razvoja in dileme družbene strategije

Prvi govornik na popoldanskem delu prvega dne zasedanja je bil namestnik predsednika Republiškega komiteja za raziskovalno dejavnost in tehnologijo Emil Milan Pintar. V svojem daljšem nagovoru je podrobno in s skicami obrazložil zakonitosti tehnološkega razvoja in dileme družbene strategije.

V uvodu je ugotovil, da je čedalje več slovenskih podjetij v zelo težkem položaju in, da je danes zelo težko voditi podjetja, ker vejata dva protislovna vetra: prvi je logika tehnološkega razvoja v svetu, mimo katere ne moremo, nasprotni veter pa je zvezna ekonomska politika, ki je pogostokrat v nasprotju in navskrižju z vetrovi po svetu. »Zato je vodjem podjetij izredno težko,« je dejal Pintar in nadaljeval, »prav zato sem se odločil, da bom poskušal tehnološko logiko predstaviti kot splet zakonov, ki jih imenujem družbeno ekonomski zakoni tehnološkega razvoja, predvsem zato, ker so to zakoni, ki presegajo posamezno družbo in firmo sploh in so postali v zadnjih dveh desetletjih tako splošni, da se morajo po njih ravnavati firme ne glede na to, v kakšnem družbenoekonomskem sistemu živijo; po njih se morajo na nek način ravnati družbe, ne glede na to, kako so organizirane in kakšno ideologijo so v osnovi sprejele. Tiste družbe, ki teh zakonov ne sprejmejo in jih ne poskušajo obvladovati — vemo pa, da je naravne zakone

mogoče obvladovati samo tako, da se jim podredimo — potem so v neprestanem sporu, ne samo z logiko razvoja, ampak tudi sami s sabo. Značilnost tistih, ki ne živijo po naravnih zakonih je, da zelo hitro in za dolgo časa pridejo v konflikt sami s seboj. To je danes osnovna značilnost jugoslovanskih družb.

Najprej bom predstavil zakon, ki ga imenujemo »zakon naraščanja pomena družbenosti, ali družbenega elementa v teh zakonitostih«. Poznamo tri znanstveno tehnološke revolucije. Prva nam je dala produkcijske stroje, druga nam je dala v produkcijskih virih novo generacijo strojev, vendar ni bila značilna po strojih, kajti to, kar nam je novega prinesla, so bili merilni aparati, ki so v generalni razvojni liniji omogočili, da je stekel generalni tok, ki je šel prej v smeri vedno večjih strojev, se potem zaobrnil in omogočil prehod iz kvantitete v kvaliteto. S tem so se nenadno začele pojavljati možnosti veliko večje preciznosti in večje zmogljivosti skozi druge elemente.

Potem se srečujemo s tretjo znanstveno-tehnološko revolucijo. Začelo se je nekako v 70. letih našega stoletja s pojavom elektronike, ali informacijske tehnologije, ki jo simbolizira rezina silicijevega kristala in tisto, kar nam prinaša, ni najnovejše in najbolj pomembno, kar nam prinaša v produkcijski sferi s novo generacijo kombiniranih strojev; niti ni najpomembnejše tisto, kar nam prinaša z novo generacijo merilnih instrumentov. Prinaša nam nove upravne sisteme, ali nove regulacijske sisteme. Družbe, ki so prišle do tega, da so obvladale industrijsko proizvodnjo, so ugotovile, da je z racionalizacijo te industrijske velikoserijske proizvodnje ena smer po pravilu izčrpana. Bistveno večjih rezultatov ne morejo doseči z nadaljnjim izkoriščanjem možnosti v tej smeri, ker so le-te zelo majhne. Ko je bila uvedena oblika dela, ko je človek ob tekočem traku imel svoje delo tako precizno določeno, da je imel na razpolago 8 sekund, da opravi neko delo, je hkrati družba v celoti prišla v tisto fazo organiziranosti (govorim o industrijskih družbah, ne o slovenski, ali jugoslovanski), da je v resnici samo 18 — 20% ljudi še delalo v neposredni produkciji. In če bi taka družba hotela bistveno povečati produktivnost, bi se znašla pred dvema problemoma. Prvi je, da ne moremo bistveno zmanjšati časa, ki je potreben za neko operacijo pa če bi tudi tam dosegli 8 — 10% povečanje produktivnosti, je to, glede na družbo, zelo malo, če še samo 20% ljudi, kot sem že rekel, dela na takih mestih. To pa je drugi problem zato, ker se je teža razvoja prevesila iz teh mikroelementov na organizacijsko sestavo druž-

be v celoti. Tu se je pojavil pojem organizacije družbe in pojem upravnih istemov in pokazalo se je, da se družbe danes ne ločijo med sabo toliko po tem, kakšno opremo izdelujejo niti ne, ali uspeva posamezna delovna mesta za spoznanje bolje organizirati. To so seveda pomembne stvari, vendar niso objektivne. Odločilno v tem trenutku je, ali bomo uspeli obvladati moderne upravne sisteme ali ne. Pretežni del družbenega časa se prihrani, ali izgublja v upravnih sistemih. Ta tretja revolucija nam daje pravzaprav vse omenjene sisteme pa naj gre za regulacijske mehanizme v tehničnem smislu, za posamezne produkcijske stroje, ali za čiste družbene sisteme. Pri teh značilnostih, kaj nam prinaša taka revolucija in primerjava med tehničnimi in družbenimi elementi se je pokazalo, da so bili tehnični elementi ves čas pomembnejši od družbeno organizacijskih elementov. Ti so prihajali pozneje, ko je revolucija v proizvodnji in opremi pomenila tudi spremembo v organizaciji, vendar se je ta organizacija pojavljala kot posledični element. V tej drugi znanstveno-tehnični revoluciji sta bila omenjena elementa nekako uravnoteženejša, v tretji revoluciji pa je pretežen del poudarka že na družbeno organizacijskih elementih, in ne na tehničnih.

Še bolj evidentno je to, ko poskušamo narediti ekspertski sistem za pomoč poslovanja ali odločanja. Tam znaša računalnik, po ocenah strokovnjakov, manj kot 10% stroškov in čeprav je naša država pokazala vso spretnost pri zapletenosti uvoza takega računalnika, je to vendarle samo 10% tistega časa, ki ga rabite, da dosežete tekoči sistem. Danes računalnik ni odločilen, odločilno je, ali smo računalnik obvladali in to vsebinsko organizacijsko. Tu imamo ves čas težave, kajti še vedno se sorazmerno lahko odločimo, da dvignemo roke za ceno računalnika, izjemno težko pa se dogovorimo, da pošljemo ljudi učiti se obvladati računalnik.

Drugi zakon pa je zakon naraščajočega tehnološkega ritma. Skica namreč kaže dvoje temeljnih gibanj, ki predstavljata eno izmed temeljnih protislovij sodobne družbe. Prvo gibanje je izmenjava tehnoloških generacij, ali tehnološki ritem razvoja. Njegova temeljna značilnost je, da postaja vedno hitrejši. Sredi prejšnjega stoletja so bile tehnološke generacije sorazmerno dolge; trajale so do 50 let, ali več. Na prehodu iz prejšnjega v naše stoletje so bile že bistveno krajše. Danes pa so te generacije dolge okrog 10 let. To je povprečje za vso produkcijo, znotraj tega pa so tudi velike razlike. Na eni strani imate panoge, ki so kapitalno intenzivne in katerih obrat je počasnejši, so pa

panoge, v katerih ste v glavnem prisotni produkcijsko prav vi v Iskri — mikroelektronika, telekomunikacije, farmaceutika, letalska industrija, kjer pa si generacije sledijo že v razmiku približno petih let.

Na primeru Siemens bi se lahko pogovarjali o tej strategiji, kajti, če hočejo v Siemensu večati ritem pritoka novih proizvodov, morajo večati tudi količino denarja, ki ga neprestano reinvestirajo v razvoj. V tem trenutku dajejo okrog 11% svojega celotnega prihodka v razvoj;

Ko govorimo o naraščajočem tehnološkem ritmu, smo orisali tudi delovni cikel slehernega človeka. Le-ta narašča. Sredi prejšnjega stoletja je bil sorazmerno kratek, v tem stoletju je bistveno narastel in danes smo prišli v položaj, ko se v času enega samega našega delovnega ciklusa izmenjajo tri, štiri in celo pet tehnoloških generacij. To najprej predstavlja strahoten šok. Naša generacija je tu v najtežjem položaju. Odraščali in izobraževali smo se v institucijah, ki so še verjele, da prodajajo znanje za vse večne čase. Izkazalo pa se je, da se znanje približno vsakih pet let razpolovi, ker je polovica tistih informacij premalo točnih, ali celo povsem netočnih.

V naslednjem desetletju se bomo srečali s celotnimi ekspertskimi sistemi in enostavno ne bomo mogoče funkcionirati na malo višji delovni ravni, če teh sistemov ne boste obvladovali. Tu pa nastane vprašanje, kako obvladovati te sisteme. Ta del sistema se da pokazati skozi dva aspekta: prvi je šolski. Tu je nastal poseben problem zaradi tega, ker je bilo včasih šolanje, ali usposabljanje za delo zelo kratkotrajno, nekaj let, medtem ko je v tem stoletju naglo poraslo in po 2. svetovni vojni se je nekako ustalilo. Če hočete dobiti dobrega inženirja, ekonomista, organizatorja, zdravnika, potrebujete kakih 20 let šolanja. Pri tem se pojavi prvi problem, da se vam že med šolanjem tehnologije menjajo in šolski programi začenjajo zaostajati za spremembami tehnologij. Danes so vse dežele nesrečne zaradi svojih šolskih sistemov in neprestano pritiskajo nanje ter jih reorganizirajo, da bi dosegli tisto stopnjo fleksibilnosti, ki bi omogočala, da bi šolski sistem lovil spreminjajoči se ritem tehnologije.

Verjetno se začena obdobje vzgoje kozmičnega človeka — njegova odprtost v prostor.

Za nas je posebej pomembno dejstvo, da ne gre samo za šolski, ali izobraževalni konflikt, kajti danes ni inovacijska nobena družba, ki je dopustila, da ljudje potem, ko so se že izobrazili, 40 let ali ves svoj življenjski cikel delajo, ne da bi bistveno obogatili svoje znanje in ga selekcionirali.

Prav na tej točki se danes evropske družbe ločijo med sabo. Razpadle so v tri velike skupine, ki so ustvarile takšno družbeno-ekonomske in družbenopolitične sisteme, kjer je človek prisiljen v svojem lastnem interesu svoj čas in denar reinvestirati v neprestano obnovo svojega znanja. Nekatere družbe so organizacijsko to dosegle in to so družbe, ki jih imenujemo inovacijske družbe. Imamo družbe, ki niso uspele ustvariti omenjenega sistema na takšen način. Pri njih ne gre toliko za obnavljanje temeljnega znanja vsakega človeka, se pa vendarle zavedajo pomena tehnološkega razvoja, zato so usmerile svojo pozornost v to, da posnemajo tehnološke rešitve drugih družb. Te družbe danes lahko opazujemo v silovitem razvoju na daljnem vzhodu in ob pacifiških obalah. Strokovnjaki jih imenujejo posnemajoče, ali imitirajoče družbe. Imamo pa še skupino družb, to je tista družba, ki praznuje svoje zmage že cele generacije in zato ni prisilila sama sebe k učenju, kot družbe, ki so same sebe nagradile. Dodatno se ji ni treba nič učiti, to pa pomeni nagradenost z nerazvojem in zato se te družbe nenehno ukvarjajo z »uspešnimi« stabilizacijami. Zato jih imenujemo poskakajoče, ali stabilizacijske družbe. Tudi mi smo na žalost postali taka družba in tu se vidi, kako rešujemo te stvari — v zadnjih desetih letih smo uspešno izpeljali že četrto stabilizacijo, rezultati pa so jasno na dlani.

Tretji zakon je zakon naraščajočega vlaganja kapitala in razvojno-raziskovalnih potencialov zato, da si zagotavljamo razvoj. Če bi eksponencialno krivuljo razvoja pogledali pod drugim kotom bi ugotovili, da nam razpada v dve fazi: na eni strani v fazo preskoka, ali prehoda na novo tehnologijo, na drugi strani pa v fazo, ko po novi tehnologiji proizvajamo. Ta del posla nam morajo opraviti profesionalne raziskovalne organizacije — skupine. To velja tako za razvoj posameznega produkta kot tudi za celotne tehnologije. Ko gre za proizvodnjo v tekoči — obstoječi tehnološki generaciji pa vendarle prihaja do stalnega inoviranja. To ni mrtvo obdobje. To moramo ločiti, ker nam to inoviranje v bistvu delajo drugi ljudje. V slovenskem prostoru pa se nam oboje neprestano meša in mislimo, da nam inoviranje lahko nadomesti fazo preskoka v višje generacije. To pa ni res.

Kakšne zakonitosti ima faza preskoka in faza inoviranja? Pokazalo se je, da je prva značilnost, da je obdobje, ko lahko na določeni ravni produciramo, čedalje krajše. To je naraščajoči ritem tehnološkega razvoja.

Drugič — preskok v naslednjo generacijo je čedalje dražji in zahtevnejši. Dražji, ker zahteva

večjo količino kapitala, zahtevnejši pa, ker zahteva večjo količino razvojnih potencialov. Če povežete oba pojma med sabo, pridete do novega protislovja. Namreč, ko podjetje preskoči neko tehnološko generacijo, ima v bistvu manj časa, da vso to ceno preskoka skozi uspešno produkcijo amortizira. In ko bo skočilo naslednjič, bo moralo skočiti še višje in še manj časa bo imelo za amortizacijo višjih stroškov. To pa pomeni, da je podjetje skozi to dejstvo prisiljeno, ali v večjo, ali v boljšo produkcijo, ali v dražje produkte, predvsem pa mora te produkte prodajati v širšem prostoru, kajti sicer postane saturacija teh izdelkov zelo naglo eden izmed večjih problemov.

To je poenostavljena razlaga tega temeljnega zakona. Kaže pa nam še na vrsto drugih problemov, na katere bi kazalo opozoriti. Kdo pravzaprav v podjetjih omogoči preskok v naslednjo tehnološko generacijo? Formirajo se ekipe, ko je produkcija na novo zagnana na določeni ravni, ki bodo čez 8—10 let pripravile nov preskok, če je podjetje tisto, ki samo skrbi za svoj tehnološki razvoj. So pa tudi podjetja, ki tega ne morejo narediti.

Na primeru železarne Jesenice je Emil Pintar pokazal, da tega v železarni verjetno ne bodo mogli storiti, saj ni železarna tista, ki bi lahko čez deset let sama poskrbela, da bo tudi sama uveljavila naslednji raven metalurgije, ki bo takrat v svetu dominantna in se bomo pač morali odločiti za nakup licence v takratno novo tehnologijo. Drugod pa to ni tako preprosto, kajti imamo podjetja, kjer ni nobene druge možnosti kot ta, da sama poskrbi za naslednje generacije svojih proizvodov. Iz evropskih izkušenj v tem smislu vemo, da tam ekipo ljudi, ki bodo pripravili, na primer, novo serijo avtomobilov, sestavijo praviloma iz treh svojih izvorov. »Prvi izvor,« je nadaljeval Pintar, »je lastna proizvodnja, predvsem celoten sistem lastnega inženiringa. Tu vzamejo določeno število ljudi, ki to poznajo. Dodajo jim še ljudi iz lastnega razvojno-raziskovalnega sektorja (druga tretjina), tretjo tretjino pa potegnejo z univerz, inštitutov, tistih, ki so nosilci aplikativnih znanosti na najvišji možni ravni. Ko takšna ekipa nekaj let dela na uspešnem projektu in uspe narediti nov model izdelka, npr. avtomobila ter se začne njegova proizvodnja, kaj se zgodi s to ekipo? Praviloma razpade; skoraj tretjina ljudi iz te ekipe gre direktno v proizvodnjo in postane nosilec proizvodnje, ker zlasti v prvi fazi nova proizvodnja potrebuje še ogromno visoko kvalificiranih tehničnih in organizacijskih strokovnjakov.

Druga tretjina se vrne — in to ne isti ljudje — v raziskovalno-razvojno dejavnost in skuša tam

nadaljevati svoje študije. Običajno takšne tvrdke v tujini ostalo tretjino razpustijo in jo odpustijo, ne da bi se posebej zanimali, kaj bo z njimi. To so ljudje, ki se niso posebno izkazali in ki jih je veselje do takšnega dela minilo. Vedno znova morajo takšne ekipe razformirati in formirati nove. Strokovnjaki od zunaj trdijo, naj ne formiramo ekipe iz svojih razvijalcev. Ekipa mora biti mešana in nikar ne mislite, da je posel zaključen, ko se vsa stvar začne, ampak eno tretjino ekipe zajemite v proizvodnjo in šele potem počasi vlecite ljudi ven, ko se proizvodnja optimizira.

Ta, tretji zakon, ima hudo posledico, namreč, če je treba čedalje večji del kapitala in znanstveno tehnoloških potencialov vlagati, potem zakon nosi s seboj posledico tehnološke integracije. Zelo hitro postane jasno, da je za koncentracijo kapitala in raziskovalno-razvojnih kapacitet firma sama premajhna. Nima dovolj zmogljivosti in začne se povezovanje med firmami na nivoju nacionalne ekonomije. Zelo hitro se pokaže, da postaja na nekaterih področjih nacionalna ekonomija premajhna. Vsaka panoga ima svoje optimalne velikosti proizvodnje in te velikosti praviloma naraščajo z naraščanjem splošne tehnološke razvitenosti ekonomije. V začetku 60. let je bila na področju avtomobilске industrije optimalna serija, ki jo je moralo neko podjetje obvladati, okrog 150.000 avtomobilov, na začetku 70. let je bila ta optimalna serija nekaj čez 300.000 avtomobilov, v začetku 80. let okrog 800.000 avtomobilov, danes pa trdijo ekonomski strokovnjaki, da ni avtomobilskega podjetja, ki bi lahko normalno zagotavljala ritem razvoja, če ne obvlada proizvodnje spodnjega praga 1.200.000 do 1.400.000 v seriji.

Danes je že videti, da ni več firme, ki bi lahko vzdržala razvoj kljub svoji optimalni ravni. Vse postaja predrago. Zato so se pojavile transnacionalne korporacije, ko je šlo predvsem za združevanje kapitala. Sredi 70. let je postalo jasno, da temeljni problem ni več kapital. Kapital je bilo po II. svetovni vojni lažje združiti, omejitven dejavnik v povezovanju so postali tehnološki potenciali. Zato je prišlo do posebne generacije mednarodnih tehnoloških projektov. Tisto, kar je pred tem počenjali predvsem iz drugih razlogov, ko so se države povezovale v državnih projektih, ker je tako zahtevala narava raziskovanja. Ko gledamo projekte, katerih cilj je nova produkcija, pa so ti projekti nastali na mednarodni ravni kot splošen pojav v začetku 80. let — Eureka, KPD, ki v bistvu odslikavajo, EUREKA sistem in tu se je pokazalo nekaj grozljivega: ekonomska integracija se je tu vsilila kot zakon razvoja. Španija ni šla

v številne projekte EUREKA zato, ker Španci ne ljubijo dovolj svoje lastne neodvisnosti... Anglija in Grčija sta v istem času postavili zahtevo po vstopu v EGS zato, ker to zahtevajo politične notranje zakonitosti — to ni res. Prvi in drugi so šli v EGS zato, ker jih je tja silila ekonomska logika, ali zakon tehnološke integracije. Vedeli so, da danes ni več pomembno, koliko uvažate in izvažate, to ni primarno, to je le posledica, kako uspešno imate izpeljano delitev dela v razvoju. Danes je produkcijska izmenjava posledična glede na izmenjavo informacij. Posamezniki so nekaj časa trdili, da se bo trgovina kazala kot prodaja produktov razvitih nerazvitim. Mnogo hitreje, kot narašča prodaja nerazvitih, narašča tudi prodaja razvitim. Vse države so vzdržale svojo prisotnost v vseh tehnologijah in Nemčija natančno ve, da, če sedaj zapre nemški trg francoskim avtomobilom, (23% na nemškem trgu), bo v prvem hipu sicer porasla finančna moč nemških proizvajalcev avtomobilov, kajti z odstranitvijo konkurenca s trga bodo lahko Nemci dvignili ceno, s tem pa bi padli tudi v najhujšo razvojno past — odpravili bi potrebo za tehnološkim razvojem.

Čez nekaj let bi taista nemška industrija postala cenovno svetovno nekonkurenčna. Zato nobena razvita država danes ne poskuša moralizirati in razlagati ekonomistom, tehnologom in podjetjem, kaj naj delajo, ampak enostavno izpostavlja vse firme svetovni konkurenci. Pravi jim: če hočete ostati, vzdržite to konkurenco. Nastajajo obdobja, ko država pomaga, intervenira tu in tam, zavestno ali akumulacijo v nove panoge, zavestno seli pomagati prebroditi veliki skok, vendarle v osnovi prepušča trgu, da vse to uravnava. Cela vrsta držav pa tega preprosto ni razumela. Leta 1986 smo od naše zvezne vlade na vprašanje, kaj pa Eureka in Jugoslavija, dobili takšen odgovor, ki bo šel v analo: Jugoslavija pa bo še vnaprej v skladu s svojo neuvrščenostjo in globoko socialistično zavestjo enakopravno sodelovala, tako z deželami zahodne, kot z deželami vzhodne Evrope.

Prepir o količini denarja, ki ga kdo sme dati, je prepir o količini delovnih mest v naslednji fazi produkcije. To je zakonitost tehnološke integracije in če Jugoslavija še vedno razume Evropo kot političen pojem, v njej vidi same nasprotnike, predvsem pa svojo negacijo; in če se jugoslovanska veleposlaništva in diplomacija še niso omadeževali s tehnološko in ekonomsko špijo, nato, potem to pomeni, da še vedno živimo v političnih dimenzijah, medtem ko je svet postal ekonomsko izjemno koncentrirana celota.

Rad bi opozoril, kot je videti, da so se stvari skoncentrirale — ko govorimo o družbi, vsi problemi, temeljijo na treh dejavnikih: ustvariti moraš fleksibilno zaposlitveno zakonodajo. Tista družba, ki se odloči, da bo imela nefleksibilno zaposlitev, je razvojno igro izgubilo. Očitno pa ne gre samo za zaposlitev, kajti fleksibilna zaposlitev je povezana, če hočeš ali pa ne, s družbenopolitičnim sistemom in tudi s fleksibilnostjo političnih funkcij. Tudi politične funkcije so oblika dela in tudi tam mora veljati ista zakonitost fleksibilnega zasedanja funkcij.

Ko govorim o fleksibilnosti političnih funkcij mislim, da se mora v politiki človek neprestano dokazovati. Tu ne gre za vprašanje starosti. Ostro je s tem povezano tudi vprašanje, koliko zaščitite in koliko ne zaščitite trga. Ne morete imeti fleksibilnega zaposlovanja, če produkti niso izpostavljeni konkurenci tujih produktov. Računamo, da je družba, ki ima danes carinske omejitve nad 30%, zaprla družba. Naše carinske omejitve so na področju bele tehnike okrog 75%, na področju avtomobilске industrije okrog 105% itd. Vi natančno veste, kaj to pomeni.

To so zakonitosti in to tvrdke dobro vedo in zato lahko trdimo, ki ima 70, 80 ali 100% zaščito, proizvaja svoj produkt ne samo z njegovim življenjskim obdobjem nekaj let, ampak kar 20 — 25 let. Človek sicer to optimalno izračuna, družba pa to kljub temu plača. Samo pri avtomobilih smo izračunali, da plačamo 2 milijona litrov bencina na dan več, kot bi, če bi vozili avtomobile 3. in 4. generacije. Na ravni podjetja nam tisto, čemur pravimo razvoj podjetja, razpade praviloma na štiri segmente: na segment razvoja samega segmenta, razvoja proizvodnje, razvoja marketinga in razvoja upravljanja. Mi moramo te posamezne naloge v podjetju uspešno rešiti. Za razvoj izdelka v glavnem vemo, vemo tudi toliko časa se bo omenjeni izdelek prodajal; če imamo konkurenco, ga bomo seveda prodajali manj časa. Do kod smo prišli lahko z zanimanjem opazujemo v avtomobilski industriji, kjer gre za transport blaga in podobno zanimivo je to bitko opazovati v računalništvu, kjer gre za transport informacij.

Tu se bije težka bitka, ali bodo carinske omejitve, ki bodo dale zaslužiti veliko denarja tistim, ki jih znajo obiti, ostale, ali pa bodo padle. Razvoj izdelka pomeni tudi, da morate imeti ekipe. Tu govorim o vaših projektih. Enako pomembno, vendar bolj zanemarjeno pa je področje razvoja produkcije. Imamo mnogo podjetij, ki imajo izdelke pa jih ne znajo proizvajati na način, da bi bila njihova proizvodnja konkurenčna. Klasičen primer je Iskra Delta, ki je razvila dva izdelka, ki sta dos-

tojna vsake evropske konkurence, ki pa jih ne zna velikoserijsko proizvajati. Ogledali smo si vse njihove zadeve in končen rezultat je bila ugotovitev, da znaša obračanje kapitala v proizvodnji računalnikov v Iskri Delti 0,7. V Siemensu pa je bilo, na primer, obračanje kapitala 5. To je velika razlika.

Zato ni čudno, da Delta zahteva 12 — 15 milijard obratnih sredstev, da bi vzdržala tako nizko obračanje kapitala. Siemens trdi, da čip, ki ga danes plača Japonec, v 63 dneh ponudi evropskemu kupcu.

Vsega tega pa še zdaleč niso kriva podjetja. Lep del krivde nosi sistem zato, ker imamo nizko stopnjo pravne zakonitosti. Pri nas nihče ne štiti pravnega reda, ko gre za obilgancija razmerja in še vrsto drugih stvari.

Ko sem pregledoval podatke vašega podjetja, sem ocenil, da od 0,7 obračanja kapitala do 3% je stvar firme. Od 3 do 5 pa je stvar sistema. Ne verjamem pa, da je zdaj sistem sposoben priti od 3 — 5. Od 0,7 do 3 pa sem prepričan, da bi firma lahko prišla. Ko smo ogledali, zakaj je ostala na 0,7, smo tudi ugotovili, kje so problemi (od skladiščenja, psihološkega konflikta, itd.).

V nadaljevanju je Pintar govoril o marketingu, ki ga še ne obvladamo dovolj in smo še daleč od tega, da bi ga obvladali kot sodoben način trženja.

»Opozoriti vas želim še na dve stvari,« je nadaljeval Pintar. »Če hočete med seboj obvladati ti dve stvari, morate imeti sistem upravljanja v podjetju, ki vam to omogoča. To je upravljanje, ki velja tako za podjetje kot tudi za družbo in ga moramo voditi v smeri racionalnosti; mi pa smo ustvarili upravne sisteme, ki jih racionalnost sploh ne zanima. Glede družbe je najlepše pokazati na racionalnost s prejšnjo primerjavo; Siemens daje za znanost 3 milijarde dolarjev. Za ta denar od celotne mase pripelje do nosilcev projektov, ki ga investirajo in z njim upravljajo na ravni podjetja in mora iti skozi dve ravni: skozi razdelitev na ravni podjetja in skozi razdelitev na branžo, kjer se grupirajo projekti. Za ti dve uskladitvi potrebujejo okrog 250 človek — dni ugaševanja, usklajevanja, dogovarjanja, eno samo sejo centralnega sveta in dve do tri seje skupin, ki ta denar v projektu razdelijo.

Slovenija dà za znanost prek interesnih skupnosti okrog 100 milijonov dolarjev — tridesetkrat manj kot Siemens, ima pa dvakrat več zaposlenih kot Siemens. Zato, da razdelimo 100 milijonov dolarjev do ravni projektov, imamo sistem 80 interesnih skupnosti, na katerih je 500 organov upravljanja, 6000 pametnih Slovencev, ki imajo 1.700 sej na leto, za kar porabijo 25.000

delovnih dni, preračunano v porabljeni čas njihovega upravljanja. To je družbena »racionalnost«. Zato na vsakem izdelku, preden ga ponudite v prodajo, visi vsa država in družba s kremplji, pripravljena, da bi vam iztrgala denar za teh 25.000 dni upravljanja znanosti, za 20.000 dni upravljanja v kulturi — ne za kulturo, to moramo ostro ločiti!, kajti v upravljanju s kulturo še ni kultura sama. Zato visi tam 30.000 dni upravljanja v šolstvu in 30.000 dni upravljanja v energetiki, na cestah in kjerkoli drugje. Tu je torej ta visoka razlika med stroškovno ceno nečesa, če jo očistimo tega in med stroškovno ceno v naši družbi, če te stvari dodamo.

Na koncu bi vas rad opozoril še na dve stvari; jasno je, da če hoče danes poslovodna ekipa obvladovati podjetja, potem se mora poslovodna ekipa lotiti stvari prav tako strokovno, kot se mora lotiti drugih zadev. Narediti mora strategijo podjetja. Strategija razvoja podjetja se v zadnji fazi reducira na eno samo vprašanje: od česa pa bomo drugo leto v tem podjetju živeli; kaj bomo proizvajali, kako bomo proizvajali in komu bomo prodajali. Jasno je, da je takšno strategijo izredno težko formulirati.

Pri nas pa je zakoreninjena individualnost in naše poslovodne ekipe so vse prej kot ekipe. Prej je to združba posameznikov, ki drug drugemu stežejo po ugledu, kar je tudi svojevrstna posledica pravnih razmer, ki jih imamo. Ko smo se o tem pogovarjali, smo ugotovili, da so v nekaterih podjetjih našli dobro rešitev za situacijo, ki je taka kot je: v statute so vgradili sistem, da npr., če »pade« generalni direktor, z njim avtomatično »padejo« tudi vodje oddelkov, oz. TOZD tega podjetja. Ko so to v statutu zakoličili, so začeli vsi vodje TOZD in oddelkov ščititi generalnega direktorja.

Lotiti se je treba posebnega sistema, ko sedi skupaj celotna poslovodna ekipa in skupaj rešuje temeljna vprašanja. Našteli smo vrsto temeljnih vprašanj pa vendarle so se vsa ta temeljna vprašanja vrnila nazaj na centralno vprašanje: strategija mora odgovoriti na problem, kako pravzaprav najti program, kaj je ta program, s katerim bom lahko jutri živel; Pri tem se je pokazalo, da se vrsta podjetij ne želi obnašati kot podjetje. Študija, ki jo je za celotno Iskro opravil tuji izvedenec nam daje temeljno zaključno ugotovitev, da se Iskri pišejo težki časi, ker izginja duh podjetništva in ker smo se začeli obnašati kot infrastruktura slovenske družbe. To se zelo jasno odraža v vrsti akcij, sklepov in dogajanj. Temeljna platforma za strategijo slehernega podjetja pa je, da podjetniška poslovodna struktura pristane na to, da de-

jansko postane odgovorna za podjetje. To je sicer zelo težko v teh časih pa vendarle ni nobene druge rešitve. Če si podjetje želi zagotoviti razvoj, potem mora naprej.

Prvič mora razčistiti vprašanje, ali je poslovodna ekipa odgovorna za podjetje, ali ne. Če poslovodna ekipa ne pristane na dejstvo, da je odgovorna za podjetje, potem jo je treba zamenjati, kajti prej ali slej se bo izkazalo, da so preživela samo tista podjetja, kjer so se poslovodne ekipe ves čas obnašale kot da so odgovorne za podjetje, ne glede na to, ali so bili časi boljši, ali slabši. Čeprav danes dostikrat slišimo izjave, kako težki so danes časi, je to po eni strani velikokrat povsem nasprotno od resnice. Težki časi so danes za podjetja v Nemčiji, kajti tam imajo za sabo 15 let dobrega razvoja. Imajo najdražje inženirje na svetu; imajo najmanj fleksibilnega kapitala, kajti ves kapital je uspešno investiran. Na nemškem trgu so se srečali z vsem možnim blagom z vsega sveta, z najboljšimi proizvajalci, ki so prišli iz najtežjih pogojev in so zato ponujali kvalitetno blago po nizkih cenah. V Sloveniji pa imamo nasprotno velike količine intelektualcev, ki so podplačani, in so vsem na razpolago, razen posameznim podjetjem Iskre, ki so z drugimi podjetji Iskre sklenile sporazum, da drug drugemu ne bodo zaposlovali strokovnjakov. Sicer pa so vsi Iskrini strokovnjaki drugim na razpolago. Videl sem, kako je Kompas potegnil celo ekipo računalniških strokovnjakov iz Iskre Delte, ki sedaj dela software za turistično gospodarstvo Slovenije. Njim pa so bili na razpolago!

Ko se oblikuje strategija razvoja je treba videti obe strani — mi imamo trge, v katerih je visoka kupna moč, trge, ki so zelo zaščiteni, trge, ki sprejmejo kup slabo dodelanih izdelkov. Tukaj je naravnost raj za proizvajalce. Ko tujci vidijo naše trge, si manejo roke.

V našem prostoru je jasno, da imamo tako nerazvane kupce, da je za vsako normalno podjetje mogoče zelo hitro dobiti izdelke, ki bi šli na tem trgu. Očitno je torej problem nekje drugje — v družbenoekonomskem sistemu, ki na eni strani ne stimulira k delu in k proizvodnji, na drugi strani pa, če se že kdo odloči kljub opozorilom, da bo kaj delal, nabijemo na to delo visoke davke. Kajti vsi tisti, ki manj delamo, želimo, živeti od dela tistega, ki manj dela. To je splošen princip enakosti, kajti zakaj bi si nekdó lastil pravico, da lahko dela?

Iz tega pa sledi tudi temeljno vprašanje kadrovske politike, na katerega moramo pač odgovoriti in ga razreševati sami,« je zaključil svoja izvajanja Emil Milan Pintar.



Ivan Žužek:

Pravni vidik reševanja problematike presežkov delavcev

Po ustavnem konceptu velja v naši delovni pravni ureditvi stalnost zaposlitve. Tako delavcu ne more prenehati delovno razmerje, če njegovo delo v temeljni organizaciji ni več potrebno zaradi tehnoloških, ali drugih izboljšav, ki prispevajo k večji produktivnosti dela in k večjemu uspehu organizacije (4. odst. 32. člena Ustave SFRJ). Ustava ne govori o presežku delavcev v primeru, če temeljna organizacija zaide v ekonomske težave, ampak predvideva le tehnične in tehnološke presežke.

Zakon o združenem delu (preč. besedilo Uradni list SFRJ št. 11/88) sicer pozna pojem ekonomskih težav, ki se povezujejo s presežki delavcev, toda tudi v primeru, če temeljna organizacija zaide v ekonomske težave, se delavcu zagotavlja stalnost zaposlitve, pač pa ima delavec v takem primeru dolžnost preiti na delo začasno, ali trajno v drugo temeljno organizacijo. Vsekakor tudi zakon o združenem delu postavlja vse delavce temeljne organizacije v primeru ekonomskih težav v povsem enak delovno pravni položaj, ne glede na to, ali se jim zagotavlja materialna in socialna varnost z dohodkom temeljne organizacije, ali pa le kot zajamčeni osebni dohodek.

Zakon o delovnih razmerjih (preč. besedilo — Uradni list SRS, št. 24/83, 5/86) posveča veliko pozornost pravnemu položaju, ki nastane z modernizacijo poslovanja, zaradi katere določenemu številu delavcev ni možno zagotoviti dela v okviru temeljne organizacije (178. člen).

Da bi temeljna organizacija sočasno planirala tudi reševanje presežka delavcev, je zakon zahteval službo družbenega knjigovodstva, da mora pri pregledu finančnega načrta investicijskih vlaganj ugotoviti, ali so zagotovljena tudi sredstva, potrebna za zaposlitev delavcev, katerih delo bo postalo odveč.

Taka zahteva se je izkazala kot nepotrebna, saj presežki delavcev ne nastajajo tam, kjer gre za tehnične, oz. tehnološke izboljšave, kajti v takih primerih ni problematično zagotoviti presežku delavcev ustrezno zaposlitev.

Problematično je zagotavljanje zaposlitve tistim delavcem, ki bi morali zapustiti temeljno organizacijo, da bi se lahko izklopala iz ekonomskih težav. Ta problematika je zlasti izrazita pri izvajanju sanacijskih programov, v katerih je potrebno prestrukturirati proizvodnjo, oz. spremeniti tehnologijo, oz. dejavnost.

V Sloveniji doslej nismo imeli visoke stopnje brezposelnosti, zato se nismo soočali s problematiko presežka delavcev. Skupnosti za zaposlovanje so opravljale rutinska dela, ne da bi bile kadrovske in organizacijske sposobne zagotavljati organizacijam združenega dela pomoč pri prestrukturiranju proizvodnje, ki terjata tudi znižanje števila delavcev. Šele novela zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list SRS, št. 48/87) je delno angažirala skupnosti za zaposlovanje, ki naj sodeluje pri zagotavljanju zaposlitve presežku delavcev, ne glede na to, iz katerih razlogov tak presežek nastane (11. člen).

Ker se organizacije združene dela doslej niso soočale s problematiko presežka delavcev, so v samoupravnih splošnih aktih le povzemale zakonske norme, ki pa same po sebi niso neposredno uporabljive. Samoupravni splošni akt mora zagotavljati predvsem enakopravnost delavcev pri ugotavljanju, kdo se šteje za presežek, oz. kako ugotavljati, kateri delavec ne more več delati v temeljni organizaciji, ker njegovo delo ni več potrebno.

Pravica delavcev do prekvalifikacije, oz. dokvalifikacije je v samoupravnih splošnih aktih opredeljena zgolj deklarativno. Splošni akti ne predvidevajo, katere strokovne službe, so dolžne poskrbeti za organizacijo dokvalifikacije ali do prekvalifikacije, kje in kako se izvaja ter kakšne pravice gredo delavcem, ki se bodo na novo usposobili. Usposabljanje mora biti namenjeno zagotavljanju zaposlitve, zato je nujno natančno planiranje zaposlovanja, oz. zagotavljanja ustreznega dela bodisi v okviru delovne, oz. sestavljene organizacije,

bodisi v drugi statusno nepovezani organizaciji.

Organizacija združenega dela se mora strokovno organizirati za izvedbo programa prezaposlitve delavcev, katerih delo v temeljni organizaciji ni več potrebno. Natančen načrt mora zagotavljati zaposlitev tudi s pomočjo prekvalifikacije, oz. dokvalifikacije, z organiziranjem dela na domu, z začasno razporeditvijo, ali pa z ustrežno stimulacijo, na podlagi katere bi lahko delavec začel

opravljati samostojno obrtno dejavnost. Poleg tega je potrebno pri oblikovanju načrta prezaposlovanja delavcev upoštevati vse možnosti, ki jih daje na razpolago delovno-pravna ureditev, saj je gotovo najslabša varianta tista, po kateri določeno število delavcev dela sploh ne opravlja, a kljub temu prejema osebni dohodek. Razmisliti je namreč treba tudi o skrajševanju delovnega časa, o uvedbi turnusnega dela itd.

OKROGLA MIZA

Soočenje različnih konceptov reševanja problematike presežkov delavcev

V večernih urah prvega dne srečanja so se udeleženci zbrali za okroglo mizo, ki jo je vodil član Poslovodnega odbora SOZD Iskra **Jože Godec**. V skoraj triurnem razgovoru so skušali razgrniti konkretne probleme tehnoloških in ekonomskih presežkov, s katerimi se srečujejo Iskrine delovne organizacije. Ob tem so se seznanili tudi z nekaterimi načini reševanja problematike v različnih inštitucijah zunaj Iskre in se hkrati srečali z različnimi teoretičnimi mišljenji uglednih strokovnjakov, ki so sodelovali na večernem srečanju. Poleg Iskrinih kadrovskih delavcev, predstavnikov družbenopolitičnih organizacij in samoupravnih organov so za mizo sedeli tudi pomočnica predsednika Komiteja za delo **Ana Frelih**, vodja službe za razvoj izobraževanja in kadrovske dejavnosti pri republiški Gospodarski zbornici **Janez Kapun**, vodja raziskovalnega projekta Izobraževanje odraslih **Zoran Jelenc**, vodja strokovnih služb Medobčinske skupnosti za zaposlovanje Gorenjske **Slavko Kalan**, namestnik predsednika Republiškega komiteja za raziskovalno dejavnost in tehnologijo **Emil Milan Pintar**, namestnik predsednika sodišča združenega dela SR Slovenije **Ivan Žužek** in docent za kadrovske področje na FSPN **Ivan Svetlik**. Iz Iskre pa so za okroglo mizo aktivno sodelovali predsednik Koordinacijskega odbora sindikata SOZD Iskra **Avguštin Ciuha**, sekretar družbenopolitičnih organizacij SOZD Iskra **Miloš Pavlica**, direktor kadrovskega področja Iskre Kibernetike **Nace Pavlin** in svetovalec za kadrovske zadeve SOZD Iskra **Janez Mayer**.

Že v uvodu je na vprašanje Pavla Gantarja o pripravljenosti republiškega izvršnega sveta na tehnološke in ekonomske presežke skušala odgovoriti **Ana Frelihova**, ki je dejala, da so v razpravi o ustavnih spremembah predlagali spremembo zvezne ustave v smislu, da bi se nekoliko širše odprle možnosti za prenehanje delovnega razmerja delavcem, ki postanejo presežek. Republiški izvršni svet skuša problematiko presežkov urediti in poenostaviti in to ne toliko z vidika pomoči organizacijam združenega dela pri prestrukturiranju pač pa predvsem z vidika zagotavljanja socialne varnosti tistim delavcem, ki jim delovno razmer-

je preneha zaradi stečaja.

Tako tudi sprememba zakona o zaposlovanju in zavarovanju brezposelnosti, ki je bila sprejeta, oz. se je uveljavila s prvim januarjem letošnjega leta, prinaša dve novosti. Prva je zagotavljanje socialne varnosti delavcem, ki ostanejo brez zaposlitve zaradi stečaja, druga pa je zahteva, da se v skupnosti za zaposlovanje zbira večja količina sredstev, ki so namenjena, na osnovi meril in kriterijev, sprejetih znotraj skupnosti, organizacijam združenega dela za prekvalifikacijo, dokvalifikacijo in usposabljanje delavcev, ki postanejo tehnološki in ekonomski presežki.

Poleg tega pa je republiški iz-

Zoran Jelenc je udeležencem okrogle mize spregovoril o izobraževanju odraslih in poudaril, da je le to prepuščeno odločitvam vsakega posameznika. Zato bi družba morala ustvariti pogoje za konzumacijo te pravice vsem, ki si želijo izobraževanja. Razpravljalec je pripravil zanimivo predavanje o šolstvu, sposobnostih, kapacitetah, motivaciji, delovni zmožnosti itd. Ob koncu je opozoril na dejstvo, da v Sloveniji nujno potrebujemo Center za razvoj izobraževanja odraslih.

Nace Pavlin je opozoril na obveznost zaposlovanja ljudi za nove programe in iskanja rešitev v razvoju, ne pa v stagnaciji. Spregovoril je o nekvalitetnosti našega blaga pa o nepotrebem in nekoristnem administrativnem delu in prav kadrovske delavci, se prvi, ki morajo ločevati koristno delo od nekoristnega dela.

Dejal je, da moramo vsakemu mlademu človeku omogočiti delo v združenem delu, kjer se lahko preizkusi kot pripravnik, hkrati pa omogočiti slehernemu delavcu možnosti izobraževanja in usposabljanja.

vršni svet izoblikoval tudi predlog, da bi delavci lahko v določenih primerih, ko njihovo delo v temeljni organizaciji postane nepotrebno, prešli v začasni status. Ta pravica pa ne bi bila identična pravicam delavcem iz delovnega razmerja.

Janez Kapun je predstavil delovanje slovenske Gospodarske zbornice, kjer problematiko tehnoloških in ekonomskih presežkov spremlja dokaj temeljito in celovito. Pred tem pa je opozoril, da moramo v Sloveniji preseči pojmovanje, da je podjetje socialna ustanova in da moramo izhajati iz podjetja kot ekonomske ustanove. »V preteklosti smo podcenjevali produkcijski tvorec imenovan delovna sila in znanje, zato tudi prejšnje slabosti razvoje in poslovne politike prinašajo večjo težo presežkom delavcev, ki so se desetletja kopičili, danes pa so glede na materialne možnosti še težje obvladljivi,« je dejal razpravljalec in poudaril, da se mora reševanje te problematike iz delovne organizacije prenesti v širše okolje. Podjetje mora skupaj s skupnostjo za zaposlovanje iskati možnosti za pre zaposlitev in preusmeritev delavcev iz ene organizacije v drugo, država pa se bo morala bistveno bolj vključevati v reševanje teh problemov predvsem z vidika finančne pomoči.

Slavko Kalan je skušal v uvodu osvetliti nekaj teoretičnih vprašanj, ki se pojavljajo ob presežkih in pri tem opozoril predvsem na praktično opredeljevanje in uresničevanje kriterijev in navodil glede te problematike, ki so že sprejeta. Nato pa je spregovoril o ukrepih za reševanje problemov presežkov, ki jih izvaja Gorenjska Medobčinska skupnost za zaposlovanje: »Na Gorejskem se škarje zaposlovanja zapirajo in na tem območju ne vidimo možnosti, da bi presežke delavcev, ki se pojavljajo in se še bodo pojavljali, pre zaposlovali. Kajti če hočemo usposabljanje in prekvalificirati delavce, nam manjka ustreznih novih in dodatnih programov. Po drugi strani pa se srečujemo s problemom mlade generacije, ki išče zaposlitev in vprašanje je, komu bomo dali prednost. Nekatere OZD na Gorenjskem pa še vedno zaposlujejo delavce iz drugih jugoslovanskih republik. Naša skupnost ravna po spreje-

tih strateških ciljih, to je zagotavljanje polne zaposlenosti, dvig izobrazbene strukture in naslanjanje na lastne sile pri zaposlovanju. Toda, naj končam, da če bomo imeli, ob današnji zakonodaji, kjer so presežki delavcev breme organizacij združenega dela, na naši skupnosti za zaposlovanje še več presežkov, bo sedanja prispevna stopnja odločno premajhna.«

Na to se je navezal tudi **Ivan Žužek**, ki je skušal odgovoriti tudi na vprašanja iz prakse udeležencev, kateri izmed delavcev se štejejo kot presežki. Pojasnil je, da je pri tehnoloških presežkih zakonska zahteva, da se v okviru programa izvajanja tehnološke, ali druge spremembe v prvi vrsti poskrbi za kader, za delavce, ki naj bi postali presežek. To ni vprašanje socialne varnosti, ker je le-ta sama po sebi dana.

Drugo vprašanje pa je ekonomska situacija, ki nas sili v prestrukturiranje, v nove tehnologije in v tem primeru je tudi samoupravna avtonomija določanja kriterijev in meril tista, po kateri ugotavljamo presežke delavcev v okviru programa sanacije.

Pri tem pa je **Emil Pintar** drugače pojasnil pojmovanje tehnoloških in ekonomskih: »Tehnološki presežki so oblika neskladja med novimi oblikami dela, novimi tehnologijami, ki jih uvajamo in staro izobrazbeno strukturo. Če to spremljamo v družbah, ki imajo normalno krivuljo tehnološkega razvoja, vidimo, da ta proces »uničuje« določeno vrsto poklicev in ustvarja dvakrat toliko novih poklicev. V svetu rešujejo »umiranje« poklicev tako, da država, ali družba v takšnih primerih priskoči na pomoč z različnimi oblikami intervencije.

Medtem pa, ko pojma ekonomski presežek v svetovni ekonomiji ni in v resnici ekonomski presežki ne obstajajo. Pojem je le družbena izmišljotina netrznega gospodarstva. Ekonomski presežek so pač ljudje, ali delavci, ki se jih v določenem trenutku ne da racionalno zaposliti. Vsekakor je to povezano z migracijskimi tokovi in iskanjem zaposlitve. Zato mislim, da moramo enkrat za vselej prenehati govoriti o ekonomskih presežkih in jih nadomestiti s pojmom slabi delavci. Poleg tega pa je to vprašanje tudi teoretično sporno: če že imamo pri nas

družbeno lastnino, od kje ustavnopodlaga, da en del delavcev drugi del delavcev enostavno izključijo iz upravljanja družbene lastnine?»

Seveda je v nadaljevanju **Ivan Svetlik** postavil protitezo Pintarjevi razlagi: »Podjetja so na tržišču izpostavljena ekonomskim ciklom, velikokrat se trg zlomi, pride do recesije, ki je normalen pojav, s tem pa tudi do pojava tehnoloških in ekonomskih presežkov. Obstajajo torej tudi ekonomski presežki, ki jim moramo v programih zagotavljati socialno varnost, zaradi ekonomskih ciklov, oz. recesij. S širšo opredelitvijo presežkov delovne sile lahko pospešimo tudi mobilnost delovne sile. Ob tem pa moramo upoštevati tudi mobilnost kapitala in namesto preseljevanja delavcev ponuditi prekvalifikacijo.

Kar pa se nanaša na imigracije iz drugih republik, kar je bilo že danes omenjeno, moramo biti v Sloveniji zelo previdni. Jaz sam sem sicer za imigracije, toda za selektivne imigracije.«

S svetlekovno tezo pa je polemiziral spet **Emil Pintar**: »Z navedenimi stvarmi se sicer načeloma strinjam, ampak samo pod pogojem, da jih gledamo globalno. Kajti v takšnih primerih moramo paziti, da ne reagiramo preveč socialno, saj s tem blokiramo prestrukturiranje. V svetov-

V nadaljevanju okroglo mize je **August Ciuha** zasukal potek pogovora na bolj praktična vprašanja tehnoloških in ekonomskih presežkov, ki se pojavljajo v Iskri: »V dosedanjih razgovorih sem opazil premajhno prisotnost človeške komponente. Pričakovati moramo, da se nam lahko v Iskri pojavijo skupine delavcev, ki bodo proti spremembam, proti uvajanju novih tehnologij, ker bodo ob vseh teh problemih pojavljanja presežkov ugotovili, da jim ne prinašajo nič dobrega, namesto, da bi tem delavcem, ki so brez izobrazbe, prav te nove tehnologije pomenile neko prihodnost. Ugotavljam, da smo v Iskri in v družbi na splošno premalo naredili za pridobivanje izobrazbe nekvalificiranih delavcev.

Prav v Iskrinem sindikatu trdimo, da je polna zaposlenost in dolgoročna socialna varnost eden od temeljnih ciljev združevanja v sestavljeno organizacijo.

Zato pa moramo več narediti na novih programih, mobilnosti, motivaciji delavcev, v samih sanacijskih načrtih moramo več pozornosti posvetiti kadrom in s tem tehnoloških in ekonomskim presežkom, poleg tega, da moramo biti v razreševanju teh problemov tudi v okolju bolj gibljivi.«

O razvojnih dilemah je že pri koncu okrogle mize spregovoril

Ivan Žužek je med drugim pojasnil razliko med pojmom napotitev na delo in razporeditev. **Razporeditev** se veže na delavčovo pravico in obveznost do dela, na katerega je razporejen. To se veže tudi na disciplinsko odgovornost. Pri **napotitvi** pa gre za delavčovo pravico za zagotovitev zaposlitve, ne pa tudi hkrati za dolžnost. Na sodišču združenega dela pa ravno razpravljajo o tem, ali ne kaže poenotiti sodno prakso obeh pojmov, kot jo imajo po drugih jugoslovanskih republikah.

ni literaturi lahko preberemo, da je recesija naravna selekcija neuspešnih, kjer ne gre samo za posameznika, pač pa tudi za celotno podjetje, regije, celotne industrije. Priznam, da je to zelo »hudo« pogled, toda v celoti ga ne smemo zanemariti.

Kar pa se nanaša na migracije in imigracije, sem za to, da se ljudje preseljujejo, da obstaja naravna fleksibilnost, da sprejemamo imigracije, vendar moramo tudi pri tem upoštevati določene omejitve. Družba mora to na nek pameten način regulirati!«

še **Pavlica**: Nedvomno je dilema polne zaposlenosti ključna razvojna dilema tako sistema Iskre kot tudi celotne družbe. Dejstvo je, da Iskra obvlada neko raven srednjih tehnologij, kar nam kaže razvoj delovnih organizacij, kjer imamo probleme na ravni visokih tehnologij, ki jih imamo v sistemu. To omeni, da se pojavlja pred sistemom Iskre ključno vprašanje: ali je Iskra lahko tržno uspešna le na ravni srednjih tehnologij, ki jih dobro obvladuje.

Različne študije so pokazale, da je Iskra prišla v težak ekonom-

Janez Mayer je za okroglo mizo potegnil tri temeljne dileme glede presežkov. Prva je **moralna** dilema, ki se pojavi, če ni programov za prekvalifikacijo, pa so delavci presežek.

Druga je **psihološka** dilema, ki se nanaša na težave prestrukturiranja zaradi tega, ker mislimo, da moramo več ne pa drugače delati, kar pa ne drži. Samo s prisilo ni izobraževanja.

Pri **antropološki** dilemi pa se postavlja vprašanje, kdaj pri otrocih začeti z izobraževalnim procesom. Gre za to ali je humano, s prezgodnjim izobraževanjem otroku odvzeti otroštvo.

ski položaj, ko je prebila limit dvajset odstotkov svojega celotnega prihodka v izvozu. Bolj kot raste izvoz teže ekonomske posledice imamo zaradi neurejene ekonomskega sistema. Vsekakor je tudi to razvojna dilema. Naslednja družbeno razvojna dilema je, da višjo, ko imamo izobrazbeno strukturo, ko več vlagamo v razvoj, bolj ko uveljavljamo visoke tehnologije, slabši so rezultati.

In ko govorimo o strukturi ljudi, da bomo prešolali vse delavce, jaz osebno močno dvomim, da tudi drugod po svetu nimajo ljudi brez poklicev. Tudi drugod jih imajo in vendar gospodarijo us-

pešneje kot mi.

In najkončan. V Iskri smo si v samoupravnem sporazumu zapisali obveznost polne zaposlenosti in zato poudarjam, da mora prav Iskrin sistem slehernemu svojemu delavcu zagotoviti polno zaposlenost.

Iz razgovora je bila razvidna raznovrstnost problema tehnoloških in ekonomskih presežkov. Srečali smo se z različnimi pogledi udeležencev, tako s pravne, sociološke, psihološke, predvsem pa družbenega vidika. Življenje in razvoj pa bosta pokazala pravilnost naših sedanjih sklepov in napotil za prihodnost.

naj se sami prijavijo za prerazporeditev v proizvodnjo in objavili tudi razpis režijskih del.

Od 19. do 21. 7. 1983. smo izvedli anketo, hkrati pa smo opravili tudi celo vrsto sestankov na »terenu« in osebnih ter telefonskih razgovorov. Zaključno informacijo smo zapisali v našem Informatorju 17. 8. 1983.

Našo akcijo bi lahko ocenili najprej ob dejstvu, da smo od 9000 zaposlenih vključili v zgoraj omenjeno obravnavo 3200 delavcev, izmed katerih smo jih 360 prerazporedili za stalno, 80 pa začasno.

Pri tem je bilo dvignjenega preveč prahu spričo števila prerazporejenih delavcev, saj so padala vprašanja, kako bi bilo, če bi namesto izbranih izbrali druge delavce, dalje, kako bi bilo, če bi nekaterih kategorij delavcev sistem ne zaščitil in kako bi bilo, če bi bilo pri odločitvah več osebne vpliva. Prepričani smo, da je naše psihološko delo pri vsem tem ublažilo stresne učinke prerazporeditvenih aktivnosti in, da je bilo v skladu z našim kodeksom psihološke etike.

Po Salobirjevem osebnem mnenju je metodologija izbora dobro delovala, medtem ko ni bila izpeljava prerazporeditve najboljše, ker je bilo zlasti osebnega dela premalo.

Iz omenjene prerazporeditvene akcije v Gorenju in razgovorov s kolegi je Salobir ob koncu izluščil nekaj direktnih sugestij in sicer: projekt prestrukturiranja je treba pojmovati kot resen projekt, ki ni poceni. Tu gre za renoviranje strojne opreme, ki veliko stane, pri čemer pa je človeški faktor več vreden in usodnejši. Renoviranje torej ni zastoj in ga ne smemo počenjati z levo roko.

Vso pozornost je potrebno posvetiti prihodnji pripravi, kamor sodi odprava tesnobe stanja in dezorientiranosti. Vse to je potrebno razumljivo razložiti in sicer: v čem je problem, kakšne ukrepe je treba sprejeti, kaj vse lahko doleti človeka od došolanja, proizvodje, prehoda v drugo DO, odhod v pokoj, ali med obrtnike itd. Zato je treba sprožiti razmišljanja o zgoraj omenjenih možnostih (došolanje itd.). Povedati, da bo operacija boleča, da pa je to edina pot k ozdravitvi, saj tudi zdravnik ne skriva bolniku dejstva, da ga bo bolelo. Zato je treba iskati čim manj boleč način. Pri tem si je treba prizadevati, da bodo ljudje verjeli v dobro namernost akcije in jim dati ustrezno zagotovila, kjer ni vseeno, kdo jih bo potrdil in podpisal. Delo je treba zastaviti tako, da čim večkrat pomisliš nase in se zlahka videti v luči samega sebe. Pri tem je treba odstraniti vse ovire, ki preprečujejo takšen pogled, kot na primer »zasluge«, pri čemer je treba na koncu pokazati izhode iz človekove zadrege (došolanje,

prehod v drugo DO in podobno).

Temeljna naravnost psihološke priprave naj predvsem navaja prizadetega na razmišljanje o vključevanju v izobraževanje in o odhodu v pokoj.

Morda bi bilo dobro psihološke priprave razdeliti na etape. Prva naj bi zajemala sestavke o tem v tovarniškem glasilu, izdelavo ustreznih lepakov in skupinske razprave o tem. Druga etapa naj bi vsebovala analizo sugestij, ki so jih podale skupine (grupe), znova naj bi informirali prizadete o dokončnih načrtih ter napoved začetka akcije. Po tej metodologiji naj bi potem izbrali takšne ljudi, ki bodo morali tudi sami nekaj storiti zase (izobraževanje in podobno).

Vključiti je potrebno anketo, ki naj bi opravila pet funkcij. Prva naj bi bila močan element psiholoških priprav, druga kot izvor podatkov za oceno po kriterijih tretja pa kot vir podatkov o izobraževalni naravnosti, oz. izobraževalnih ambicijah, kamor sodi intenziteta pripravljenosti za izobraževanje, trajnost naravnosti, smer pripravljenosti in raven (stroka, poklic), prilagojenost naravnosti v skladu s potrebami Iskre, s sposobnostmi, usklajenost ravni in smeri s predznanjem. Četrta funkcija ankete naj bi bila priložnost, da se človek lahko izpove in končno specifična psihološka priprava za izobraževanje, ki naj uvidi, da anketiranec nima volje do izobraževanja, ali njegovo spoznanje, da je prav zdaj čas za to, ali nikoli več, ali pa spoznanje, da je bolje zanj, če se prestavi v drugi DO.

Pomembni so sestanki s prizadetimi kandidati, intervjuji z njimi in individualna obravnava, iz vsega tega pa mora veli človečnost.

Ob tem je nujna tudi vzporedna akcija, ki naj motivira ljudi za boljše delo in pokaže, da nas bo manj, a bomo morali vseeno toliko storiti, kot smo naredili doslej vsi skupaj.

V povzetku svojega izvajanja ob koncu je Salobir poudaril, da se morda premalo zavedamo, kako je lahko prerazporeditev tragedija za posameznika, še manj pa, da je to lahko tragedija za delovno organizacijo in tudi našo družbo. Zato je potreben najresnejši pristop in gre torej za resen projekt, ki ga ne smemo jemati prelahkotno. Potrebna je torej psihološka priprava tako posameznika kot delovne organizacije in tudi naše družbe.

In za kakršenkoli pristop se pač že odločimo, v njem morata biti vsebovani obe smeri našega delovanja: prizadevanje za pravično izbiro prerazporejenih delavcev in psihološka priprava na celotno delo. Kajti tudi to naše delo je žal potrebno, vendar pa je lahko zelo človeško,« je zaključil Salobir.

Janez Kapun je še enkrat poudaril, da imamo za našo produktivnost, za našo ekonomsko raven in naš standard pretirano previsoko socialno varnost. Poleg tega imamo v Sloveniji preveliko zaposlenost za ta prostor, za človeški potencial, za naše okolje. Za to je kriva tudi slabo izvajana razvojna politika, ki ni upoštevala produkcijskih tvorcev — delovne sile in znanja.

V slovenski gospodarski politiki moramo nujno upoštevati selekcijo, omogočiti koncentracijo dela in znanja in to v panogah, kjer so za to možnosti. Ob tem je neobhodno, da moramo vlagati v povečanje in kvaliteto znanja, kajti ogromna količina znanja je neizkoriščena, nerentabilna in neekonomsko uporabljena.



Marjan Salobir: Psihološka priprava delavcev na razporeditev v proizvodnjo

O psihološki pripravi delavcev na prerazporeditev v proizvodnjo je drugega dne posvetovanja, posvečeno dosedanjim izkušnjam reševanja problematike presežkov delavcev, prvi spregovoril vodja psihološke službe v SOZD Gorenje Marjan Salobir.

Na začetku svojega poročila je najprej poudaril, da gre tu za izjemno stanje, v katerem morajo pristojne službe in politične organizacije nekaj storiti. Začeti je treba iskati poti k sanaciji, pri čemer se je treba zaustaviti tudi pri režijskih delavcih in oceniti, če so tudi tu ustrezne rezerve, medtem ko v proizvodnji primanjkuje delavcev. Iz tega sledi nujna

odločitev, da je treba prerazporediti režije v proizvodnjo.

V tem procesu je potrebno sodelovanje psihologa, ker gre verjetno za zelo delikatni problem. Njegova naloga je izdelati ustrezno metodologijo in sicer metodologijo za identificiranje najustrežnejših ter izdelati tovrstno psihološko pripravo. Kajti, če bomo premeščali režije v proizvodnjo, bi naj bil pri tem izbor pravičen, pri čemer je treba nekatere povsem zaščititi. Psihološka priprava pa terja, da je treba ob takem posegu čim bolj zmanjšati bolečino prizadetega.

Metodologija za ugotavljanje ustreznosti za prerazporeditev mora najprej zajeti definicijo neproduktivnih del in merila za ugotavljanje stopnje ustreznosti prerazporeditve. Pri merilih je treba upoštevati oceno uspešnosti prizadetega, njegovo ustreznost izobrazbe, celotno delovno dobo, staž v delovni organizaciji, staž na sedanjem delovnem mestu, starost, zdravstveno stanje, obseg družine (samohranilstvo) in dohodek na člana družine. Za vse to sta potrebna tako imenovani točkovni list in list »Osebnih podatkov«. V veliko pomoč je lahko pri individualni presoji anketa.

Psihološka priprava na prerazporeditev pa zahteva čim prejšnjo informacijo, kajti govorice so mnogo nevarnejše od resnice same.

V Gorenju smo omenjeno akcijo izpeljali tako, da smo objavili o tem prvo informacijo v našem Informatorju 12. 7. 1983. Potem smo izdali obrazec »Prijava«, v katerem smo prizadete povabili,



**Klavdij Mulič in
Janez Lasič:**

Izkušnje reševanja presežkov delavcev v Iskri Telematiki

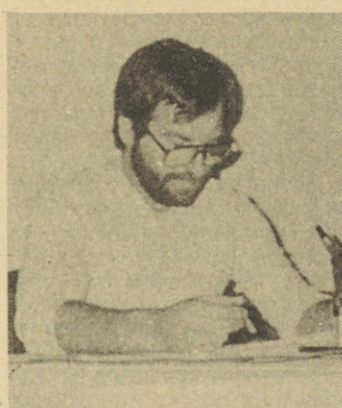
V nadaljevanju je vodja kadrovske službe v Iskri Telematiki Klavdij Mulič skušal problematiko osvetliti z bolj sociološkega vidika in predstavil faze reševanja tehnoloških in ekonomskih presežkov.

V prvi fazi so presežki nekako neopredeljeni in ne moremo govoriti o ugotovljeni strokovni resnici, pač pa le spoznavamo, razmišljamo in ugotavljamo.

Druga faza je latentna faza čakanja, ko ugotavljamo kdo je strokovno pristojen, da lahko ugotavlja presežke. Gre za faze dela, ne človeka. Pri tem je Klavdij Mulič poudaril:

Pri nas so tehnično tehnološke in razvojne strukture tiste, ki ugotavljajo presežke. Tržna analiza pa naj bo tista, ki bo določila, kaj bomo tržili in česa ne bomo več proizvajali. Sledi faza analitičnega pristopa, ki se je v Telematiki začela v tržni analizi, kjer so najprej ugotovili tržne sposobnosti programov in kot je dejal poročevalec: »Tisti programi, ki niso tržno uspešni, naj se ukinejo. Po tej analizi že lahko določimo lokacijo za iskanje presežkov. Pri nas lahko določimo presežke kot tehnološko ekonomske, ker izvirajo samo iz opuščanja starih programov.

V Telematiki smo po vseh fazah, ki sem jih naštel, izdelali ne še povsem operacionaliziran akcijski program reševanja in sedaj o osnutku programa poteka javna razprava. Po končani razpravi bomo na osnovi pripomb in zaključkov program še dopolnili in na osnovi tega skupno s Skupnostjo za zaposlovanje pripravili akcijski program.



Tudi vodja kadrovskega oddelka **Janez Lasič** je skušal prikazati pojav presežkov v Iskri Telematiki. Dejal je, da mineva leto dni, odkar so se v delovni organizaciji srečali s presežki delavcev. Reševanje tega problema pa zahteva nov pristop, nov način razmišljanja in nove poglede, medtem ko so bili prej v delovni organizaciji navajeni togega in ustaljenega načina kadrovanja in razmišljanja. Ob tem pa tudi družba nima jasno izoblikovanega modela reševanja te problematike. Pri tem pa ne smemo zanemariti današnjega ekonomskega položaja in zakonodaje, ki ovira konkretno delovanje na tem področju.

Naslednja težava s katero se srečujejo v Telematiki je strukturna narava presežkov. Za ilustracijo povejmo, da je v delovni organizaciji sedemdeset kategoriziranih invalidov, 150 delavcev s priznано zmanjšano delovno zmoglostjo, 150 jih izpolnjuje pogoje za predčasno upokojitve, sto delavcev že zaradi starosti ne morejo prekvalificirati, oz. preza-poslitati. Tako moramo gledati številko 800 delavcev presežka zelo analitično in strukturno. To predstavlja velik problem in v Telematiki ga bodo morali nekako rešiti. Delovna organizacija je bila ena med prvimi pobudnik za menjanje zakonodaje na tem področju, znotraj delovnega kolektiva pa skušajo ustvariti takšne motivacijske mehanizme in instrumente, ki bi delavcem pomagali pri lažjem odločanju za predčasno upokojitve. Pri tem je Janez Lasič poudaril: »Naslednji problem, s katerim se pri nas srečujemo je, da vse delovne organizacije, ki zaposlujejo nove delavce zahtevajo zdrave, mlade, sposobne in pridne delavce. Takšne pa potrebujemo tudi mi.

Od lanskega aprila je delovno organizacijo zapustilo 750 delavcev, tako smo v letu dni zmanjšali zaposlenost za petsto delavcev. Eden izmed načinov reševanja presežkov delavcev v Telematiki je usmerjena fluktuacija z destimulacijo osebnih dohodkov.

Naj ob koncu poudarim, da smo v tem obdobju v Telematiki tudi uspešno zajezili fluktuacijo visokošolskega kadra.«



Alojz Kleindienst:

Pristop k zmanjšanju števila zaposlenih v Avtomatiki

Izčrpno poročilo o dinamiki zaposlovanja v preteklih letih in o današnjih težavah Iskre Avtomatike je podal vodja področja za kadrovske zadeve v delovni organizaciji Alojz Kleindienst, ki je najprej poudaril, da je bila delovna organizacija vseskozi od njene nastanka pa do lanskega leta z manjšimi izjemami izredno uspešna na vseh področjih, zlasti na področju poslovanja in vlaganj, ob hitri rasti izobrazbene strukture kolektiva. V vseh teh letih je raslo tudi število delavcev, štipendistov pa tudi fluktuacija je bila v začetnih letih dokaj visoka. Lani aprila pa so začeli z zelo ostrim omejevanjem zaposlovanja, tako da je bilo ob koncu leta število vseh zaposlenih manjše od načrtovanega. V enem letu so v Avtomatiki uspeli zajeziti zaposlovanje, toda ob tem so v vseh letih zaposlili vsakega štipendista.

Prejšnji mesec so v Avtomatiki sprejeli dodatne ukrepe o popolni zaporu zaposlovanja, z izjemo visoko strokovnih kadrov elektro in strojne smeri. Na ljubljanskem področju skorajda ne zaposlujejo priučenih delavcev. V teh ukrepih pa so izvzeti štipendisti in pripravniki, ki jih zaposlujejo normalno po programu.

V Avtomatiki so se usmerili tudi na ciljno usmerjeno fluktuacijo glede upokojitev in predčasnih upokojitev in vsa napredovanja, če ni izpolnjenih pogojev, ustavijo, ne glede na pridobljeno delovno zmoglost.

Poročevalec je končal z besedami: »Mi tem delavcem ne pravimo presežki, ampak je to neko stanje ljudi, ki naj bi ga na takšen, ali drugačen način zmanjšali. V glavnem ga zmanjšujemo pri priučenih delavcih v proizvodnji, nekaj na četrti stopnji izobrazbe, ostalo pa na administrativnih režijskih delih.«



Slavko Kalan:

Vključevanje MZS Gorenjske v reševanje problematike presežkov delavcev

Tudi Medobčinska skupnost za zaposlovanje Gorenjske se je aktivno vključila v reševanje problematike presežkov delavcev v Telematiki. Kot je v nadaljevanju posvetovanja povedal vodja strokovnih služb MSZ Gorenjske Slavko Kalan, je bilo za skupnost reševanje problematike tehnoloških in ekonomskih presežkov s praktičnega vidika dokaj novo. Toda že dobro leto aktivno iščejo konkretne načine za reševanje prezaposlovanja delavcev v Iskri Telematiki.

Lani konec maja so bili prvič konkretnije seznanjeni s težavami te kranjske delovne organizacije, kajti slabi gospodarski rezultati, ki so bili poleg ostalih, posledica zastarelih programov, novih nadomestil ni bilo, so bili vzrok nastajanja presežkov delavcev. Na osnovi teh podatkov so v Strokovnih službah Medobčinske skupnosti za zaposlovanje Gorenjske matrično organizirali dve mobilni skupini, ki sta imeli nalogo, da v Kranju in na Jesenicah načrtujeta in vodita aktivnosti pri prezaposlovanju delavcev Telematike. Problematika je bila v začetku najbolj pereče izpostavljena v temeljni organizaciji PNT (Tovarna posebnih telekomunikacijskih naprav) v Blejski Dobravi, kjer je bilo v prvi polovici lanskega leta zaposlenih 460 delavcev. Mehanski sklopi, ki so jih izdelovali v temeljni organizaciji, so predstavljali 80% proizvodnje, ob prenehanju njihove proizvodnje je bilo okrog 350 delavcev presežka. Nekoliko pozneje je bila podobna problematika izpostavljena tudi v ostalih temeljnih organizacijah na območju kranjske občine. Ob nujnosti prestrukturiranja in uvajanju

nadomestnih programov je bil ocenjen presežek na osem sto delavcev.

Po sestanku kadrovskih delavcev v Kranju, kjer so kranjske in tržiške kadrovske delavce opozorili na problem v Telematiki, so Stokovne službe MSZ Gorenjske vzpostavile tesnejše stike s kadrovske službo v Telematiki. Tako so ji posredovali za interno uporabo program prezaposlovanja delavcev IMV Novo mesto in jih seznanili z aktivnostmi, ki so bile opravljene pri prezaposlovanju delavcev LK — Savinja.

V juniju in juliju lanskega leta so obiskali, glede na pričakovan hitrejši razvoj dogodkov, vrsto gorenjskih delovnih organizacij, kjer so za potrebe prezaposlovanja evidentirali prek tisoč sto prostih delovnih mest. Do realizacije prezaposlovanja ni prišlo zaradi vrste problemov, ki so nastajali znotraj delovne organizacije Telematike. V drugi polovici lanskega leta pa so se začele kazati težave tudi v nekaterih drugih gorenjskih delovnih organizacijah, kar je močno vplivalo na bistveno zmanjšanje zaposlitvenih možnosti. Podobna situacija se kaže tudi v začetku letošnjega leta tako, da bodo vse operativne možnosti prezaposlovanja precej otežkočene.

Razgovori in razčiščevanja posameznih problemov so potekali vse leto, tako na relaciji pri delu komisij, izvršnih svetov obeh občin, kadrovske službe Telematike in strokovne službe MSZ Gorenjske. Tako je šlo predvsem za dopolnjevanje sanacijskih programov, kjer so bili premalo obdelani kadrovski vidiki in reševanje presežkov delavcev, saj po obstoječi zakonodaji delavcu, ki postane presežek zaradi prestrukturiranja, uvajanja novih programov, ne more prenehati delovno razmerje, ampak se mu mora z dodatnim usposabljanjem, prekvalifikacijo omogočiti zaposlitev znotraj statusne povezave delovne organizacije ali zunaj nje.

Slavko Kalan je predstavil tudi aktivnosti, ki so jih Stokovne službe opravljale v prvih mesecih letošnjega leta. Tako so kadrovske službe Telematike dnevno dostavljali preglednice potreb po delavcih, ki so jih posredovale gorenjske organizacije združenega dela, predlagali so, da kadrovske službe posredujejo sto delavcev, ki bi se bili pripravljeni prezaposeliti zunaj Telematike tako, da bi se tudi strokovne službe še aktivneje vključile v reševanje prezaposlovanja. Kadrovske službe v Telematiki so seznanili s programom prezaposlovanja delavcev Železarne Jesenice ter ji priporočili, da izdelajo prezaposlitveni program na osnovi predloženega vzorčnega modela. Kranjski delegat zaposlovalske skupščine pa bo na seji Skupščine Zveze skupnosti za

zaposlovanje SR Slovenije opozoril na težke trenutke, v katerih se je znašla Gorenjska, predvsem pa kranjska in jeseniška občina glede zaposlovanja delavcev.

V nadaljevanju je Slavko Kalan nekaj besed spregovoril tudi o problematiki Cimosa iz Nove Gorice in Lika — Savinje, nato pa predstavil njihovo bodoče delo pri prezaposlovanju delavcev in dejal:

1. »V Telematiki naj odgovorni speljejo vse formalno pravne postopke v zvezi s tehnološkimi presežki prek organov upravljanja.

Formalno pravna odločitev mora vsebovati čimbolj točno število tehnoloških presežkov, ki jih bo potrebno prezaposeliti.

2. Kadrovska redukcija naj zajame celotno delovno organizacijo in ne samo tiste programe, ki jih bodo v Telematiki opustili.

3. S celotno problematiko razreševanja tehnoloških presežkov je potrebno seznaniti delavce.

4. Družbenopolitične organizacije, predvsem pa OOS naj pri prezaposlitvenih aktivnostih pomagajo ustvarjati med delavci takšno klimo, da je prezaposlovanje delavcev Telematike v druge OZD (ob upoštevanju tudi dnevne migracije) odločujočega pomena za posameznega delavca, kot za organizacijo.

5. Vsa prezaposlovanja se opravijo skladno s sprejeto zakonodajo. Torej odpuščenje delavcev ne pride v poštev.

6. Za drugačno reševanje tehnoloških in ekonomskih presežkov delavcev, naj DO Telematika predlaga spremembo obstoječe zakonodaje.

7. Stokovna služba občinskih skupnosti za zaposlovanje Gorenjske in Kadrovska služba Iskre Telematike bosta takoj po sprejetih formalno pravnih postopkih na organih upravljanja izdelali podroben akcijski program razreševanja tehnoloških in ekonomskih presežkov delavcev.

Naloga prezaposlovanja bo ob zaostrenem gospodarskem položaju težka. Kljub temu upamo, da bo tudi izvedljiva, vendar postopno, ne naenkrat, ob predpostavki, da bo v pretežni meri treba prezaposlovati nekvalificirane delavce. Da bo prezaposlovanje uspešno, bo zato potrebno še naprej krčiti mehanski priliv.

Zvone Mikič: Plani in koordinacija zaposlovanja v SOZD Iskra v letu 1988

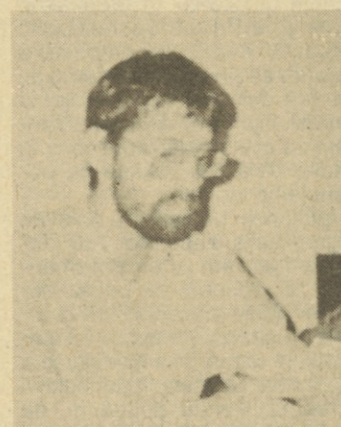
»Sedaj so napočili časi, ko moramo upoštevati Iskrin samou-

pravni sporazum o kadrovski politiki veliko bolj, kot kdaj koli prej, predvsem pa spremljati poglavje, ki opredeljuje razporejanje delavcev znotraj Iskre, »je svoje poročilo začel samostojni strokovni sodelavec za kadrovske dejavnosti SOZD Iskra Zvone Mikič, ki je govoril predvsem o ukrepih sestavljene organizacije pri urejanju vprašanja tehnoloških in ekonomskih presežkov v Iskri.

Tako je kadrovske področje sestavljene organizacije pred kratkim organiziralo posvet delovnih organizacij iz ljubljanske in gorenjske regije, kjer so skušali zagotoviti učinkovito koordinacijo zaposlovanja in usmerjanje fluktuacije med tistimi Iskrinimi delovnimi organizacijami, ki so v svojih načrtih zaposlovanja za letošnje leto napovedale veliko zmanjšanje števila zaposlenih, kot tistimi, ki bodo v letu 1988 dodatno zaposlovali. Med drugim so na srečanju sprejeli sklepe, da je potrebna takojšnja vzpostavitev medsebojnega informacijskega sistema o presežkih in manjkajih delavcev, da morajo pred vsako novo zaposlitvijo delavcev z nižjo izobrazbo, delovne organizacije ljubljanske in gorenjske regije obvezno preveriti, če obstaja možnost zaposlitve ustreznega delavca iz Iskre Telematike, oz. druge delovne organizacije.

Delovne organizacije morajo preučiti možnosti in ustvariti pogoje za dokvalifikacijo, ali prekvalifikacijo možnih presežkov delavcev in v primeru fluktuacije strokovnih delavcev morajo kadrovske službe DO, od koder ti delavci odhajajo še v času odpovednega roka teh delavcev obvestiti druge Iskrine delovne organizacije o nameri svojih delavcev in s tem omogočiti morebiten prehod teh delavcev v druge delovne organizacije.

Tako je potrebno tudi zaostriti odgovornost delavcev, ki jim bo ponujena možnost prerazporeditve, dokvalifikacije, prekvalifikacije, ali napotitve v drugo delovno organizacijo in da neupravičena zavrnitev predstavlja razlog za prenehanje delovnega razmerja.



Zvone Mikič

V nadaljevanju morajo delovne organizacije zagotoviti vsestransko korektnost pri prehajanju delavcev iz kolektiva v kolektiv, delavcev iz Telematike. Pri tem je treba zagotoviti zaposlitev in kvalitetno pripravništvo vsem štipendistom Iskre, če bo treba tudi s preusmerjanjem v druge Iskrine delovne organizacije.

Ob koncu srečanja so se udeleženci dogovorili, da bodo tovrstna srečanja ponavljali vsake tri mesece, kjer bodo pregledali uresničevanje dogovorov.



Jože Golob:

Fleksibilne oblike razporejanja delovnega časa

Svetovalec za pravne zadeve SOZD Iskra Jože Golob je spregovoril o zanimivi in dokaj aktualni temi, to je fleksibilnem urejanju delovnega časa glede pravne ureditve. V uvodu je dejal, da skrajševanje delovnega časa v smislu fleksibilnega urejanja delovnega časa omenjamo glede na okoliščino, da skrajševanje delovnega časa postaja vedno bolj prilagojeno zahtevam tehnologije. Zato v ospredje vstopa vprašanje specifičnega skrajševanja delovnega časa, zaenkrat predvsem na izjemno težkih delih in delih, ki se opravljajo v neugodnih razmerah. Zakonski minimum delovnega časa za takšna dela znaša 36 ur. Najbolj znan in eden izmed prvih primerov takšnega zniževanja delovne obveznosti, ki je imelo zelo ugodne rezultate glede rasti produktivnosti je bila livarna v Kikindi.

Spremembe ZZZ omogočajo, da se z zakonom tudi na druge dejavnosti vpelje delovni čas, skrajšan na do 36 ur, vendar pooblastilo zaenkrat še ni bilo uporabljeno generalno npr. ob spremembi republiškega zakona o delovnih razmerjih. Po besedah Jožeta Goloba bi bila takšna

sprememba zakonodaje umestna, seveda pa bi kot pogoj za skrajšanje delovnega časa moral biti opredeljen cilj v obliki zvečane produktivnosti dela, ki bi morala izhajati kot rezultat predhodne analize vseh produkcijskih faktorjev. Ob tem je potrebno upoštevati tudi rezultate številnih anket, ki govore o skromnem izkoristku delovnega časa pri nas. Tudi v svetu se še vedno nadaljujejo trendi skrajševanja delovnega časa delavcev ob hkratnem podaljševanju obratovalnega časa, kar je glede na hitro staranje tehnologij nujnost.

Fleksibilno razporejanje delovnega časa je predvsem način prilagajanja delovnega časa zahtevam tehnološkega procesa, kar se kaže prek uvajanja izmenskega dela, neenakomerne letne razporeditve delovnega časa, začasnih prerazporeditev delovnega časa zaradi izjemnih okoliščin, uvajanja dela prek polnega delovnega časa.

Uvajanje krajšega delovnega časa za določene kategorije delavcev, oz. za določena dela lahko predstavlja način razreševanja problemov nezaposlenosti. Delitev istega delokroga med dva delavca je poznana tudi v tujih pravnih redih pod pojmom »job sharing«. Pri nas smo v praksi glede takšnega skrajševanja delovnega časa, ki ima za posledico tudi sorazmerno zmanjšanje obsega pravic, ki izvirajo iz dela zlasti OD in pokojninske dobe, zelo togi. Poznani so primeri, da se celo delavke, ki imajo po zakonu pravico delati s krajšim delovnim časom, kadar to terjajo koristi otroka, ovira v uveljavljanju te pravice...

Nato je poročevalec spregovoril o najpomembnejših značilnostih razporejanja delovnega časa, ki so naslednje

- osnova za razporejanje pomeni sklad delovnega časa v daljšem časovnem obdobju (delovno leto, mesec, teden),
- sklad delovnega časa je odvisen od raznih posrednih oblik skrajševanja, kot so dopusti, prazniki, dodatni prosti dnevi, časa, potrebnega za izobraževanje in številčnega stanja zaposlenih,
- razporejanje delovnega časa se prilagaja potrebam tehnologije ter potrebam delavcev.

In ob koncu je Jože Golob na kratko osvetlil vlogo prava v urejanju problematike fleksibilnega delovnega časa. »Vloga prava v omenjeni problematiki je dvojna — usmerjevalska in napolnilna v smislu vzpostavitve okvirov za prilagajanje delovnega časa delovnim potrebam in v smislu vzpostavitve oblik delovnega časa, ki ustrezajo razreševanju problemov nezaposlenosti,

- zaščitna v smislu varovanja delovne sposobnosti glede na objektivne okoliščine (vpliv de-

lovnih priprav, delovnega procesa, delovnega okolja, oz. posebnih pogojev dela), kot glede na subjektivne okoliščine (varstvo materinstva, mladost, starost, zmanjšana delovna sposobnost).

Sedanja pravna ureditev fleksibilnih oblik delovnega časa je ustrezna, saj z dispozitivnimi normami omogoča specifičnost urejanja problematike fleksibilnega delovnega časa v internih ureditvah.

Prav podatki o slabi izkoriščenosti delovnega časa nam nakazujejo uvajanje fleksibilnih oblik delovnega časa, kot enega izmed načinov za dvig produktivnosti našega dela.«



Janez Mayer:

Kadrovski presežki z vidika razvoja kadrov

Ob koncu srečanja je kadrovskim delavcem spregovoril o presežkih delavcev z vidika razvoja kadrov tudi svetovalec za kadrovske zadeve SOVD Iskra Janez Mayer, ki je v uvodu poudaril, da, če RAZVOJ KADROV definiramo kot progresivno spreminjanje, transformacijo strukture znanja, osebnosti in delovne kulture posameznika, kolektiva in delovnega okolja v času, v smeri ve večje popolnosti in stabilnosti, ga lahko sinonimno poimenujemo tudi PRESTRUKTURIRANJE.

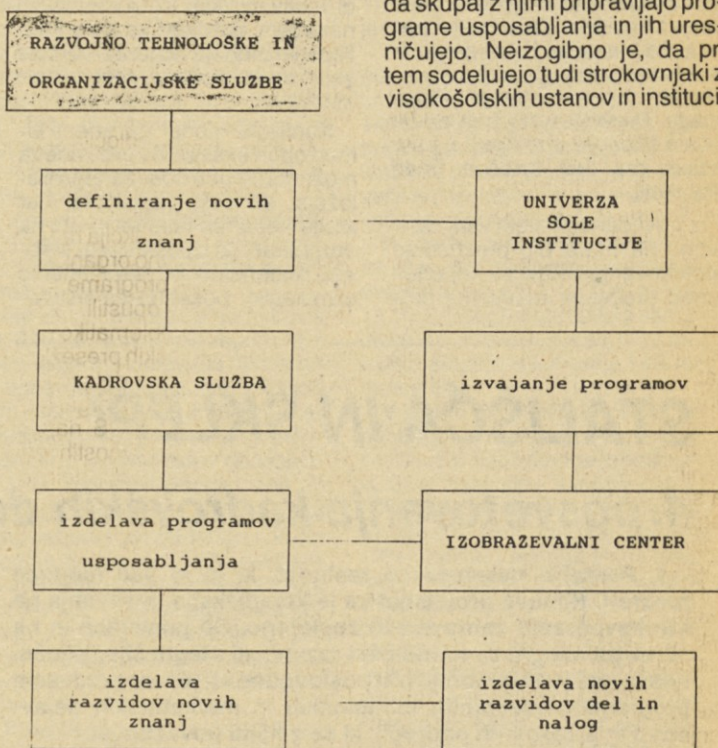
Sodobni tehnološki razvoj zahteva proizvodni model, v katerem je najpomembnejši dejavnik znanje. V delovno intenzivnem modelu, ki tudi v Iskri še prevladuje, je znanje spremljivka samo do stopnje, na kateri lahko steče in se vzdržuje obstoječi proizvodni proces, nakar postane konstanta. Ta model ne izpostavlja pridobivanja, prenosa in ustvarjanja novega znanja, ki je temeljni proces delovanja razvojno intenzivnega proizvodnega modela. S tem tudi ni priznan kot osnovni

agens kadrovskega razvoja.

Iz povedanega sledi logičen zaključek, da kadrovski presežki, s katerimi se ta čas srečujemo, še niso v pretežni meri posledica tehnološkega razvoja, marveč prej razvojne stagnacije, v kateri prihaja do opuščanja zastarelih, neakumulativnih proizvodnih programov, s tem pa tudi do ukinjanja ustreznih del. Potreba po pres-

truktuiranju kadrov pa je utemeljena le, če je posledica nove razvojne usmeritve, ker edino v tem primeru lahko govorimo o progresivnih spremembah.

Ko je Janez Mayer govoril o prestrukturiranju znanja, je poudaril, da nova tehnološka znanja lahko definirajo le razvojno tehnološke in organizacijske službe, medtem ko je naloga kadrovskih, da skupaj z njimi pripravljajo programe usposabljanja in jih uresničujejo. Neizogibno je, da pri tem sodelujejo tudi strokovnjaki z visokošolskih ustanov in institucij



Slika 1: PROCES PRESTRUKTURIRANJA ZNANJA

Definiranje novih znanj usmerja izobraževalni proces za prestrukturiranje, razvidi znanj pa predstavljajo izhodišče za opredelitev del in nalog, ki bodo jutri aktualne.

Vzrok, da se v naši praksi ta naloga nenehno prelaga na kadrovske službe, je v bojazni pred riziki in odgovornostjo, ki neizogibno spremlja napovedovanje in odločanje o nadaljnjem razvoju. Ustvarjalna svoboda se kaže predvsem v pravici do rizika in zmote, ki ju pri nas praviloma ne priznavamo, kar je tudi eden izmed vzrokov, da se tako krčevito izogibamo odgovornosti za razvojne odločitve. Če pa ni jasne odločitve o razvojnem programu, ni mogoče pripraviti ustreznega načrta prestrukturiranja znanja.

Prestrukturiranje znanja tudi ne more biti stihijna akcija, ki bi za naslednje tehnološko obdobje enkrat za vselej zadovoljila potrebe po novem znanju, marveč obligatno vzpostavljen trajen delovni proces, ki zahteva nenehno visoko kvaliteto izobraževanja in ustvarjalnega dela na vseh ravneh, ki je v naših razmerah pogosto nizka. Medtem ko univerzi vsaj na nekaterih področjih nedvomno sledita svetovnim dosež-

kom, se pretežno vendarle podaja znanje »za nazaj« (to še posebno velja v okviru funkcionalnega izobraževanja v OZD).

V zvezi s tem je treba preseči tudi stereotip, po katerem naj bi bile kategorije delavcev visokih zahtevnostnih stopenj na prestrukturiranje imune. Zaključku visokošolskega študija pogosto sledi strokovna stagnacija, zato so v prenekanterem delovnem okolju razvojno inertni posamezniki in skupine, ki se po večini lahko sklicujejo le še na formalno izobrazbo. Stopnja neizkoriščenosti teh struktur, oz. njihova navidezna zaposlenost, pogosto sovpadata z obsegom potreb prav te vrste, zato jih lahko dosledno opredelimo kot presežke.

Prestrukturiranje za nove tehnologije zahteva tudi strogo selekcijo vodilnega kadra. Vodilni ljudje, ki v zadnjih 3 do 5 letih niso na svojem strokovnem področju vpejali nobene inovacije in tudi za svoj osebni strokovni razvoj niso ničesar storili, niso več primerni za to delo. V naših razmerah je vodenje žal še vedno v prvi vrsti funkcija, povezana predvsem s položajem na hierarhični lestvici, ne pa najzahtevnejše strokovno delo. Prestrukturiranje mora torej

v prvi vrsti zajeti področje vodenja.

V nadaljevanju je Janez Mayer govoril o prestrukturiranju osebnosti, kjer je poudaril, da sodobna psihološka spoznanja, v nasprotju z dosedanjimi, kažejo, da se določene strukture inteligentnosti razvijajo v pozno starost, seveda pod pogojem, da je človek nenehno intelektualno aktiven. Vse kaže, da razvoj inteligentnosti poteka v smeri vse večje strukturne sinteze intelekta. Za ustvarjalnost pa to žal ne velja. Kljub poglobljeni sposobnosti mišljenja ustvarjalnost v pozni starosti vidno upade. Prevelike izkušnje povzročajo fiksacije v mišljenju, posledice ima tudi splošen upad vitalnosti.

Iz povedanega sledi vsaj zaključek, da mora biti preglednejše upokojevanje delavcev kot eden izmed procesov reševanja pro-

blematike presežkov, izrazito selektivni proces, saj bi se v nasprotnem primeru lahko vpraševali o njegovi učinkovitosti in humanosti.

V poglavju o prestrukturiranju kulture dela se je govornik najprej dotaknil konfliktnih modelov delovne motivacije. Bistvo je v tem, da v konfliktnem modelu nivo delovne učinkovitosti skoraj simultano sledi motivacijskim in bioritemskim nihanjem, medtem ko se v konfliktnem modelu nenehno zdrži vsej rahlo nadpovprečen nivo storilnosti.

Konfliktni model na enem izmed obeh ekstremov predvideva možnost izgube doseženega položaja, ali celo zaposlitve, kar zbuja nenehen latentni strah, na drugi strani pa izpostavlja učinkovito materialno in nematerialno stimulacijo, posebno za ustvar-

jalno delo, kar človeka neprestano spodbuja. Posledica delovanja konfliktnega modela je stanje in vzdušje stalnega samopotrjevanja in dokazovanja pripravljenosti za nadaljnje delo, posledica nekonfliktnega pa že omenjeni monopolni položaj posameznika na njegovem delovnem mestu.

Ko je Janez Mayer na kratko predstavil homeostatični motivacijski mehanizem, ki ni usmerjen le proti ustvarjalnemu delu, marveč blokira strokovni razvoj v celoti, s tem pa zavira tudi težnje v smeri osebnostnega razvoja, je svoje podajanje zaključil z besedami:

»V zvezi s presežki delavcev se pojavlja tudi svojevrstna moralna dilema. Če bi bili presežki posledica razvoja, bi bili že predvideni. V tem primeru bi jim bilo mogoče pravočasno ponuditi ustrezne programe prekvalifikacij, v katerih bi se intenzivno pripravljali

li za naloge, ki jih bo prinesla nova tehnologija. Teh programov pa ne nudimo iz zelo preprostega razloga, ker jih nimamo. To pomeni, da za delavce, za katere ni več primerne dela tudi ni več prave priložnosti in so praktično odpisani. Moralna dilema je torej v tem, da odpuščas človeka, ki mu nisi ponudil nobene možnosti.

Reševanje vprašanja presežkov delavcev z vidika razvoja kadrov lahko pušča ob strani samo tiste, ki niso bodisi sposobni, ali voljni izpopolnjevati svojega strokovnega znanja in samih sebe kot osebnosti.«

Poročali:

Lado Drobež

Miloš Pavlica

Dušan Željeznov

Vesna Žunič

STALIŠČA IN SKLEPI

4. posvetovanja kadrovskih delavcev SOZD Iskra, Ribno 88

1. Presežki delavcev so realnost, ki je ni več mogoče prezreti. Njihova problematika je kompleksna, reševanje pa strokovno zelo zahtevno in zapleteno. So posledica in ne vzrok pa naj gre za tehnološki razvoj, ali stagnacijo. Ključni nosilci reševanja morajo biti poslovodne strukture predvsem programske-razvojnih, tehnoloških in marketinških dejavnosti in strokovnih področij, ki se z njimi povezujejo.

2. Presežki delavcev so družbeni problem, ki zahteva globalno prestrukturiranje gospodarstva, premagovanje ideoloških ovir in spremembe pravne regulative.

3. V našem prostoru še ni izobraževalnih programov prekvalifikacij in dokvalifikacij niti po obliki in vsebini, niti po nosilcih izvajanja. Iskra bo vztrajala, da se v družbi zgradi sistem prilagajanja znanja v skladu s potrebami prestrukturiranja gospodarstva.

4. Pospešiti je treba vse oblike izobraževanja in usposabljanja v zvezi z naslednjimi že sprejetimi sklepi:

4.1. Pri zaposlovanju in razporejanju delavcev je potrebno dosledno upoštevati izpolnjevanje zahtevanih pogojev za opravljanje del in nalog. Pogoj za razporejanje delavcev, ki jim je bila priznana z delom pridobljena delovna zmožnost je stalno dopolnilno izobraževanje na osnovi individualnega programa izobraževanja.

4.2. Kadrovske službe so dolžne spremljati, analizirati in predlagati ukrepe za odpravo vzrokov fluktuacije strokovnih kadrov. Prav tako morajo kadrovske službe izgrajevati oblike materialne in nematerialne stimulacije za ustvarjano delo.

4.3. Za študij ob delu in iz dela, ki je skladen s potrebami DO je nujno, da kadrovske službe ustvarijo optimalne pogoje (skrajšani delovni čas, plačilo stroškov itd.)

4.4. Delavci lahko napredujejo le na osnovi delovnih rezultatov in uspešnega izobraževanja.

4.5. Kadrovske službe uvajajo sodobne oblike organizacije, ki omogočajo večjo mobilnost in koncentracijo strokovnih kadrov na pomembnejših projektih.

4.6. Prioriteto pri zaposlovanju in razporejanju imajo delavci, ki so se pripravili strokovno izpopolnjevati.

4.7. Kadrovske službe neposredno (osebno) vzpodbujajo delavce za nadaljnje izobraževanje.

Iskra bo predlagala spremembo zakonodaje, ki na izrazito neustrezen in nestimulativen način določa pokrivanje stroškov izobraževanja za pridobitev izobrazbe.

5. Vlaganje v kadre mora postati bistveni sestavni del vseh investicijskih programov.

6. Nenehno je treba razvijati sisteme selektivnega ugotavljanja in nagrajevanja delovne učinkovitosti delavcev kot instrumentov samodejne selekcije. Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo neposredni vodje dela.

7. Za zagotavljanje pogojev vodenja in koordinacije enotne politike zaposlovanja, se morajo delovne organizacije dosledno držati ciljev in usmeritev kadrovske dejavnosti, opredeljenih v letnem planu SOZD Iskra za leto 1988, SaS o kadrovski politiki SOZD Iskra in sklepov sestanka odgovornih kadrovskih delavcev Iskre z dne 22. 4. 1988.

8. Z doslednim zaostrovanjem delovne in disciplinske odgovornosti vseh zaposlenih moramo preseči mišljenje, da je delovno mesto privilegij, ki zaposlenim zagotavlja monopol. V zvezi s tem bo potrebna tudi pobuda za spremembo ZZD in ZDR.

9. Močne presežke delavcev bo v vsakem primeru potrebno reševati na human način. Zavedamo se dejstva, da posameznemu delavcu status tehnološkega presežka pomeni osebno in družinsko tragedijo, delovni organizaciji pa krizo določenih vrednot.

10. Kadrovske službe delovnih organizacij Iskre bo potrebno zaradi predvidene kompleksnosti in občutljivosti problematike presežkov delavcev ustrezno strokovno usposobiti in organizacijsko okrepiti. Organizacijske in planske službe morajo pristopiti k ugotavljanju in odpravljanju latentne nezaposlenosti.

11. Širša družbena skupnost mora zagotoviti ustrezna sredstva za različne načine reševanja vprašanja presežkov delavcev, ki bi jih zagotavljala predvsem Skupnosti za zaposlovanje, ki se mora za to delo še ustrezno strokovno usposobiti in kadrovsko okrepiti.

12. Zaradi boljšega izkoristka delovnega časa predlagamo uvajanje fleksibilnejših oblik razporejanja delovnega časa.

13. Zaradi velikega odliva znanja iz Iskre je potrebno nadaljevati aktivnosti za spremembo ustrezne zakonodaje v zvezi z zaščito lastnega znanja.

14. Zaradi globalnega pregleda nad področjem usposabljanja že zaposlenih morajo vsa strokovna področja nenehno definirati nova znanja, ki bodo v skladu z razvojnimi usmeritvami.

V prvem četrtletju so proizvodnjo in izvoz uresničili v okviru planskih zadolžitev

V prvem četrtletju 1988 je vidna realizacija planiranih fizičnih elementov poslovanja, tako proizvodnje, izvoza in prodaje na domačem trgu. Trend rasti proizvodnje se je nadaljeval iz zadnjega trimesečja 1987 ter v mesecu marcu dosegel načrtovano število izdelanih strojev. Tako je indeks količinskega povečanja proizvodnje v prvem trimesečju 1987 odraz nizke proizvodnje v lanskem obdobju.

Tako proizvodnja, kot izvoz sta bila realizirana v okviru planskih zadolžitev, uvoz pa je rastele počasnije kot izvoz. Prek kooperacij smo uvozili veliko finalnih izdelkov, kar se je pokazalo pri realizaciji prodaje na domačem trgu. V tem obdobju smo uspeli ob koncu leta 1987 povečane zaloge finalnih izdelkov znižati. Pri nabavi na domačem trgu pa je viden učinek intervencijskih ukrepov, sprejetih v novembru 1987, kar se je odrazilo pri dogovoru cen repromateriala — legalno in po t.i. »sivih cenah«.

V prvem trimesečju smo se srečali z veliko likvidnostno problematiko, ki ima zunanje in notranje vzroke komur štejejo slabo rentabilnost našega poslovanja v zadnjih nekaj letih in od tod izvirajočo neustrezno strukturo virov sredstev, medtem ko so med zunanjimi vzroki vidne občutne težave v vsesplošni nelikvidnosti gospodarskega in bančnega sistema.

Doseženi fizični elementi poslovanja se žal niso odrazili tudi v poslovnem uspehu delovne organizacije v tem obdobju. Doseženi rezultati se giblje, tako kot že nekaj zadnjih obdobji, na meji pozitivnosti.

Ugotoviti moramo, da so porabljeni sredstva, ob doseženem celotnem prihodku, prevelika, poleg tega pa so tudi rast obveznosti iz dohodka, kljub proklamirani razbremenitvi gospodarstva, bistveno višja od ostalih kategorij v delitvi. Na koncu doseženi čisti dohodek zadošča le za pokritje izplačanih osebnih dohodkov in oblikovanje rezervnega sklada v zakonski višini, ki hkrati predstavlja edino kategorijo naše akumulacije.

V prvem trimesečju so izdelali do sedaj rekordno število strojev in sicer 133925, kar predstavlja 31% povečanje v primerjavi z lanskim istim obdobjem in 27% izpolnitev letnega plana. Največje povečanje v primerjavi z lanskim obdobjem je vidno pri profesionalnem programu, UNI programa in brusilcih.

Vrednostna proizvodnja je v prvem trimesečju znašala 18.782.910 tisoč din in predstavlja 118% izpol-

nitev plana za prvi kvartal. Domača proizvodnja znaša 13.954.345 tisoč din in predstavlja 106% izpolnitev plana za prvo trimesečje, medtem ko je vrednost kooperacij 4.828.565 tisoč din in predstavlja 174% izpolnitev plana za prvi kvartal. Tako veliko preseganje plana kooperacij gre predvsem na račun nočnega uvoza finalnih izdelkov in rezervnih delov po koperacijah Perles, Skil.

V prvih treh mesecih 1988 so od celotne proizvodnje 133.680 strojev namenili za izvoz 102.080 strojev, kar pomeni 76% celotne proizvodnje in predstavlja 36% povečanje v primerjavi z lanskim istim obdobjem in 26% izpolnitev letnega plana. Proizvodnja za izvoz predstavlja vrednost 3.879.550\$, kar pomeni 54% povečanje v primerjavi z lanskim istim obdobjem in 25% izpolnitev letnega plana.

Izvoz po ICD je bil nekoliko nižji od proizvodnje za izvoz. Realiziran je bil v višini 3.175.348\$, kar predstavlja 79% povečanje v primerjavi z istim lanskim obdobjem in 21% izpolnitev letnega plana.

Podatki o izvozu zaradi sprememb razmerij posameznih valut do dolarja niso v celoti primerljivi z lanskim obdobjem. Zaradi tega je proizvodnja za izvoz v prvem trimesečju 1988 za 22% večja, kot bi bila v primeru nespremenjenih razmerij valut do dolarja.

V prvem trimesečju so uvozili za 1.970.344\$ repromateriala, rezervnih delov in strojev, kar pomeni 77% povečanje v primerjavi z lanskim istim obdobjem in 16% izpolnitev letnega plana. Vzroki za relativno nizek odstotek izpolnitve plana so vidni v močnem uvozu novembra in decembra in pritisku na racionalnejše nabavljanje. Prek kooperacij smo uvozili za 1.862.123\$ repromateriala, rezervnih delov in strojev, kar pomeni 101% povečanja v primerjavi z lanskim istim obdobjem. Od celotne vrednosti uvoza je bilo za 622.000\$ rezervnih delov in gotovih izdelkov, kar predstavlja 32% uvoza prek kooperacij. Seveda pa podatki iz posameznih obdobji, zaradi spremembe raz-

merij valut do dolarja, niso v celoti primerljivi.

Stopnja pokritja uvoza z izvozom je bila v prvem trimesečju v primerjavi z lanskim obdobjem večja za 1%.

Na domačem trgu smo prodali za 13.088.497 tisoč din strojev in rezervnih delov iz domače proizvodnje in kooperacij. To predstavlja 148% povečanje v primerjavi z lanskim istim obdobjem, 86% izpolnitev plana za prvi kvartal in 21% izpolnitev letnega plana.

V prvem kvartalu 1988 smo prodali 50.009 strojev, kar predstavlja 19% povečanje v primerjavi z istim lanskim obdobjem.

Na domačem trgu smo nabavili za 6.072.802 tisoč din repromateriala, delov in storitev. Od tega je bilo nabavljenega za 4.744.769 tisoč din repromateriala in delov, kar predstavlja 151% povečanje v primerjavi z lanskim istim obdobjem in 16% izpolnitev letnega plana.

Od DO Telematike in Kibernetike smo nabavili za 1.328.033 tisoč din storitev, kar pomeni 54% povečanje v primerjavi z lanskim obdobjem in 15% izpolnitev letnega plana, ker smo v interno fakturiranje uvedli drsno lestvico obračunavanja storitev, ki je odvisna od gibanja inflacije.

Poleg tega pa smo nabavili še za 281.955 tisoč din orodij, tako da je celotna nabava v prvem kvartalu

znašala 6.354.757 tisoč din.

Na dan 31. 3. 1988 je bilo v delovni organizaciji zaposlenih 765 delavcev, kar predstavlja 0,4% povečanje v primerjavi s stanjem 31. 12. 1987 in 4% povečanje v primerjavi z stanjem 31. 3. 1987.

Poprečni mesečni osebni dohodek na zaposlenega je bil v prvem trimesečju 468.354 din in je za 149% večji od doseženega poprečnega osebnega dohodka v lanskem prvem kvartalu in za 70% večji od doseženega povprečnega osebnega dohodka v letu 1987.

Postavke osebnega dohodka so se v prvem trimesečju povečale dvakrat in sicer 1. 1. za 10% in 1. 3. za 10%. Obračunani faktorji stimulacije po mesecih pa so bili naslednji: januarja in februarja 13% ter marca 3%.

V prvem trimesečju je bil celotni prihodek realiziran v višini 14.425.537 tisoč din, kar predstavlja 20% izpolnitev letnega plana. Porabljeni sredstva so znašala 11.428.287 tisoč din, kar pomeni 19% izpolnitev letnega plana tako, da je bil dohodek realiziran v višini 2.997.250 tisoč din. Po poravnavi obveznosti iz dohodka v višini 983.324 tisoč din (medtem je bilo za 579.609 tisoč din realnih obresti) smo ustvarili za 2.013.926 tisoč din čistega dohodka, ki pa je zadostoval za pokritje osebnih dohodkov in oblikovanje rezervnega sklada.

Iskra ZORIN, TOZD CAOP

Vabimo vas na

DAN TEKTRONIXA V ISKRI

24. maja 1988 ob 9. uri v Iskrini stolpnici v Ljubljani, Trg revolucije 3, v veliki dvorani z naslednjim programom:

- | | |
|-------------------|---|
| od 9. do 9.30 | — TEKTRONIX 2710 — Spectrum analyser nižjega cenovnega razreda |
| | — Spektralni analizatorji za področja do 325 GHz (H. Techler — TEK, Wien) |
| od 9.30 do 10.15 | — 2246A — novi 100 MHz osciloskop z izboljšanimi merilnimi zmoglostmi |
| | — Serija novih osciloskopov za področja 150 MHz do 1 GHz (H. Techler — TEK, Wien) |
| odmor | — sok, kava |
| od 10.30 do 11.30 | — DAS 9200 logic analyser vrhunskih zmogljivosti (P. Pavasovič — TEK USA) |
| | — pregled celotne linije logičnih analizatorjev |
| daljši odmor | |
| od 12. do 12.45 | — 3 D delovne postaje in terminali |
| | — 2 D delovne postaje in terminali |
| | — LAN komunikacije |
| | — Tehnologije tiskalnikov: Color ink jet printers, color thermal wax printers (predstavlja D. Lichtschidel TEK, Wien) |
| od 12.45 do 13.15 | — Delo z grafičnimi produkti firme Computer Associates na Tektronix opremi (D. Krstič) |
| od 13.15 do 13.45 | — Predstavitev WIEVFRONT animacijskega softverskega paketa (D. Osojnik — Commerce) |

Vstop prost. Vljudno vabljeni!

Tovarna vžigalnih tuljav Bovec

Z novimi programi do boljših rezultatov

Pred dnevi, ko so bili znani rezultati poslovanja v prvih treh mesecih letošnjega leta v novogoriški Iskri Avtoelektriki, je bila gotovo ena izmed najlepših ugotovitev ta, da je bovška Iskra, tovarna vžigalnih tuljav zaključila prvo trimesečje s pozitivnim rezultatom. Na prvi pogled sicer ne bi bilo to nič nenavadnega, če pa se spomnimo, da se je prav zadnja leta poslovanje v tej temeljni organizaciji nenehno slabšalo, je omenjeni uspeh toliko večji.

Vzroke za slabe rezultate smo pogostokrat predložili in poudarjali, da so zanje še najmanj krivi delavci sami, saj so bili v pretežni meri v upadaju tržnih možnosti njihovega osnovnega programa, to je klasičnih vžigalnih tuljav, novi izdelki pa nikakor niso mogli v zadostni meri odigrati nadomestila. Posledice upadanja osnovnega programa so odsevale na vseh področjih, predvsem pa na upadanju obsega proizvodnje, povečevanju stalnih stroškov na enoto proizvodnje, zaradi neakumulativnosti se je močno povečevalo zadolževanje, to pa je bistveno povečevalo stroške obresti. Ne gre tudi prezreti močnih zunanjih vplivov, saj ta temeljna organizacija dosega okrog 40% celotnega prihodka na konvertibilnih trgih, ker pa izvoz ni bil dohodkovno ugoden, je tako stanje še bolj poslabšalo položaj. Torej je jasno, da so vsemu temu sledile rdeče številke, ki so bile najizrazitejše v letu 1986, nadaljevala pa so se tudi v lanskem letu.

Program za povečevanje uspešnosti poslovanja, ki so ga izdelali v letih 1986—87 je temeljil na tem, da bodo dosežene strukturne spremembe v proizvodnem programu, poleg tega pa naj bi bil s prodajnimi akcijami dosežen tudi dodatni izvoz klasičnega programa tuljav. Aktivnosti na tem področju so bile sprožene, kljub temu pa doseženi rezultati niso mogli v zadostni meri izboljšati poslovnih rezultatov.

Prav zaradi tega so pripravili nov, dopolnjen program aktivnosti za povečanje uspešnosti poslovanja, ki so ga obravnavali in sprejeli na delavskem svetu temeljne organizacije, nekoliko pozneje, v ponedeljek, 9. maja pa tudi na delavskem svetu delovne organizacije. Podrobno ga je predstavil direktor **Mitja Kokove**, mi pa bomo analizirali nekaj najosnovnejših usmeritev.



Nov izdelek, avtomobilski rele izdelujejo v obratu v vasi Soča v Trenti.

Osnovne usmeritve za izboljšanje stanja so v spremembah proizvodnega programa, pospešenem razvoju novih programov ter v povečanju učinkovitosti organizacije na vseh področjih. V zvezi s spremembami proizvodnega programa naj omenimo osnovni program — tuljave in sicer klasične izvedbe za elektronski vžig in suhe izvedbe. Dodatni novi programi pa so rešili za avtomobilsko industrijo in cigaretni prižigalniki, sledijo pa sestavni deli in orodjarstvo, kjer bodo pospešeno uresničevali usmeritve v proizvodnjo plastičnih sestavnih delov, ki se vgrajujejo v izdelke drugih TOZD v delovni organizaciji in izdelavo potrebnih orodij. Vsekakor moramo omeniti, da se je že v lanskem letu močno povečal delež novih izdelkov v strukturi proizvodnje, vendar pomeni še vedno premalo v absolutni vrednosti, predvsem na ključnih pozicijah, to je elektronskih tuljavah, cigaretnem prižigalniku in tudi avtomobilskih relejih. Je pa zelo ugodna ugotovitev, da je proizvodnja redno stekla, to pa pomeni realno osnovo za nadaljno rast v letošnjem letu.

Novosti zasledimo tudi pri aktivnostih za večjo organizacijsko učinkovitost TOZD. V drugem polletju lani so namreč pripravili relativno obsežno reorganizacijo celotne TOZD, ki je bila realizirana oktobra. Cilji reorganizacije so bili usmerjeni v povečanje učinkovitosti predvsem na tehnično-tehnološkem področju, izboljšanju in skrajševanju potrebnih časov za izdelavo in popravila orodij ter urejanju in vodenju proizvodnih procesov na tak način, ki bo zagotavljal višjo kakovost in povečano zanesljivost izdelkov.

Rezultati teh organizacijskih sprememb so že vidni, predvsem pa dajejo osnovo za sklep, da so pravilno postopali. Prav zato bodo tudi letos nadaljevali z dograjevanjem organizacije, še posebej na področju vodenja in uvajanja sodobnih oblik zagotavljanja poslovanja na kakovostnejši ravni.

V gospodarski načrt za letošnje leto so zapisali, da morajo povečati obseg proizvodnje za približno 40%, število zaposlenih bo v povprečju za 1% nižje, struktura prodaje bo spremenjena v smeri povečanja dobav industriji in dobav delovni organizaciji ter zaostajanje rasti porabljenih količin materiala za 10% za rastjo prodaje.

Če strnemo program v povzetek ugotovimo, da je zasnovan na preskrbitvenem proizvodnem programu, ki edino lahko odločilno pripomore k uspešnemu poslovanju. Temelji je nov osnovni program, to je suha vžigalna tuljava. Zdaj je že očitno dejstvo, da se le-ta uvaja v pogojih ostre konkurence v svetu in, da bodo ta izdelek tržili v razviti avtomobilski industriji šele po dolgotrajnih tehnično-

komercialnih postopkih. Vendar je velik del teh aktivnosti že za njimi, zato upravičeno pričakujejo, da bodo cilje dosegli.

Trenutno so v teku aktivnosti pri italijanskem Fiatu in pri francoskem združenju PSA, kjer so možnosti, glede na dosedanje uspešno sodelovanje s tema firmama, zelo realne. Pomembno pa je, da je ta že osvojeni izdelek kakovosten in, da so sposobni tako tuljavo tudi kakovostno tako proizvajati.

Za zaključek ne bo odveč, če objavimo še zavezujoče sklepe:

1. programske spremembe v proizvodnji bovške Iskre so osnovni element celotnega programa sanacije. Nadaljevali bodo na naslednjih programih: suhe in elektronske izvedbe vžigalnih tuljav, avtomobilski releji, proizvodnja zahtevnejših plastičnih sestavnih delov in potrebnih orodij za tovrstne izdelke.

2. letos morajo bistveno povečati fizični obseg proizvodnje (cca 38% več kot v letu poprej).

3. letos morajo še izpopolniti sistem gospodarjenja z obratnimi sredstvi, zato je cilj realno zmanjšanje zalog materiala za 20%.

4. kakovost in zanesljivost izdelkov in sam proces bodo v letu dograjevali tako, da bodo pri kupcih uvrščeni vsaj v tako imenovani zgornji B razred. V okviru tega bodo nadaljevali aktivnosti tehnološke ureditve TOZD, ki izhajajo iz pripravljenega elaborata.



Mitja Kokove, direktor bovške Iskre je na delavskem svetu DO predstavil program, s katerim bodo prišli do boljših rezultatov poslovanja.

5. investicije bodo usmerili v tisto tehnološko in drugo opremo, ki bo najhitreje vračala vložena sredstva.

6. na področju razvoja bodo letos homologirali suhe tuljave pri Fiatu in francoskem PSA, cigaretni prižigalniki pri Fiatu in pripravili vzorce za BMW in Mercedes.

Predvideni obseg proizvodnje in prodaje izdelkov bovške Iskre v letošnjem letu daje vsekakor lepo osnovo, da bo 290 članski kolektiv zaključil, to poslovno leto pozitivno. In prav to si vsi želimo!

M. R.

Seminar za sindikalne delavce

Novogoriška delavska univerza prireja skupaj z občinskim svetom zveze sindikatov Nova Gorica vsako mandatno obdobje usposabljanje za nova vodstva osnovnih organizacij. Usposabljanje poteka za več organizacij skupaj po posameznih področjih, eno izmed teh pa je potekalo minuli torek in sredo tudi v novogoriški Iskri Avtoelektriki, kot že večkratni, prekaljeni gostitelji. Na dvodnevem seminarju so se zbrali zagnani sindikalni aktivisti iz Vozil, Kmetijskega kombinata Vipava, Primorja Gorica, Voča eksport, Splošne bolnice, Osnovne šole Šempeter in seveda domačini iz Avtoelektrike.

Udeleženci, bilo jih je okrog 60 oba dneva, so se seznanili z zanimivimi temami, kot so ocena sedanjih političnih razmer v občini, organiziranost in delovanje zveze sindikatov, metode dela osnovnih organizacij, priprava in vodenje sestankov, delitev osebnih dohodkov v odvisnosti od ustvarjenega dohodka, vloga sindikata po zakonu o združenem delu, problematika razreševanja sporov delavcev, zveza sindikatov in socialna politika, itd.

Glede na veliko zainteresiranost udeležencev seminarja za sprejem posredovanih tem, je gotovo pričakovati določen napredek in skok naprej pri delovanju in vodenju osnovnih sindikalnih organizacij v posameznih delovnih organizacijah in skupnostih. Konec koncev je bil temu tudi dvodnevni seminar namenjen.

M. R.

Naših štirideset let

Piše:
Dušan Željeznov

Naš sogovornik
Vladimir Logar

Desetletnica zdrženega podjetja

Leto 1971 je bilo za Iskro kar dvojno jubilejno leto. Najprej je bila tu petindvajsetletnica Iskre, hkrati pa desetletnica Iskre kot zdrženega podjetja. Za desetletnico zdrženega podjetja je naš sogovornik prek našega glasila 26. junija 1971. naslovil na Iskraše naslednje sporočilo:

»Letos je preteklo že 10 let odkar imamo, kakor se po domače izražamo, veliko Iskro. V teh desetih letih je naše podjetje doživelo velik napredek. Ne bi navajal tukaj suhoparnih števil, ki označujejo našo rast v teh desetih letih, ker so itak članom kolektiva več ali manj znane. Poudaril pa bi, da se je integracija elektronske in elektromehanske dejavnosti v okviru Zdrženega podjetja pokazala kot uspešna.

Iskra je postala podjetje, katere zvezdo poznajo ne samo v Jugoslaviji, ampak tudi v zunanjem svetu. Bilo je tudi cela vrsta notranjih težav, včasih so se tudi integracijske vezi že rahljale, ven-

dar je celotni kolektiv, zavedajoč se odgovornosti in upoštevajoč tudi medsebojno solidarnost, težave premagal. Danes se člani kolektiva zavedamo, da je možna naša nadaljnja ekspanzija le v skupni in veliki Iskri. Konkurenčni boj iz naše dejavnosti je na tržiščih, tako jugoslovanskih kot tujih, vedno hujši. V to borbo vstopajo enakopravno lahko le podjetja, ki so po svoji organizacijski strukturi in tehnologiji proizvodno tako razvita, da so sposobna slediti napredku na tem področju, ki je zelo hiter, in katera

so po svoji moči taka, da jih tudi vsaka tržna depresija ne vrže na tla. To pa lahko uspešno premagujejo le integrirana in ustrezno organizirana podjetja.

Težave v tem desetletju smo premagovali z veliko zrelostjo celotnega kolektiva Iskre. Razvijali smo samoupravljanje, zlasti v smeri decentralizacije mnogih pristojnosti in odgovornosti. Ugotovili smo, da je cela vrsta težav izhajala v preteklosti iz preveč koncentriranih pristojnosti. S prenosom teh pristojnosti in odgovornosti na tovarne smo dosegli

velik napredek v poslovanju podjetja.

Naša pot v prihodnost je jasno zastavljena. Graditi moramo tako združeno podjetje, ki bo znotraj čimbolj celovito, kjer pa bo vsak član kolektiva imel vpliv na odločanje o najbolj pomembnih zadevah poslovanja podjetja. Istočasno pa mora biti tako podjetje, ki bo s svojo proizvodnjo sposobno premagovati vsakodnevne tržne borbe. To bo tudi ustvarilo pogoje za dvig življenjskega standarda vseh zaposlenih v Iskri.

GOSTU LAHKO POGRNEM PRAŽNJI PRT, LAHKO PA GA PUSTIM ZA ČRVIVO MIZO...

Lepa je ta moja dežela na sončni strani Alp. Toliko lepote na majhnem prostoru. Raznoterosti, ki se ne ponavljajo. Vse to lahko radodarno ponudimo gostu ali pa ljubosumno zadržimo zase.

Lahko mu prijazno zaželimo dober dan ali pa zlovoljno odidemo mimo.

Mimogrede mu lahko povemo, da samo pri nas raste Blagajev volčin, ali pa tisto pravljico o Zlatorogovem kraljestvu. Lahko nas pa to prav nič ne briga; saj je vseeno, ali tujec to ve ali ne.

Gostu lahko odrežemo debelo »kajlo« domačega kruha in mu natočimo tiste kapljice, ki je polna sonca, ali pa ga pustimo lačnega. Lahko mu... ali pa ne...

Teh »lahko« je nešteto.

Če jih bomo uresničili samo drobec, potem bomo bogatejši. Tako in drugače. Bo že držalo: turizem smo ljudje in turizem nas bogati.

Nova številka žiro računa

Delavcem Iskre Commerce, ki bodo letovali v počitniških zmogljivostih te delovne organizacije, da naj vplačila nakazujejo na novo številko žiro računa. Ta je 50101-720-3-18610 SSP s pripisom Počitnikovanje.

Turizem nas bogati

Slovenija



Prijave sprejemata Breda Jančar (556-141/506) in Drago Cenčič (213-213/3148), ki bo izlet tudi vodil.

Planinska sekcija kranjskih DO Iskra



PLANINSKI OBVEŠČEVALEC



Ljubelj—Preval—Begunjščica

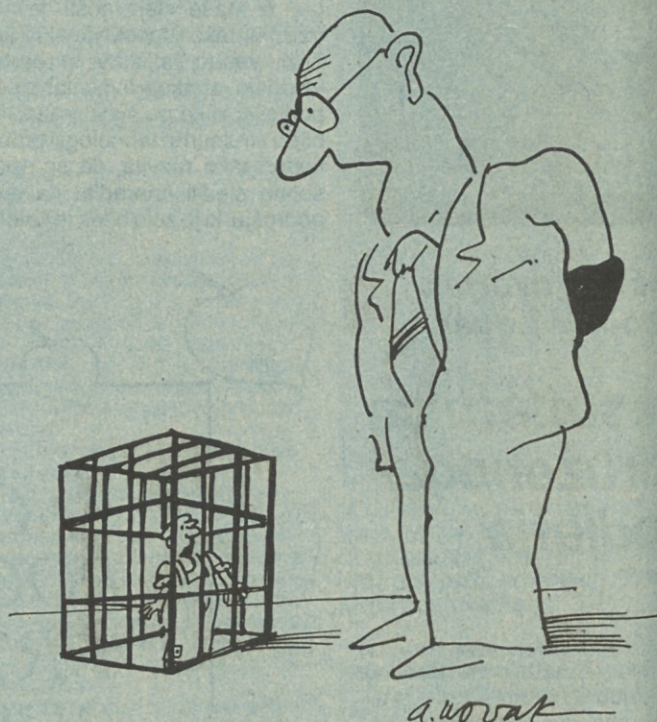
V soboto 28. 05. bo organizirala P.S.D.O., »ISKRA« KRANJ v sodelovanju s P. D. Kranj, zanimiv planinski izlet čez Preval na Robleka in vrh Beguniščiće.

Odhod avtobusa je ob 6. izpred hotela Creina v Kranju. Pot nas bo vodila z Ljubelja po jugovzhodnem pobočju gore, po lovski poti skozi tunel skopane v skalo, do planine Preval. Po krajšem počitku bomo šli po južnem pobočju na Roblek in dalje na vrh. Po daljšem počitku sledi sestop nazaj po grebenu in potem po severnem pobočju na Zelenico in Ljubelj. Sledil bo povratek nazaj v Kranj, kamor se vrnemo do 18.

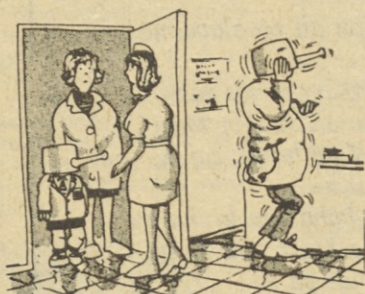
Izlet ni zahteven, vendar nas čaka kar nekaj ur hoje (7-8), kar bomo obšli Begunjščico in se povzpeli tudi na njen vrh. Vodniki Metka in Jože Šparovec ter Peter Globočnik vam priporočajo dobro obutev, rezervno perilo, ne bo pa odveč tudi baterijska svetilka. Zaradi obilo cvetja in lepih razgledov ne pozabite na fotoaparate.

Prijave z vplačili 2500.— sprejmejo poverjeniki, ali Olga Pajk, DO ERO, tel.: (5) 2822 do srede 25. 05. 88 in v društveni pisarni na P. D. Kranj.

Vabljeni!



— Dogovorili smo se, da imaš proste roke in zakaj se pritožuješ, saj jih imaš...



- ZELO MI JE ŽAL, TODA TA TRENUTEK
JE TOVARIŠ DOKTOR...

- ZELO MI JE ŽAL, TODA TA TRENUTEK
JE TOVARIŠ DOKTOR...

						ISKRA	ZNAČAJ	VRSTA ŽITA	ŠKODLJIVE NADLEŽNE ŽUŽELKE	PETER OVSEC	ŽILA ODVOĐ- NICA	FINSKA LESENA KOPALNA HIŠA
						BUSOLA						
						RIMSKA BOGINJA JUTRANJE ZARJE						
						STVAR ZADEVA				TONE VOGRINEC		
						DRAGO- CENA KOVIHA				AMERIŠKI DENAR		
AVTOR RUDI MURN	STEBLO TRTE	PREGO- VOR	7132 M VISOKA GORA V NEPALU	VOJAŠKI ODESEK	LADKO KOROŠEC IRHOVINA	PRITOK SAVE (MEDVODE) NADAV						
VERDIJEVA OPERA									LITUJ			DRAGO KOKOT
POROČE- VALEC KAKEGA LISTA									POGAN			
NORDIJSKI IZRAZ ZA SMUČI				ČEŠKI PEŠNIK (JOSEF 1891-1945)					VODNA ŽIVAL			

Mali oglasi

Za dinarsko gotovino zamenjam stoenko, rdeče barve, gorisrke registracije, staro 11 let - karoserija mlajša. Zagotovljena udobna vožnja ob sorazmerno majhni porabi goriva. Telefon do 15. ure (065) 31-211 int. 583. zvečer (065) 26-115.

GUMI Michelin, skoraj novi, za Tomos BT 50, dimenzije 2,50-17 (prednje kolo) in 3,00-17 (zadnje kolo) z originalnimi zračnicami prodam. Tel.: 061/261-445, popoldan.

Ugodno prodam gradbeno železo dimenzije Ø 6 mm, Ø 8 mm (koluti) Ø 12 mm (izravnana iz koluta). Tel. 061-214-212 int. 226
Vlado

TOMOS BT 50, letnik 86, do-
bro ohranjen, prodam. Telefoni:
061/261-445, popoldan.

Iskra

ISKRA — glasilo delovnega kolektiva Iskra — SOZD elektrokovinske industrije — Ljubljana. Ureja uredniški odbor. Glavni urednik: Pavle Gantar, pomočnik glavnega urednika Miloš Pavlica, odgovorni urednik Dušan Jelencov, tehnični urednik Drago Pečenik. Izhaja tedensko — Rokopisov ne vračamo. — Naslov: Ljubljana, Gregorčičeva 23. telefon: 223-977. Priprava za tisk: DIC TOZD Grafika, Novo mesto. Tisk: ČTP Pravica — Dnevnik, TOZD Tiskarna Ljudske pravice, Ljubljana. Po mnenju sekretariata za informacije IS SRS je glasilo oproščeno plačila davka od prometa proizvodov.