

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

DAMIJANA KOTNIK

Mentor: redni profesor dr. Miroslav Stanojević

RAZMERJE MED PREDSTAVNIŠTVI DELAVCEV IN
MENEDŽMENTOM – PRIMER PODJETJA “X”

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju red. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću za usmerjanje in strokovne nasvete pri nastajanju diplomskega dela ter gdč. Urški Zelič za lektoriranje.

Iskrena hvala sogovornikom in vsem ostalim v podjetju, ki so kakorkoli sodelovali in mi pomagali pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se staršema za vso podporo in spodbudo in vsem, ki ste mi na poti do diplome nudili kakršnokoli pomoč in mi stali ob strani.

KAZALO

1	UVOD.....	3
2	TEORETIČNI OKVIR.....	5
2.1	OPREDELITEV POJMA MENEDŽMENT.....	5
2.2	OPREDELITEV POJMA DELAVSKIH PREDSTAVNIŠTEV.....	6
2.2.1	SINDIKAT.....	7
2.2.2	SVET DELAVCEV.....	9
2.2.3	PREDSTAVNIKI DELAVCEV V NADZORNEM SVETU.....	13
2.2.4	DELAVSKI DIREKTOR.....	13
2.3	PARTICIPACIJA.....	14
2.3.1	KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA.....	15
2.3.2	INDIVIDUALNA PARTICIPACIJA.....	16
3	PRAKTIČNI DEL.....	18
3.1	NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA.....	18
3.2	KVALITATIVNA ANALIZA.....	19
3.2.1	PREDSTAVITEV PODJETJA "X".....	19
3.2.1.1	Zgodovina podjetja "X".....	19
3.2.1.2	Dejavnost, poslovanje in organizacijska struktura družbe.....	20
3.2.1.3	Akterji in njihovi medsebojni odnosi.....	21
3.2.1.3.1	Zaposleni – kadrovska struktura.....	21
3.2.1.3.2	Menedžment – smer vodenja podjetja.....	22
3.2.1.3.3	Sindikata.....	25
3.2.1.3.4	Svet delavcev.....	33
3.2.1.3.5	Delavska predstavništva v organih družbe.....	40
3.2.1.3.6	Sodelovanje sveta delavcev in sindikata SKEI.....	41
3.3	KVANTITATIVNA ANALIZA.....	42
3.3.1	IZVEDBA ANKETIRANJA IN ANALIZA PODATKOV.....	42
3.3.1.1	Vzorec.....	42
3.3.1.2	Izvedba anketiranja.....	42
3.3.1.3	Rezultati anketiranja zaposlenih.....	43
4	ZAKLJUČEK.....	60
5	LITERATURA.....	64
6	PRILOGE.....	68

1 UVOD

Podjetje kot organizacija se nahaja v sistemu globalnih zank – sistemu pritiskov okolja in konkurence. Zaznamuje ga tudi dinamično notranje okolje, katerega sestavni del so tudi ljudje, njihova medosebna razmerja, odnosi in komunikacija. Glavne skupine notranjih akterjev v podjetju so najvišje vodstvo – menedžment, zaposleni in njihova delavska predstavništva.

Moje diplomsko delo je namenjeno raziskovanju razmerja med menedžmentom oziroma upravo podjetja ter predstavništvoma delavcev: sindikatom in svetom delavcev. V Sloveniji je prišlo do vzporednega delovanja obeh predstavništev v podjetjih po letu 1993, ko je začel veljati Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Pred tem so kolektive delavcev zastopali le sindikati, ki so s svojimi aktivnostmi skozi čas prispevali k uvedbi dualnega sistema delavskih predstavništev. S tem je porasel pomen delavske participacije in pomen ustavne pravice delavcev do soodločanja, ki jo je omenjeni zakon formaliziral. Iz zakona izhajajo pravice delavcev, ki se vsebinsko nanašajo na aktivnosti in odločitve, namenjene humanizaciji delovnega okolja, izboljševanju delovnih razmer in organizaciji dela.

Pristojnosti sindikata in sveta delavcev se v osnovi razlikujejo. Vsak institut na svoj način uresničuje funkcijo zaščite pravic delavcev in spodbuja njihovo participacijo. V interakciji z menedžmentom naj bi medsebojno neodvisno zastopala interese delavcev iz svojih pristojnosti. Kot komunikacijsko vezivo med najvišjim vodstvom in zaposlenimi naj bi prenašala pobude in predloge zaposlenih ter hkrati “blažila” enostranske poteze vodstva. Menedžment s pomočjo mehanizma delavskih predstavništev ohranja socialni miru v podjetju in tudi usmerja poslovno politiko podjetja, tj. sprejemanje odločitev za uresničevanje načrtovanih ciljev, ki jih želi podjetje doseči.

V diplomskem delu bom obravnavala konkretno podjetje “X”. Gre za uspešno in uveljavljeno kovinsko-predelovalno podjetje, ki v težnji po uspehu sledi tudi smernicam uvajanja modernih participativnih pristopov in metod urejanja odnosov. Kot zunanja opazovalka sem preučila odnose med akterji znotraj podjetja. Skušala sem ugotoviti, kakšno vlogo ti akterji pripisujejo participaciji delavcev in kako pri njenem uveljavljanju delujejo odnosi na ravni menedžment – sindikat, menedžment – svet delavcev, menedžment – delavci, delavska

predstavništva – delavci in sindikat – svet delavcev. Na vzorcu zaposlenih (brez uprave ter članov sveta delavcev in sindikalnih zaupnikov) sem s pomočjo anketnega vprašalnika raziskala, kako delavci poznajo in ocenjujejo delovanje sveta delavcev in sindikata, kakšen odnos imajo do njiju, kateri elementi delavske participacije so v podjetju razviti in kako delavci vidijo vodstvo in svoje nadrejene. S pregledom organizacijskih dokumentov in glasil podjetja ter z razgovori sem skušala razkriti odnose, poti in intenzivnost komunikacij ter sodelovanja na ravni delavska predstavništva - menedžment. Glavni cilj diplomske naloge je preveriti osrednjo hipotezo, ki se glasi:

“Menedžment podjetja “X” v svoji poslovni politiki bolj upošteva svet delavcev kot sindikat.”

Druga hipoteza pa je:

“Zaposleni so bolj naklonjeni sindikatu kot svetu delavcev.”

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V prvem bom predstavila oziroma opredelila pojme menedžmenta in delavskih predstavništev, sindikata in sveta delavcev. Sledi še opredelitev pojma participacije, pri čemer sem izpostavila in podrobneje obravnavala klasifikacijo, ki ločuje kolektivno in individualno participacijo.

V praktičnem delu bom najprej predstavila namen in metodologijo naloge, nadaljevala bom s predstavitev zgodovine in delovanja podjetja, akterjev in njihovih medsebojnih odnosov, s poudarkom na stališčih najvišjega vodstva, sveta delavcev in sindikalne strani do medsebojnega sodelovanja, odnosov in komunikacije. Ta del temelji na analizi primarnih virov, kot so dokumenti podjetja, zapisniki sej sveta delavcev, zapisniki članskih zborov sindikata; pa tudi na informacijah, izhajajočih iz opravljenih razgovorov s predsedniki uprave, sveta delavcev in sindikata ter vodjem kadrovske službe. Kvalitativni del naloge je namenjen preverjanju prve hipoteze. V kvantitativnem delu bom na podlagi analize in predstavitve podatkov, pridobljenih z anketo, preverjala drugo zastavljeno predpostavko.

2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 OPREDELITEV POJMA MENEDŽMENT

Menedžerji opravljajo funkcije planiranja, organiziranja, koordiniranja, ukazovanja in kontroliranja dela vseh zaposlenih v podjetju. Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog. Delo, ki ga menedžerji opravljajo, namreč označujemo z izrazom menedžment (*management* – upravljanje, posloводство) (Vila v Gostiša, 1996: 9). Izraz menedžment (*management*) torej obsega:

1. proces sprejemanja upravljavsko-vodstvenih odločitev in/ali
 2. vodstveni kader v podjetju, ki na različnih organizacijskih nivojih vodi posle podjetja.
- Najvišje vodstvo podjetja ali *top* menedžment (npr. izvršilni direktor, predsednik uprave) je odgovorno za splošno usmerjanje dejavnosti, opredeljuje vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategije organizacije. Ima tudi funkcijo predstavljanja in zastopanja organizacije v javnosti in drugih poslovnih zadevah. Srednje vodstvo podjetja ali *middle* menedžment (npr. direktor sektorja) je zadolženo za usklajevanje funkcij v podjetju in odgovorno za usklajevanje dela nižjih menedžerjev in administrativnih delavcev. Menedžment, ki deluje na ravni posameznega oddelka in je odgovoren za njegovo delovanje ter proizvodnjo izdelkov in storitev, imenujemo nižji menedžment ali *supervisory*. »Menedžerji na nižjih nivojih so za svoje delo odgovorni višjim, vrhovni pa lastnikom podjetja« (Gostiša, 1996: 10 - 17).

Vodenje poslov oziroma sprejemanje poslovnih odločitev je le eden od sestavnih delov upravljanja podjetja. Vendar menedžersko upravljanje navadno vključuje najpomembnejše strateške poslovne odločitve. Ker gre pri teh odločitvah za prepletanje različnih interesov, določene pravice upravljanja podjetja imajo namreč poleg lastnikov podjetja tudi zaposleni, posle družbe upravlja samostojen in neodvisen organ, tj. uprava. Uprava, ki jo sestavljajo izvršilni člani menedžmenta, je tista, ki je odgovorna za vodenje poslov podjetja in sprejema najpomembnejše dolgoročne in tekoče poslovne zadeve. V Sloveniji je struktura delniške družbe tripartitna (uprava, nadzorni svet, skupščina). Na tej podlagi je uprava lahko eno- ali veččlanska, kar se določi s statutom družbe. Upravo in njeno vodenje poslov nadzoruje nadzorni svet.

2.2 OPREDELITEV POJMA DELAVSKIH PREDSTAVNIŠTEV

Delavska predstavništva so namenjena zastopanju interesov delavcev v podjetju in omejevanju enostranskega delovanja delodajalca oziroma uprave. V Sloveniji imamo dualni sistem delavskih predstavništev. Oblikujejo ga sindikati in sveti delavcev. Pred uveljavitvijo Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju ZSDU) leta 1993 so imeli sindikati kot splošna delavska predstavništva monopolen položaj pri zastopstvu kolektiva delavcev na področju urejanja delovnih razmerij z delodajalcem. Sindikalno delovanje tudi pred sprejemom zakona ni segalo na področje vključevanja delavcev v procese odločanja v podjetju. Na podlagi ZSDU delavci področje soupravljanja uresničujejo preko voljenih predstavništev sveta delavcev in predstavnikov delavcev v organih družbe (Gostiša, 2004: 56).

V osnovi je polje delovanja omenjenih delavskih predstavništev različno. Urejanje delovnopravnega položaja delavcev namreč sega na trg delovne sile, kjer se delavci pojavljajo kot ponudniki, delodajalci oziroma lastniki podjetja pa v vlogi kupcev dela. Ta odnos je predmet tržnih razmerij. Delavce v vlogi delojemalcev oziroma šibkejših strank v razmerju do delodajalca zastopa sindikat. Interese zaposlenih kot ene od ključnih skupin udeležencev v poslovnem procesu, tj. ustvarjalnih in societalnih bitij ter (so)udeležencev poslovnega procesa, pa zastopa svet delavcev (Gostiša, 1998b: 5 – 7). To delitev vlog obeh predstavništev prikazuje tudi spodnja slika.

Slika 1: Delavski predstavništvi glede na različni vlogi delavcev v podjetju



Vir: Gostiša, Mato (1998b, 12).

Tako v teoriji kot v praksi je v začetnem obdobju hkratnega delovanja obeh delavskih predstavništev vladala zmeda o razmejevanju vlog in pristojnosti sindikatov in sveta delavcev, čeprav so njune funkcije povsem različne.

2.2.1 SINDIKAT

Sindikat je prostovoljno interesno združenje, ki ga uvrščamo med družbene in politične organizacije. V tovrstne organizacije se ljudje združujejo, da bi »dosegli spremembe ali ohranitev obstoječih družbenih in političnih odnosov« (Kavčič, 1991: 19). Cilji sindikata so: »zaščita in izboljševanje gospodarskega, socialnega in političnega položaja delojemalcev« (Stanojević, 1996: 10) oziroma »varovanje in uveljavljanje interesov zaposlenih« (Kavčič, 1991: 245).

Sindikati so lahko organizirani na panožni, podjetniški ali poklicni ravni. Odvisni so od podpore svojih članov. Tudi Salamon (1998: 104) pravi, da moč sindikatov izhaja iz kolektivne moči in solidarnosti članov. Moč, ki jo sindikati lahko uporabijo v urejanju ekonomskih in delovnih razmer, je odvisna od njihove sposobnosti, da člane pritegnejo h kolektivnim odzivom. Na tem temeljijo tudi njihove strategije delovanja.

Kot poudarja Clark, na sindikaliziranost delavcev vplivajo številne determinante, kot so na primer: kako močno so delavci nezadovoljni (pri tem gre za dva vidika nezadovoljstva: *nezadovoljstvo z delom* – plačami, bonitetami, ali za *nezadovoljstvo z menedžmentom*), kako močno verjamejo, da bo sindikat učinkovit pri reševanju njihovih specifičnih nezadovoljstev v zvezi z delom, in kakšna so njihova splošna stališča do sindikata kot njihovega zastopnika (Clark, 2000: 32 – 39). Med člani in sindikatom kot organizacijo gre torej za vzajemen odnos.

Sindikati imajo v splošnem dve vlogi: *varstveno* – zastopajo delavce pred neustreznim in nezakinitim ravnanjem delodajalca, ter *urejevalno* – sklepajo kolektivne pogodbe z delodajalci (Dekleva in drugi, 2000: 9).

Funkcije sindikatov, ki jih navaja Gostiša (1995: 180), so:

- stalno uveljavljanje pravic in interesov delavcev preko sklepanja kolektivnih pogodb in različnih oblik sindikalnega boja,

- učinkovito varstvo že pridobljenih delavskih pravic pred različnimi oblikami kršenja (z uporabo različnih pravnih in nepravnih metod ter sredstev sindikalne zaščite),
- skrb za boljši »družbeni standard« delavcev (letovanja, cenejši nakupi, športno in kulturno udejstvovanje delavcev, itd.).

Sindikati imajo zaradi moči in siceršnje svobode delovanja delodajalca funkcijo zaščitnika in zastopnika interesov delavcev, vendar ima pri tem v odnosu do vodstva podjetja lahko integrativno ali distributivno vlogo. Lahko si oba akterja prizadevata za skupne cilje in s sodelovanjem dosežeta koristi za delavce in vodstvo podjetja, ali pa je odnos med interesi lastnikov in zaposlenih konfliktan, kar pomeni, da ena stran lahko pridobi določene ugodnosti le na račun zmanjšanja ugodnosti druge strani. Sindikati v vsakem primeru delujejo kot omejevalni faktor svobode menedžerjev pri izbiri nosilcev produkcijskega tvorca dela (Kavčič, 1991: 245). Vendar mora učinkovit sindikat v svoji kulturi promovirati vrednote in cilje podjetja.

Sindikati imajo pri urejanju delovnopравnih razmerij na razpolago različna sredstva in načine vplivanja. Dve obliki moči, ki jih sindikat uporablja, sta: *pozitivna moč* - sodelovanje z delodajalci, in *negativna moč* - blokiranje odločitev delodajalca (Arko, 2004: 10). V polju konfliktnih odnosov, v katerih sindikat deluje, ima pravico uporabiti borbene metode uveljavljanja pravic delavcev, kot so na primer protestni shodi, grožnja s stavko in stavka. Drugi način reševanja konfliktov so tudi pogajanja oziroma vključevanje v kolektivna pogajanja.

I. Stavka

»Delavci pri urejanju delovnih razmerij na kolektivni ravni lahko uporabijo stavko, kot skrajno sredstvo za primer, če zgolj s pogajanjem ne morejo v zadostni meri uveljaviti svojih eksistenčnih interesov« (Gostiša, 1998b: 7). Tako se stavka praviloma uporablja zaradi kršitev zakona ali kolektivnih pogodb. Edino sindikatu kot organizaciji delojemalcev je podeljena zakonska pravica do uporabe stavke. O stavki govorimo, ko je delo začasno prekinjeno zaradi uresničevanja ekonomskih in socialnih pravic ali drugih interesov iz dela in v njej sodeluje večja skupina zaposlenih. Vzroki stavk so navadno: nezadostna višina plač, drugi spori, ki se neposredno nanašajo na plače, zaposlovanje – odpuščanje, drugi delovni aranžmaji, norme in disciplina, delovni čas, itd. (Hayman v Stanojević, 1996: 122, 123). Udeleženci v katerikoli

obliki organizirane stavke v skladu z zakonom in stavkovnimi pravili niso disciplinsko ali materialno odgovorni in so za čas stavke upravičeni do nadomestila plače.

II. Kolektivna pogajanja

Definicije kolektivnih pogajanj po različnih avtorjih (Stanojević, 1996: 86; Kavčič, 1991: 247; Salamon, 1998: 305; Knudsen, 1995: 24, 25) nekoliko varirajo. Definirana so kot proces, sredstvo oziroma oblika interakcij med delojemalci in delodajalci, s katerimi se urejajo in prilagajajo medsebojni odnosi in delovne razmere ter razrešujejo konflikti, kar rezultira v doseganju sporazuma.

Kolektivno pogajanje (*collective bargaining*) je civilno-družbeni proces, na podlagi katerega se doseže kompromis, ki ga imenujemo kolektivna pogodba. Z določili kolektivnih pogodb se določi minimalne standarde za sklepanje delovnopravne pogodbe med podjetjem in delavcem oziroma uredi pogoje dela in položaj oseb, za katere kolektivna pogodba velja. To pomeni tudi osnovo za razvoj demokratičnih razmerij med delodajalci in predstavništvu zaposlenih. »V Sloveniji je sistem kolektivnih pogajanj inkluziven. To pomeni, da je praktično vsa delovno aktivna populacija pokrita z določili kolektivnih pogodb vsaj z najnižjimi standardi, ki so definirani v splošnih pogodbah« (Stanojević v Marolt, 2005: 19). Akter zastopanja interesov celotnega kolektiva zaposlenih v razmerju do podjetja kot pravne osebe je sindikat. Izhodišče za kolektivna pogajanja so pravice delavcev, ki so določene že z zakoni in ustavo, zato se lahko v kolektivni pogodbi s pogajanjem in sredstvi pritiska doseže le razširitev teh pravic. Kolektivna pogodba se lahko sklene na ravni gospodarstva kot celote, na ravni panoge ali na ravni podjetja, torej gre za splošne, panožne ali podjetniške kolektivne pogodbe.

2.2.2 SVET DELAVCEV

Svet delavcev je organ delavskega predstavništva, ki je edini sestavljen iz članov, ki so voljeni na neposrednih in tajnih volitvah. Pravico do izvolitve sveta delavcev imajo delavci (brez vodilnega osebja). V družbi z manj kot 20 delavci z aktivno volilno pravico (zaposleni v družbi nepretrgoma najmanj 6 mesecev) izvolijo delavskega zaupnika, v družbi z več kot 20 zaposlenimi pa svet delavcev. Kandidate za svet delavcev lahko predlaga reprezentativni sindikat ali skupina delavcev. Število članov, ki se jih izvoli v svet delavcev za mandat štirih

let, z možnostjo ponovne izvolitve, je odvisno od števila zaposlenih v družbi.¹ Po izvolitvi članov sveta delavcev morajo člani izvoliti svojega predsednika, ki svet delavcev tudi predstavlja in zastopa. Način dela sveta delavcev se uredi v poslovniku (Mežnar in drugi, 1993: 102 – 126).

Pomembna metoda dela sveta delavcev je zbor delavcev. Sestavljajo ga vsi delavci razen vodilnega osebja. Skliče se ga lahko tudi po organizacijskih enotah ali dislociranih enotah družbe. Zbor delavcev je namenjen oblikovanju smernic za delovanje sveta delavcev in informiranju zaposlenih o pomembnejših vprašanjih dela v podjetju. Načeloma se skliče enkrat letno med delovnim časom, drugače pa izven delovnega časa. Dolžnost članov sveta delavcev je tudi redno posvetovanje z delavci izven zasedanja zbora delavcev. Svet delavcev mora namreč pri sprejemanju odločitev upoštevati stališča in interese delavcev, za posredovanje le-teh pa je odgovoren vsak član. Člani sveta delavcev morajo zaposlene tudi obveščati o svojem delu in o stanju podjetja. Svet je dolžan odgovoriti na vsa vprašanja, mnenja, pobude in predloge, ki jih delavci naslovijo nanj in se nanašajo na zadeve iz njegove pristojnosti.

V pristojnosti sveta delavcev je, da odloča o izvolitvi oziroma imenovanju in odpoklicu predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ter da predlaga delavskega direktorja ali mu izreče nezaupnico. Na tej podlagi ima do obeh predstavništev nadzorno funkcijo, hkrati pa ju tudi usmerja pri njunem delovanju (Gostiša, 1995: 122 – 124).

Svet delavcev je torej bistven organ z določenimi (so)upravljavskimi pooblastili v notranjih razmerjih v poslovnem procesu. Preko njega zaposleni uresničujejo svoj vpliv na odločanje glede skupnih zadev v podjetju, kot so ekonomska, kadrovska in socialna vprašanja. V tem kontekstu je naloga sveta delavcev, da se v skladu z zakonom in participacijskim dogovorom² »vključuje v celoten proces upravljanja in skuša zagotoviti ustrezno upoštevanje interesov zaposlenih pri sprejemanju vseh pomembnejših poslovnih odločitev« (Gostiša, 1998b: 11). V 83. členu ZSDU so naloge sveta delavcev opredeljene kot naslednje:

¹ Število članov v svetu delavcev glede na število zaposlenih v družbi: 20 – 50 delavcev: 3 člani; 51 – 100 delavcev: 5 članov; 101 – 200 delavcev: 7 članov; 201 – 400 delavcev: 9 članov; 401 – 600 delavcev: 11 članov; 601 – 1000 delavcev: 13 članov. V družbi z več kot 1000 delavci se svet delavcev poveča za dva člana na vsakih dodatnih 1000 delavcev (Mežnar in drugi, 1993: 77).

² Participacijski dogovor je akt, ki ga skleneta svet delavcev in pristojni organ posameznega podjetja, s katerim se natančneje uredi uresničevanje z zakonom določenih participacijskih pravic, drugačni načini sodelovanja delavcev pri upravljanju in morebitne dodatne participacijske pravice (Gostiša, 1995: 113).

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem,
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev,
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem,
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo (Mežnar in drugi, 1993: 194).

V določbah od 89. do 98. člena ZSDU so urejene participacijske pristojnosti sveta delavcev oziroma načini sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetja. Tako ima svet delavcev v zvezi z določenimi vprašanji naslednje pravice:

- I. ima pravico biti obveščen,
- II. delodajalec mora zahtevati skupno posvetovanje z njim,
- III. ima pravico enakopravno soodločati,
- IV. ima pravico začasnega zadržanja odločitve delodajalca.

I. Pravica do obveščenosti

Pravica do ustrezne in pravočasne obveščenosti sveta delavcev o najpomembnejših odločitvah je njegova osnovna pravica. Glede na stopnjo vpliva ta pravica zagotavlja najnižjo intenziteto participacije, vendar so kvalitetne in celovite informacije bistvenega pomena za učinkovito delovanje sveta delavcev. Zakon natančno navaja, o katerih vprašanjih mora delodajalec nujno obvestiti svet delavcev.³ Vprašanja oziroma odločitve, o katerih mora biti svet delavcev obveščen, lahko namreč močno vplivajo na položaj delavcev. Zato je cilj zakonskega zagotavljanja te pravice, da se svetu delavcev omogoči pravočasno oblikovanje predlogov in pobud vodstvu za upoštevanje interesov delavcev in njihovo varovanje. Hkrati to od sveta delavcev zahteva aktivno vlogo v procesu poslovnega odločanja v podjetju (Gostiša, 1998a: 2).

³ Gre za vsa bistvena ekonomska vprašanja, ki se nanašajo na splošen gospodarski položaj panoge, na gospodarski položaj in cilje podjetja, na stanje proizvodnje in prodaje. Dodatno je izpostavljena dolžnost delodajalca, da pravočasno, pred sprejemom dokončne odločitve, obvesti svet delavcev o nameranih spremembah svoje dejavnosti, o morebitnem zmanjšanju gospodarske dejavnosti, o spremembah v organizaciji proizvodnje, o spremembi tehnologije in o letnem obračunu ter letnem poročilu (Mežnar in drugi, 1993: 200 – 202).

II. Pravica do skupnega posvetovanja sveta delavcev z delodajalcem

Institut skupnega posvetovanja svetu delavcev daje moč in možnost vplivanja na oblikovanje odločitev delodajalca, še preden pride do dokončnih odločitev. Uresničevanje te pravice za delodajalca pomeni dolžnost, da seznani svet delavcev o predvidenih odločitvah glede statusnih in kadrovskih vprašanj, vprašanj s področja varnosti in zdravja pri delu ter se z njim posvetuje in si prizadeva za uskladitev stališč.⁴ Svet delavcev mora na svoji seji (sejah) oblikovati in sprejeti ustrezna stališča, mnenja in predloge v zvezi s predvideno problematiko, ki se obravnava na skupnem posvetovanju. Vodstvo pa mora pojasniti in argumentirati nameravane odločitve osrednjemu predstavniškemu organu. V zakonu ni določeno, kdaj delodajalec izpolni zahtevo glede uskladitve stališč. Zato je potrebno obojestransko prizadevanje za uspeh. Skupno posvetovanje po mnenju Bakovnika pozitivno vpliva na kvaliteto vodenja in ima zato tudi preventivno funkcijo, ki preprečuje samovoljo delodajalca in nastajanje sporov v podjetju. Dialog med akterjema hkrati spodbuja participativna razmerja, upoštevanje realnih potreb zaposlenih pa izboljšuje medsebojne odnose v podjetju (Bakovnik, 2003c: 1 – 2). Če do uskladitve ne pride, delodajalec lahko ukrepa po svoji presoji in ga stališča sveta delavcev ne zavezujejo.

III. Soodločanje sveta delavcev

Soodločanje predstavlja najvišjo participacijsko pravico delavcev, pri kateri delodajalec ne sme sprejeti odločitev brez prehodnega soglasja sveta delavcev.⁵ V določenih primerih ima svet delavcev celo moč, da zaradi zavrnitve soglasja delodajalec odločitve ne more sprejeti, saj prav ta dodelitev pravice osrednjemu predstavniškemu organu omogoča preprečitev enostranskega sprejemanja določenih poslovnih odločitev.

⁴ Delodajalec mora vse potrebne informacije (gradiva) svetu delavcev posredovati najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve in "zahtevati" skupno posvetovanje najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve (Mežnar in drugi, 1993: 202 – 209).

⁵ V soglasje mora delodajalec predložiti odločitve v zvezi z organizacijo in izvajanjem ukrepov o varnosti pri delu, določitvijo ukrepov za preprečevanje poškodb pri delu in obolenj v zvezi z delom, osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela, merili za ocenjevanje delovne uspešnosti, kriteriji za napredovanje delavcev, za nagrajevanje inovacijske dejavnosti ter razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti. Delodajalec mora pridobiti soglasje sveta delavcev tudi v zvezi z odločitvijo o spremembi in zmanjšanju gospodarske dejavnosti, odločitvijo o spremembi organizacije in tehnologije in drugih odločitvah, ki imajo za posledico povečanje ali zmanjšanje števila delavcev (Mežnar in drugi, 1993: 210 – 219).

IV. Pravica zadržanja odločitve delodajalca

Svet delavcev ima pravico "veta" na odločitve v primeru neupoštevanja dolžnosti delodajalca v zvezi z obveščanjem in pravice do skupnega posvetovanja s svetom delavcev. Sklep o tem mora svet delavcev posredovati vodstvu podjetja v pisni obliki in na ustrezen način. Hkrati s tem pa lahko sproži tudi arbitražni postopek za reševanje medsebojnega spora. V teh primerih delodajalec ne sme izvršiti odločitve, vse dokler pristojni organ ne izda dokončne odločitve. Ta pravica se označuje kot oblika samopomoči delavske strani, s katero se le-ta lahko upre delodajalcu, ki izvršuje svoje zakonske obveznosti (Vodovnik, 1993: 47).

2.2.3 PREDSTAVNIKI DELAVCEV V NADZORNEM SVETU

Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe oziroma delo uprave družbe. Lahko opravlja tudi (po)svetovalno funkcijo. Ker pa je njegova bistvena pristojnost imenovanje in razreševanje uprave, je pravica delavcev do sodelovanja v nadzornem svetu pomembna participativna pravica. Predstavnike delavcev, ki so v pravicah in obveznostih enakopravni člani tega organa, imenuje in razrešuje svet delavcev. Njihovo število se uredi v statutu podjetja, vendar pa ne more biti manjše od ene tretjine, v podjetjih, kjer je zaposlenih več kot 1000 delavcev, pa ne večje od ene polovice skupnega števila članov nadzornega sveta. Predstavniki delavcev v tem organu sodelujejo pri sprejemanju vseh njegovih odločitev in zastopajo delavske interese v obsegu pooblastil. Za svoje delo so odgovorni svetu delavcev. Delovanje predstavnikov v nadzornem svetu je tako namenjeno tudi uresničevanju stališč sveta delavcev.

2.2.4 DELAVSKI DIREKTOR

Ideja uveljavljanja instituta delavskega direktorja kot posebne institucije delavske participacije je demokratizacija vodenja. Delavskega direktorja ima družba, v kateri je zaposlenih več kot 500 delavcev, v manjših družbah pa je ta organ fakultativen. Delavskega direktorja predlaga svet delavcev. Imenuje ga organ lastnikov družbe, v delniških družbah je to nadzorni svet. Delavski direktor ima poseben položaj, saj ni predstavnik delavcev v pravnem smislu, marveč je eden izmed članov uprave družbe. Znotraj uprave zastopa interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj. Status delavskega direktorja kot predstavnika interesov delavcev ni združljiv s statusom odgovornega direktorja za vodenje

določenega poslovnega resorja, zato je delavski direktor personalno ločen od kadrovskega direktorja in se ga načeloma opredeljuje kot neizvršilnega člana uprave (Gostiša, 1999: 1 - 7). Delavski direktor je v okviru svoje funkcije dolžan vzdrževati redne stike s svetom delavcev in sindikati v družbi in se udeleževati njihovih sej, zagotavljati obojestranski pretok informacij med delavskimi predstavništvi in upravo, zagotavljati obravnavo pobud, predlogov in zahtev delavskih predstavništev na sejah uprave ter sprejemati prošnje in pritožbe zaposlenih.

2.3 PARTICIPACIJA

Beseda participacija izhaja iz latinske besede »participare«, kar pomeni deliti z nekom (Gostiša, 1996: 20). Izraz se nanaša na (so)udeležbo oziroma možnost, da poleg menedžmenta tudi drugi akterji v podjetju vplivajo na odločitve, ki so sicer v pristojnosti menedžmenta.

Poznamo več kriterijev za klasificiranje delavske participacije:

- Na vsaki ravni odločanja (ravni posameznika, delovnih skupin, obratov ali na ravni podjetja kot celote) lahko zaposleni sodelujejo v določanju ciljev in sredstev za doseganje ciljev organizacije, kar opredeljuje *demokratično participacijo*. Če so zaposleni omejeni le na določanje sredstev, govorimo o *konzervativni participaciji*.
- Glede na obseg in vsebino participacijskih pravic, ki jih uživajo delavci, razlikujemo *tehnološko-organizacijsko participacijo*, ki se odraža v možnosti vplivanja zaposlenih na organizacijo delovnega mesta, potek delovnega procesa, tehnologijo, itd., in *ekonomsko participacijo*, ki vključuje vpliv zaposlenih na poslovno politiko in ekonomsko pomembne upravljaljske odločitve.
- Glede na vlogo in položaj sindikata v sistemu delavske participacije ločimo *participacijo preko sindikata* in *participacijo preko posebnih voljenih delavskih predstavništev*.
- Pomemben kriterij razlikovanja delavske participacije je način uresničevanja participacijskih pravic. Tako ločimo *individualno* in *kolektivno participacijo* (Gostiša, 1995: 32). Knudsen (1995: 5, 6) rajši uporablja delitev na *neposredno ali direktno* oziroma *individualno participacijo* in na *posredno ali indirektno* oziroma *reprezentativno participacijo*. Gre za to, da za kriterij uporablja način in raven uresničevanja participacijskih pravic.

Ker bom v preučevanem podjetju ugotavljala tudi razvitost individualne in kolektivne participacije bom obe obliki natančneje opredelila v nadaljevanju.

2.3.1 KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA

O kolektivni ali predstavniški participaciji govorimo, ko zaposleni uresničujejo svoj vpliv na pomembnejše skupne zadeve podjetja preko različnih delavskih predstavništev. Ta vrsta participacije temelji na artikuliranju kolektivnih interesov zaposlenih, ki se tipično izražajo preko:

- sindikalnih zaupnikov, ki jih izvolijo člani sindikata, ti pa zastopajo interese zaposlenih na srečanjih z menedžmentom,
- svetov delavcev kot voljenih delavskih predstavništev v podjetju,
- skupnih komitejev (odborov) v sestavi predstavnikov menedžerjev in zaposlenih, delavskih predstavnikov v organih podjetja (predstavništvo delavcev v nadzornem svetu in upravi - delavski direktor).

Delavci imajo na podlagi pravice do združevanja, ki je tudi samostojna človekova pravica, možnost, da se združujejo v sindikate in si na ta način zagotavljajo določen spekter pravic sodelovanja pri odločanju o ureditvi delovnih pogojev. V enotnih sistemih delavskih predstavništev se sindikati štejejo za pomemben element, preko katerega se uresničuje kolektivna delavska participacija. Sindikati so »nosilni steber« industrijske demokracije (kolektivna pogajanja) ter »elementarna predpostavka uveljavljanja razvitejših programov sodelovanja (participacije) delavcev pri odločanju« (Stanojević, 1996: 83, 84). S pravico delavcev do sodelovanja pri odločanju je zagotovljena »razsežnost širšega procesa odločanja, na podlagi katere zaposleni dosegajo večjo stopnjo nadzora različnih vidikov lastnih delovnih življenj« (Poole v Stanojević, 1996: 96).

Kljub temu, da se pogosto omenja, da je razvoj delavske participacije in delavskih predstavništev, ki zastopajo delavca izključno z notranjim delovanjem v podjetju, konkurenčen sindikatom, so sindikati tisti, ki so k razvoju delavske participacije ogromno pripomogli. Pomembno je bilo njihovo angažiranje pri oblikovanju zakonodaje, ki ureja sistem delavske participacije. Sindikati so tisti, ki so od menedžmenta zahtevali večjo demokratičnost v odločanju. Ko se je menedžment na te zahteve odzval, so se sindikati sicer sprva počutili ogrožene, saj so v ukrepih menedžmenta videli zgolj interes po ohranjanju

sodelovanja in soglasja v podjetju, nove metode izkoriščanja delovne sile in poskus zmanjševanja interesa zaposlenih za sindikate (Purcell v Gjerkeš, 2002: 11). Vendar so na ravni podjetja sindikati tisti akterji, ki so sploh vzpostavili mehanizme formalne delavske participacije in spodbudili izvolitev sveta delavcev.

ZSDU formalno zagotavlja zaposlenim kolektivno participacijo. Zakon se namreč nanaša le na participacijo v podjetju, kar pomeni, da med predstavniške organe ne šteje sindikatov, ki uresničujejo participacijo delavcev zunaj podjetja. Vendar ZSDU ureja delavsko participacijo fakultativno, zato sindikatom priznava tri funkcije pri uresničevanju delavske participacije, in sicer:

- iniciativno funkcijo: sklic prvega zbora delavcev,
- kadrovsko funkcijo: reprezentativni sindikat ima pravico za člane sveta delavcev predlagati svoje kandidate,
- nadzorno funkcijo: vsak sindikat ima pravico sprožiti postopek za odpoklic članov sveta delavcev, ki jih je sam predlagal (Gostiša, 1998b, 15).

2.3.2 INDIVIDUALNA PARTICIPACIJA

Individualna participacija pomeni možnost neposrednega vključevanja delavcev kot individualnih subjektov v sprejemanje določenih odločitev v poslovnem procesu, ki sicer tradicionalno spadajo v področje menedžerskega odločanja. Gre torej za delegiranje določenih pristojnosti in stopenj nadzora, praviloma na nižje ravni, lahko pa tudi na srednje in višje ravni menedžerskega odločanja (Knudsen, 1995: 5, 6).

Izraz individualne participacije v najožjem pomenu predstavlja sodelovanje delavca pri odločanju neposredno v delovnem procesu, v katerega je vključen. Nanaša se torej na možnost vplivanja na potek poslovnega procesa v njegovi najožji organizacijski enoti ter sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na tehnološka in organizacijska vprašanja, ki so povezana z delavčevim konkretnim delovnim mestom (vsebina in obseg dela, organizacija delovnega mesta, način dela, tehnološke izboljšave, inovacijski predlogi, medsebojni odnosi). Bistveno je, da se z individualno participacijo za delavca uvaja večja avtonomija in samostojnost pri opravljanju lastnega dela (Bakovnik, 2001c: 1 – 4).

V Sloveniji so osnovni načini in pogoji za razvijanje te vrste participacije formalno urejeni z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Po tem zakonu imajo delavci pravico do individualnega in tudi kolektivnega sodelovanja (4. člen ZSDU), hkrati pa mora delodajalec delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju (88. člen). Slednji člen ZSDU delavcu daje pravico:

- do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanaša na njegovo delovno mesto ali delovno enoto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec pojasni vprašanja s področja plač ter drugih področij in vsebin iz delovnega razmerja in zakona (Mežnar in drugi, 1993: 46, 198).

Pomemben element razvite individualne participacije, ki ga navaja Bakovnik (2003a: 4), je proces komunikacije v podjetju. Komunikacija od zgoraj navzdol omogoča dobro informiranje delavcev ter oblikovanje mnenj in stališč, ki bi bili v prid menedžmentu (sestanki delovnih skupin, timov, interna glasila, obvestila, intranet). Funkcija komunikacije od spodaj navzgor pa je sprotno odpravljanje problemov in težav ter uspešna koordinacija med udeleženci v organizaciji (predlogi in pripombe zaposlenih, krožki kakovosti⁶, avtonomne delovne skupine⁷, R&R skupine – skupine za pravice in obveznosti zaposlenih⁸).

Razsežnost individualne participacije ne obsega samo pravic, ki jih delavec lahko uresničuje pri delu in v zvezi z delom. Bakovnik v svojem članku o neposredni participaciji piše, da individualna participacija ne sme biti le »humanistična pravica zaposlenih«. Poudarja, da jo mora predvsem menedžment izkoristiti za povečevanje delovnega zadovoljstva, krepitev pripadnosti podjetju, najbolj pa za sproščanje ustvarjalnih sposobnosti posameznika, kar vpliva na poslovne rezultate celotnega podjetja (Bakovnik, 2001c: 5).

⁶ Pri krožkih kakovosti gre za majhne skupine zaposlenih, ki se redno sestajajo z namenom, da bi razreševale z delom povezane probleme (Možina in drugi, 2002: 409).

⁷ Avtonomne delovne skupine so skupine delavcev, ki opravljajo relativno zaokrožen delovni proces in so pooblašene, da same odločajo o večini zadev, povezanih z njihovim delom (Možina in drugi, 2002: 403).

⁸ R&R skupine (*rights and responsibilities* oziroma pravice in obveznosti) so namenjene praksi rednih pogovorov v skupinah o pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (Bakovnik, 2003b, 5).

3 PRAKTIČNI DEL

3.1 NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

Namen raziskave praktičnega dela diplomske naloge je ugotoviti, kakšni so odnosi in komunikacija med respondenti v podjetju "X", konkretnije med obema delavskima predstavništvoma (svet delavcev in sindikat) ter menedžmentom. Ker obe predstavništvu zaposlenih v podjetju delujeta deset oziroma petnajst let, je pričakovati, da je v tem času menedžment oblikoval določeno strategijo in načine sodelovanja z njima ter da v skladu s tem vodi tudi določeno poslovno politiko.

Moj namen je ugotoviti, katero delavsko predstavništvo menedžment v svoji odločitvah bolj upošteva, oziroma do katerega ima bolj pozitiven oziroma neodklonilen odnos. Že same priprave na raziskavo in pred tem opravljeni uvodni razgovori so nakazovali, da je menedžment bolj naklonjen svetu delavcev. Ker me je zanimalo, ali ima določen odnos menedžmenta do delavskih predstavništev podlago v odnosu in stališčih zaposlenih do sveta delavcev in sindikata, sem v svoji nalogi oblikovala tudi vprašalnik za zaposlene ter raziskala poglede in zaupanje zaposlenih do vodstva, sveta delavcev in sindikata. Pričakovati bi bilo, da menedžment, ki se zaveda pomembnosti človeškega kapitala, bolj upošteva tisto delavsko predstavništvo, ki mu tudi delavci bolj zaupajo.

Podatke sem torej pridobila s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja. V okviru prvih sem analizirala dokumente podjetja, kot so Statut družbe "X" d.d., zapiski o zgodovini podjetja, kadrovska struktura zaposlenih za leti 2004 in 2005, organizacijska struktura in interna glasila podjetja. Sledil je še pregled dokumentacije obeh delavskih predstavništev, zapisnikov sej sveta delavcev, njegovega poslovnika, Dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, Pravilnika o internem ocenjevanju in diferenciranem nagrajevanju dela nepoklicnih članov sveta delavcev, pa tudi Statuta Sindikata kovinske in elektroindustrije Slovenije, Programskih usmeritev centrale Sindikata kovinske in elektroindustrije Slovenije za leto 2006, Programov dela Konference sindikalnih podružnic podjetja "X", zapisnikov članskih zborov sindikata, Dogovora o pogojih delovanja sindikata, Pogodbe o sodelovanju podjetja in sindikata ter nekdanje in osnutek nove Podjetniške kolektivne pogodbe.

Po analizi osnovnih dokumentov sem opravila še kratek razgovor s pristojnimi v organizaciji in nato pripravila vprašalnik za zaposlene. Empirični del mojega diplomskega dela torej poleg podatkov, ki izhajajo iz analiziranih dokumentov, predstavljajo še analize pridobljenih podatkov iz vprašalnikov ter nestrukturirani razgovori s predsednico sindikata, predsednikom sveta delavcev, vodjem kadrovske službe in predsednikom uprave. Na ta način sem skušala dobiti njihove ocene in stališča o obravnavani tematiki ter si zagotoviti »podrobne opise določenih situacij in problemov, povezovanje različnih perspektiv, opise postopkov in procesov« (Flere, 2000: 116)

3.2 KVALITATIVNA ANALIZA

3.2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA “X”

3.2.1.1 Zgodovina podjetja “X”

Podjetje “X” je bilo ustanovljeno leta 1954. Nastalo je v okolju, za katerega je bila značilna lesarska tradicija in prebivalstvo, ki se je ukvarjalo pretežno s kmetijstvom. Zato so bila za uvedbo industrije v to okolje s strani “lokalnega” narodnega heroja in poslanca ter njegovih kolegov potrebna precejšnja prizadevanja, močna volja in vztrajnost. Prišlo je do raznih razmišljanj, razgovorov, povabil predstavnikov različnih tovarn in inštitutov, da bi to okolje industrializirali. Med prebivalci je bilo dovolj ljudi, ki so bili na razpolago za zaposlitev, vendar je v tem okolju poleg finančnih sredstev primanjkovalo izučenih orodjarjev, ki so osnova za zagon kovinsko-predelovalne industrije. Po določenem času se je našel podjetnik, ki je podprl idejo in ponudil pomoč pri razvoju kovinske industrije. Tako so izbrali upravnika, registrirali podjetje in takoj za tem začeli z usposabljanjem delovne sile za delo v kovinsko-predelovalni dejavnosti. Izbranih je bilo osem fantov, ki so jih poslali na tečaj orodjarstva na Gorenjsko. Po petih mesecih so se tečajniki vrnili v rodno okolje.

Kovinska dejavnost, ki je temeljila na strokovno usposobljenih kadrih, neomejeno predanih delu, je omogočila proizvodnjo vedno novih izdelkov. Kolektiv zaposlenih je od ustanovitve vseskozi rasel. Zaposleni so se zavestno odpovedali višjim dohodkom, da so ta sredstva lahko vložili v nadaljnji razvoj podjetja in nove proizvodne programe. V letu 1959 je podjetje pri Okrožnem gospodarskem sodišču vpisalo spremembo dejavnosti in spremenilo svoj naziv. Ko

je podjetje v 60. letih začelo graditi nove prostore, je ponovno spremenilo svoj naziv in sredi leta 1960 registriralo ime, ki ga nosi še danes. Leta 1967 so se skoraj vsi proizvodni obrati, ki so bili razdrobljeni po vaseh, preselili v nove prostore. To je omogočilo tudi uvajanje nove tehnologije in izdelavo novih izdelkov iz nerjaveče pločevine. V 70. letih so se že pojavile nove zahteve po večjih prostorih, nadaljevali pa so tudi z vlaganjem v tehnološke inovacije. V tem času so dosegli viden programski napredek, ki je utrdil osnove, na katerih sloni njihov sedANJI program. Tehnološko zahtevnejši programi in modernizacija proizvodnje so zahtevali še nadaljnje prostorske širitve podjetja. Hkrati je na ta način podjetje prebrodilo uvajanje novega družbeno-ekonomskega sistema, ki je bil za številna podjetja usoden. Podjetje se je marca 1995 v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju preoblikovalo v delniško družbo (Bilten ob 50 letnici obstoja podjetja "X", 2005: 1 - 8, 37 - 55).

3.2.1.2 Dejavnost, poslovanje in organizacijska struktura družbe

Podjetje je po klasifikaciji razvrščeno med kovinsko-predelovalna industrijska podjetja. Ob svojem nastanku se je glede na potrebe na trgu dobrin najprej ukvarjalo z izdelavo gradbenega in pohištvenega okovja, po začetnem obdobju pa tudi s predelavo plastičnih mas in izdelavo različnih izdelkov iz plastičnih mas. Nova tehnologija je omogočila izdelavo izdelkov iz nerjaveče pločevine.

Rast obsega poslovanja družbe in stabilnost rezultatov sta potrdila pravo razvojno smer podjetja. V letu 2004 je podjetje ustvarilo 17,2 milijard SIT čistega prihodka od prodaje izdelkov, 951 milijonov SIT čistega dobička in 6,2 milijonov SIT dodane vrednosti na zaposlenega (Povzetek letnega poročila 2004, maj 2005: 3). Podjetje je večkrat prejelo nagrade Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne podjetniške dosežke. Njihova proizvodna dejavnost zajema pet različnih jedrnih programov, ki se v osnovi pokrivajo s petimi profitnimi centri. V vseh petih jedrnih programih uspešno poslujejo. V 90. letih so reorganizirali prodajne mreže, ustanovili trgovska podjetja in se začeli povezovati s strateškimi partnerji. Na podlagi tržnih potreb in potreb po povezovanju so ustanovili več proizvodnih⁹ in trgovskih¹⁰ hčerinskih družb doma in v tujini. Celoto podjetja sestavljajo še podporne službe. Podjetje

⁹ Podjetje ima tri proizvodne hčerinske družbe, dve od njih delujeta v Sloveniji, tretja pa na Hrvaškem.

¹⁰ Trgovske hčerinske družbe podjetja delujejo v Bosni in Hercegovini, Srbiji, na Hrvaškem, v Romuniji, na Češkem, Poljskem in v Rusiji.

ima tudi svojo družbo pooblaščenko.¹¹ V organigramu (Priloga C) je očitno razvidna divizijska organizacijska struktura podjetja "X". Prostorsko so podporne službe in trije profitni centri locirani v osrednjem stavbenem kompleksu, dva profitna centra pa sta dislocirana. Raziskava znotraj mojega diplomskega dela je osredotočena na t. i. matično podjetje, v katerega spada vseh pet profitnih centrov, podporne službe in uprava podjetja.

Obravnavano podjetje torej uspešno deluje ne samo v slovenskem, pač pa tudi v mednarodnem okolju. Pred vstopom Slovenije v EU so v podjetju napovedali bitko za tržne deleže in za konkurenčnost. Bitko je ublažila že predhodna 80 % realizacija prodaje na trgih sedanje EU. Kar se je bistveno spremenilo, je izguba položaja na trgih bivše Jugoslavije. V podjetju so v letu vstopa Slovenije v EU sprejeli prenovljeno razvojno vizijo in strateške načrte, da bi se lažje pripravili na nove izzive in grožnje v globalnem gospodarstvu.

3.2.1.3 Akterji in njihovi medsebojni odnosi

3.2.1.3.1 Zaposleni – kadrovska struktura

V podjetju "X" je bilo na dan 31. 10. 2005 zaposlenih 1164 delavcev, 689 moških in 475 žensk. Od tega je bilo 535 delavcev v proizvodnji in 629 režijskih delavcev. Velika večina delavcev je zaposlena za nedoločen čas (1080 oziroma 92,8 %), 84 ljudi (7,2 %) pa za določen čas, pri čemer se je to število v primerjavi z letom 2004 zmanjšalo za 10. Povprečna starost delavcev po spolu je za ženske 39,7 let in za moške 39,6 let. Povprečna delovna doba moških je 16,0 let in žensk 15,5 let. Struktura izobrazbe delavcev kaže, da ima večina delavcev četrto oziroma peto stopnjo izobrazbe (611 oziroma 52,5 % zaposlenih), šesto ali sedmo stopnjo izobrazbe ima 193 (16,6 %) zaposlenih. Še vedno je kar nekaj delavcev, ki imajo končano le osnovno šolo (312 oziroma 26,8 %). Številčno razporeditev delavcev po posameznih profitnih centrih in v podpornih službah prikazuje spodnja tabela.

¹¹ Družba pooblaščenka je nova oblika povezovanja notranjih delničarjev v kapitalsko družbo. Ustanovijo jo lahko delničarji delniške družbe izdajatelja, ki je nastala na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij in ki kot enega od načinov izvedbe lastninskega preoblikovanja ni izvedla javne prodaje delnic. Osnovni kapital nove družbe so delnice matičnega podjetja (Šegš, 1998, 1 – 3).

Tabela 1: Število zaposlenih v podjetju "X" po profitnih centrih in podpornih službah

Profitni center/Podporne službe	Število zaposlenih
PC "A"	583
PC "B"	175
PC "C"	161
PC "D"	55
PC "E"	38
Podporne službe	152
Skupaj	1164

Vir: Kadrovske podatke podjetja "X"

3.2.1.3.2 Menedžment – smer vodenja podjetja

Že sama ustanovitev podjetja je temeljila na ljudeh, ki so se bili pripravljeni učiti orodjarskih spretnosti. Prvi delavci so izkazali naklonjenost podjetju s svojo vztrajnostjo, predanostjo delu in žrtvovanjem svojega časa, da je podjetje tako hitro zaživel in uspelo. Ustanovitelj podjetja se je že zelo zgodaj zavedal, da »je človek važnejši od stroja, da je vsak stroj napravil človek, noben stroj pa še ne človeka« (Bilten ob 50 letnici obstoja podjetja "X", 2005: 43). Vedel je tudi, da bo s priučevanjem lahko zagotavljal strokovni kader le do določene meje, potem pa bo treba ljudi šolati. Tudi tisti, ki so se izučili, a niso imeli kvalifikacije, so si zaslužili, da jim podjetje s šolanjem omogoči obogatiti svoje znanje. Podjetje je namenjalo veliko pozornosti in sredstev za kadrovske štipendiranje mladih ter izobraževanje in študij ob delu svojih zaposlenih (Bilten ob 50 letnici obstoja podjetja "X", 2005: 43).

Skozi celotno zgodovino podjetja je vodstvo ohranilo zavest o pomembnosti človeškega faktorja. V poslanstvu, vrednotah in strateških usmeritvah podjetja imajo zaposleni pomemben prostor. Podjetje tako skuša omogočiti kontinuiteto zaposlovanja, zaposlenim zagotoviti perspektivo v podjetju in vzpostaviti z njimi dobre odnose, komunikacijo in informiranje v vseh smereh med akterji. S tem naj bi motivirali zaposlene za večjo pripadnost podjetju in za angažiranje njihovih potencialov v skupne, čim boljše poslovne rezultate podjetja. Še vedno je velik poudarek na dopolnjevanju znanja, zato v podjetju premišljeno in načrtno izobražujejo svoje zaposlene in skrbijo za njihov stalni osebni in poklicni razvoj. Strokovno izpopolnjevanje in izobraževanje je zaposlenim zagotovljeno predvsem zaradi specifičnih strokovnih področij dela. Zaradi zavesti, da so zaposleni najpomembnejši element

storilnosti in stalnega razvoja podjetja, si v podjetju prizadevajo, da lahko zaposleni v podjetju uresničujejo svoje poklicne želje in ambicije v skladu s cilji in strategijo podjetja. Med zaposlenimi skušajo spodbuditi in razširiti pomen njihove ustvarjalnosti, iniciativnosti, pripravljenosti za timsko delo, sposobnosti prilagajanja spremembam, učinkovito uporabo sodobnih informacijskih tehnologij, prenos znanja in izkušenj ter učinkovit pretok informacij. Na področju inovativne dejavnosti je za podjetje značilno, da po posameznih profitnih centrih zbirajo inovativne predloge, ki jih nato obravnavajo in najboljše inovatorje nagradijo z aplikacijo "Odlični delijo ideje (ODI)". Namen je spodbuditi zanimanje zaposlenih za inovativnost.

Na strani zaposlovanja dajejo v podjetju poudarek predvsem pridobivanju mladih, ambicioznih in strokovno usposobljenih sodelavcev. Še vedno nudijo možnost kadrovskega štipendiranja, s katerim si podjetje zagotavlja potrebne strokovne kadre.

Predsednik uprave ocenjuje socialni dialog v podjetju kot ustrezen, hkrati pa priznava, da ga je v tako razvejanem podjetju težko voditi. Ta dialog poteka: preko sodelovanja članov uprave z delavskimi predstavništvi, na srečanjih zaradi posameznih problemov preko posameznih organov, kot je na primer komisija za usklajevanje kolektivne pogodbe, in na srečanjih delovnih skupin. V podjetju se ukvarjajo tudi z raziskovanjem zadovoljstva zaposlenih, ki ga spremljajo preko anket, zborov delavcev, delovnih sestankov, z individualnimi razgovori, razgovori s pripravniki, z izhodnimi intervjuji, na podlagi odzivov na uvedene projekte, informacij, ki jih posredujeta svet delavcev in sindikat ter na podlagi pripravljenosti zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev (Glasilo podjetja "X", december 2003: 3).

Komunikacija in obveščanje delavcev s strani menedžmenta poteka s posredovanjem zahtev po vertikalni liniji. Informacije zaposleni dobijo pretežno od svojih nadrejenih, najvišje vodstvo pa jih v glavnem obvešča še z obvestili na oglasnih deskah, intranetu in v internem glasilu. Glasilo izhaja petkrat letno. V njem vodstvo predstavlja podatke o poslovanju podjetja in hčerinskih družb, načrtovanem razvoju za naslednja obdobja, uspešnosti posameznih profitnih centrov, predstavlja novosti, pridobitve in dosežke v podjetju, informira o razširitvah prostorov, tehničnih izboljšavah posameznih delovnih postopkov in uvajanju sprememb. Vodstvo v glasilu objavlja tudi inovacijske predloge zaposlenih in njihove ocene, poroča o pridobitvah raznih priznanj, navaja podatke o zaposlovanju znotraj podjetja, o zaposlenih jubilarjih, letnem bolniškem staležu, objavlja letni proizvodni koledar ter navaja rezultate o

opravljenih raziskavah (kot so raziskave organizacijske kulture in vsakoletne SiOK raziskave organizacijske klime). Delček glasila je namenjen tudi informacijam o aktivnostih v kulturi, športu in drugih dogodkih v podjetju in lokalni skupnosti oziroma v okolici podjetja.

Uprava podjetja ima do obeh delavskih predstavništev pozitivno stališče. Svet delavcev vidi kot primeren institut, v katerem imajo delavci svojo oporo. Zaposleni, ki so pomemben segment delovanja podjetja, v delniški družbi na podlagi ZSDU sodelujejo pri njenem upravljanju in tako zadovoljujejo svoje potrebe poleg potreb lastnikov. Sindikat razumejo kot pomemben del evropske kulture. Že v obdobju tranzicije je takratno vodstvo podjetja ocenilo, da je sindikat potrebna in primerna organizacija v podjetju za urejanje razmerij. Uprava v celoti gledano ocenjuje, da sindikat opravlja pozitivno funkcijo v podjetju, posebej če se ne naslanja preveč na svojo centralo.¹² Želja uprave je, da bi sindikat svoje delovanje bolj usmeril v dobrobit podjetja in njegovih zaposlenih.

Rezultati interakcij so po mnenju uprave primerni tej oceni sodelovanja. Največkrat se problemi pojavijo zaradi drobnjakarstva tako na strani sindikata kot sveta delavcev. V pogajalskem procesu se pogosto maksimirajo zahteve do točke, ko so v realnosti nedosegljive, kar sicer omogoča popuščanje pri iskanju kompromisa, hkrati pa podaljšuje iskanje optimalne rešitve.¹³ V splošnem so delavsko-predstavniške strukture v svojem delovanju razmeroma toge, »saj s togim spoštovanjem zakonov in s svojo interpretacijo zakonov seveda tudi poskušajo poudariti svojo vlogo« (Razgovor s predsednikom uprave podjetja "X" in vodjem kadrovske službe, 20. 1. 2006).

¹² Predsednik uprave pravi: »Sindikalne centrale so na razmere v podjetjih gledale preveč s stališča kritičnih podjetij, kjer so bile oziroma so delavske pravice kršene ali je (bilo) samo ravnanje z zaposlenimi kritično iz ekonomskih ali drugih razlogov. Zato pogosto spodbujajo (so spodbujale) ukrepe, ki se oziroma so se v Sloveniji izvajali v podjetjih iz iste panoge, ki so bila na velikem udaru ob spremembi družbenega sistema, kar pa ni veljalo za naše podjetje. Glede tega smo imeli s sindikatom večkrat diskusije, kako ločiti delo sindikata v nekem uspešnem kovinsko-predelovalnem podjetju od korakov, ki so morda veljali na primer za mariborski bazen«.

¹³ Predsednik uprave opazuje, da »kar je doseženo s pogajanjem, je fiksno in manj kot to v nobenem primeru ne more biti. Vedno se lahko pogajamo samo navzgor. To povzroča, da se včasih pogovarjamo več časa, kot bi bilo potrebno«. Vodja kadrovske službe pa ga dopolnjuje: »Tak primer je oblikovanje novega plačanega modela. Strategija podjetja je, da je potrebno povečati variabilni del plač na račun fiksnega v odnosu do doseganja ciljev posameznih skupin zaposlenih. Ne glede na zagotovila, da se plače posameznikov ne bodo znižale, sindikat ni pristal na malenkostno znižanje tarif fiksnega dela plače. Tudi če gre za industrijsko podjetje, bi morala dogovarjanja potekati hitreje, saj je od tega odvisno, kje podjetje kotira in kako hitro se prilagaja«.

Poudarek pri obveščanju predstavništev s strani uprave je predvsem na informiranju delavskih predstavnikov, ki v imenu delavcev odločajo v nadzornem svetu. Preko njih naj bi stekla tudi veriga nadaljnjega obveščanja ostalih članov sveta delavcev ter s prekrivanjem funkcij tudi sindikata in njegovih zaupnikov. Tudi v informacijskem sistemu podjetja so obema predstavništvoma na voljo relevantni podatki za njuno delovanje. Če za potrebe dela in pristojnosti, ki jih pokrivata, potrebujeta še dodatne informacije, se lahko vedno obrneta na najvišje vodstvo družbe. V primerih, ko se zgodi, da uprava ne obvesti ali ne pridobi soglasja katerega od predstavništev in je o tem opozorjena, zadevo ustavi in pred nadaljnjimi postopki zadosti zakonskim zahtevam.

Uprava je mnenja, da sta sindikat in svet delavcev v svojem delovanju preveč prepletena, da je svet delavcev "desna roka" oziroma podrejen sindikatu, kar je možno opaziti na sejah sveta delavcev, kjer člani sveta, ki so tudi sindikalni zaupniki, glasneje izražajo svoja stališča ter rešujejo probleme s področja delovanja sindikata.

3.2.1.3.3 Sindikat

V podjetju aktivno deluje le en sindikat, to je Sindikat kovinske in elektroindustrije Slovenije (v nadaljevanju SKEI). SKEI je samostojna, neodvisna in reprezentativna organizacija prostovoljno združenih delojemalcev. »SKEI je v skladu z odločbo z dne 5. 11. 1998 Ministrstva za delo Republike Slovenije reprezentativen sindikat v navedenih dejavnostih, tako na nivoju posameznih družb kot države« (www.skei-si.com). Zaradi skupnih interesov se v skladu s svojim programom povezuje v Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) in z drugimi sindikati. Tudi sindikat Neodvisnost ima v podjetju "X" nekaj članov, vendar ta ni aktiven.

Sindikat SKEI je v podjetju "X" začel s svojim delovanjem leta 1990. Konferenco sindikalnih podružnic podjetja "X" tvorijo sindikalne podružnice iz matičnega podjetja, sindikalne podružnice iz družbe pooblaščenke, sindikalna podružnica enega proizvodnega hčerinskega podjetja in člani iz drugega slovenskega hčerinskega proizvodnega podjetja, ki pa zaradi manjšega števila še nimajo ustanovljene svoje sindikalne podružnice in še nimajo svojega sindikalnega zaupnika. Konferenca sindikata SKEI šteje okrog 980 članov, vendar na število včlanitev in izstopov vpliva nihanje v zaposlovanju. Sindikalna podružnica matičnega podjetja "X", ki je tudi predmet moje obravnave, šteje 825 članov (70,5 % delavcev). V

podjetju “X” funkcijo sindikalnih zaupnikov opravljajo predsednik, namestnik predsednika in 12 sindikalnih zaupnikov, ki predstavljajo posamezne sindikalne skupine. Sindikalne skupine praviloma predstavljajo zaokroženo enoto delovnega procesa, kar pa ni nujno. Osnovni kriterij za oblikovanje sindikalne skupine je število zaposlenih oziroma članov sindikata v določeni organizacijski enoti. V osnovi naj bi za vsako skupino 50 zaposlenih imenovali sindikalnega zaupnika. Vendar se pri tem upošteva tudi organizacija proizvodnega procesa in prostorska komponenta. Do nedavnega sindikalni zaupniki niso bili razporejeni tako, da bi vsak profitni center imel vsaj enega. Z zadnjimi volitvami v začetku decembra 2005 je sindikat zagotovil spremembe v organizacijskem vidiku razporeditve sindikalnih zaupnikov. Sedanjo razporeditev sindikalnih zaupnikov po profitnih centrih prikazuje spodnja tabela.

Tabela 2: Porazdelitev sindikalnih zaupnikov po posameznih profitnih centrih

Profitni center/Podporne službe	Število članov
PC “A”	6
PC “B”	2
PC “C”	0 ¹⁴
PC “D”	1
PC “E”	1
Podporne službe	3
Skupaj	13

Vir: Kadrovski podatki podjetja “X”

Sindikat je v podjetju “X” začel delovati v času, ko je bila delodajalska stran naklonjena njegovim aktivnostim, torej obojestranskemu urejenemu in sodelovalnemu delovanju. Na tej podlagi in na podlagi napotila Kolektivne pogodbe dejavnosti iz leta 1991 sta delodajalec in sindikat leta 1992 sklenila pisni Dogovor o pogojih delovanja sindikata (v nadaljevanju Dogovor) ter podpisala Pogodbo o sodelovanju podjetja in sindikata (v nadaljevanju Pogodba). Na podlagi Dogovora ima sindikat zagotovljene pravice do prostora (pisarna sindikata, sejna soba, učilnice, oglasne deske sindikata SKEI), potrebne informacijsko-komunikacijske tehnologije, službenega avta in programske opreme. V Dogovoru je dorečeno tudi opravljanje administrativnih del in računovodskih storitev ter izraba fonda ur za

¹⁴ Po volitvah v decembru 2005 sindikat deluje brez sindikalnega zaupnika, ki ni bil izvoljen za PC “C”, ker se ni našel prostovoljec za kandidacijo. Sindikat deluje v okrnjeni sestavi, zaupnika za omenjeni profitni center pa nadomešča predsednica sindikata.

opravljanje sindikalnih aktivnosti. Po Pogodbi podjetje zagotavlja za delo sindikata 4732 ur za 750 članov letno. Ker se število članov v celotni zgodovini delovanja SKEI ni spremenilo za več kot 10 %, sindikat enako število ur še danes razporeja za sestanke, delo zaupnikov in druge aktivnosti. Poimensko določitev sindikalnih zaupnikov, število pripadajočih ur in pooblastilo sindikalnim zaupnikom mora sindikat posredovati vodstvu podjetja. Sindikalnemu zaupniku za čas sindikalnega dela pripada plačilo, ki ga prejema za svoje siceršnje delo, ne prejema pa nobenih dodatnih nagrad. Zaradi tega se je pri zadnjih volitvah pokazalo, da so zaposleni manj pripravljeni kandidirati za sindikalne zaupnike. Na podlagi podpisane Pogodbe je vsak sindikalni zaupnik zavezan k takemu opravljanju sindikalne dejavnosti, ki ne zmanjšuje učinkovitosti poslovanja podjetja ali neutemeljeno povzroča slabe medsebojne odnose.

Leta 1996 sta SKEI in uprava podjetja "X" prvič sklenila Podjetniško kolektivno pogodbo. Šlo je za pogodbo s štirimi členi, v kateri sta stranki določili, da se kot vsebina podjetniške kolektivne pogodbe štejejo in uporabljajo določila Panožne kolektivne pogodbe in splošnih internih aktov podjetja "X". Vzrok takšne Podjetniške kolektivne pogodbe je bila potreba oziroma zahteva po uskladitvi aktov delodajalca in Panožne kolektivne pogodbe, česar pa delodajalec ni uredil pravočasno. S tako sklenitvijo podjetniške kolektivne pogodbe je delodajalec zadostil tudi zahtevam uskladitve. V 3. členu te pogodbe je sicer zapisano določilo, da se morebitna nesoglasja oziroma kolizije, neujemanja ali sporna razmerja uredi s pomočjo dvopartitne komisije (Informator, 18. 12. 1996: 1, 2). Ker je bila ta pogodba precej ohlapno in nedetajlno zapisana ter je bila vezana na njeno odpoved s strani ene od strank oziroma na veljavnost Panožne kolektivne pogodbe, se je zgodilo, da je konec junija 2005 podjetniška kolektivna pogodba postala neveljavna zaradi prenehanja veljavnosti kolektivne pogodbe dejavnosti. Potek je bil sledeč:

»V letu 2004 so potekala pogajanja za povečanje plač na ravni dejavnosti. V skladu s statutom sta bili izvedeni dve stavki. Sklenjena je bila kolektivna pogodba o povečanju plač v letu 2004, istočasno pa je delodajalska stran odpovedala kolektivno pogodbo dejavnosti. Odpoved bi pričela veljati 31. 12. 2004, vendar sta se pogajalski strani dogovorili za njeno uporabo še do 30. 6. 2005, v tem času pa naj bi bila dogovorjena in sklenjena nova kolektivna pogodba dejavnosti. Odpoved kolektivne pogodbe dejavnosti je sindikalna stran obsodila, saj to ni bil prispevek k partnerstvu in sodelovanju, temveč nasprotno. Odpoved ni bila utemeljena z vsebino kolektivne pogodbe in morebitnimi drugačnimi predlogi« (Zapisnik članskega zbora 11. 5. 2005).

Stališče uprave je bilo, da je s tem prenehala veljati tudi podjetniška kolektivna pogodba, stališče sindikata pa, da ta še vedno velja, saj ni bila pisno odpovedana. Zaradi takega nasprotja stališč je nastala situacija, ki je neugodna za delojemalsko in delodajalsko stran. Delodajalec tako od konca junija 2005 do 9. 11. 2005, ko je bila sprejeta kolektivna pogodba za kovinsko dejavnost, ni imel pravne podlage za kakršnekoli ukrepe zoper delavca, ni mogel na primer uporabiti disciplinskih ukrepov, saj so ti določeni v kolektivni pogodbi dejavnosti. Za delavce pa je vse do sprejetja nove podjetniške kolektivne pogodbe, ki je v pripravi, negotovo uresničevanje pravic, ki jim na njeni podlagi pripadajo.

Sedanja predsednica sindikata, zaposlena v podjetju "X", opravlja to funkcijo od ustanovitve sindikata v podjetju "X". Sprva je to delo nekaj let opravljala kot uslužbenka v kadrovski službi podjetja. Uprava je kasneje zaradi nezdružljivosti obeh funkcij in konfliktnih interesov podala zahtevo, da se funkcija predsednika sindikata profesionalizira. Tako je predsednica to funkcijo poklicno nastopila leta 1997, ko so bile zaradi večjega osipa sindikalnih zaupnikov in večkratne nesklepčnosti izvršnega odbora sindikata izvedene nadomestne volitve sindikalnih zaupnikov.

V prvem letu njenega poklicnega opravljanja funkcije predsednice sindikata SKEI se je zamenjala uprava, kar je pripomoglo k večji pripravljenosti za medsebojno sodelovanje in dogovarjanje s sindikatom. Tako je sindikat v tem letu dosegel uskladitev plač, z delodajalcem se je dogovoril o dodatku na delovno dobo ter dodeljevanju solidarnostnih pomoči. Po začetni sodelovalni vnemi uprave in sindikata je prvotni sodelovalni duh nekoliko zamrl. Intenziteta pripravljenosti delodajalca za dogovarjanja je upadla. Vodstvo sindikata sodelovanja z upravo ne ocenjuje kot najboljšega. V preteklosti je sindikat upravo redno vabil na seje izvršnega odbora. Predsednik uprave, včasih pa tudi celotna uprava, so se sej tudi udeležili. Intenzivnost sodelovanja pa se je zmanjšala predvsem na račun obljubljenih, a ne tudi izpolnjenih dogovorov s strani uprave.¹⁵ Bolj kot uradni sestanki in seje skupaj z upravo so se za uspešne izkazale okrogle mize, ki so namenjene pogovorom, izmenjavi stališč in ne toliko dajanju zavez (Razgovor s predsednico sindikata, 15. 12. 2005).

¹⁵ »Ker se je večkrat zgodilo, da obljube in zagotovila, podana s strani uprave na sejah, niso bile realizirane, se je sindikat odločil, da predstavnikov uprave na seje ne vabi več redno, temveč le, kadar ta obravnava pomembnejše zadeve in če oceni to kot potrebno,« pravi predsednica sindikata (Razgovor s predsednico sindikata, 15. 12. 2005).

Sindikata je kljub temu nadaljeval s svojimi aktivnostmi s področja zaščite in izboljševanja življenjskih in delovnih pogojev delojemalcev oziroma članov. Sindikat v podjetju "X" že vseskozi zelo intenzivno deluje na socialnem področju. Obravnava različna socialna vprašanja delavcev (družbeni standard, preventivno-aktivno rekreacijo¹⁶, itd.), dodeljuje solidarnostne pomoči delavcem na podlagi predpisanih kriterijev¹⁷ ter namenja do dva milijona tolarjev letno za delavce, ki so zaradi bolezni ali poškodbe odsotni z dela več kot tri mesece v koledarskem letu. O upravičenosti do pomoči odloča sindikat, delodajalec pa na podlagi obvestila sindikata to pomoč izplača do višine omenjenega zneska. V primeru, da se v tekočem letu porabi manj sredstev, kot je določenih, se preostanek po odločitvi sindikata nameni za ukrepe varovanja zdravja zaposlenih. Pomembne aktivnosti sindikat namreč izvaja tudi v zvezi z varstvom in zdravjem pri delu. Predstavniki sindikata so mnenja, da ima podjetje še veliko možnosti za izboljšanje delovnih razmer. Sindikat skuša zato imeti pregled nad meritvami in rezultati meritev hrupa, kemikalij, temperature in podobnih dejavnikov, saj že nekaj let predlaga upravi, da bi preučili možnosti nekaterih ukrepov za izboljšanje delovnih razmer.¹⁸ Sindikat se ukvarja tudi z obravnavami vzrokov nesreč pri delu, izdeluje ocene tveganja in sodeluje z inšpektorjem za varstvo in zdravje pri delu (Razgovor s predsednico sindikata, 9. 12. 2005).

Veliko pozornost sindikat posveča spremljanju navodil in ukrepov delodajalca glede delovnega časa. V letu 2005 so se pojavljale težave glede letnega delovnega koledarja, predvsem v zvezi s planiranim kolektivnim dopustom. Uprava je zaradi predvidenih naročil kupcev razveljavila in spremenila predviden kolektivni dopust v poletnem času. Za obe delavski predstavništvi kot tudi za delavce ni bilo sporno, da imajo tudi v tem času delo, zaradi katerega podjetje za teden dni ne more zapreti svojih vrat, pač pa postopek ukinitve dopusta oziroma postopek nepravočasnega obveščanja delavcev o tej spremembi v delovnem

¹⁶ Gre za enega izmed ukrepov podjetja za varovanje in utrjevanje zdravja delavcev. Za preventivno-aktivno rekreacijo štejejo organizirane ciljne oblike rekreacijskih aktivnosti in ukrepov pod zdravniškim nadzorom in strokovnim vodstvom. Kandidata predlaga zdravnik medicine dela, lahko pa tudi sindikat, kandidatov nadrejeni delavec ali pa kandidat sam. Posebna komisija pregleda seznam kandidatov in sestavi prednostno listo kandidatov s pomočjo točkovanja, kjer upošteva: zdravstveno stanje, delo, ki ga kandidat opravlja (obremenitve in čas izpostavljenosti obremenitvam), morebitno invalidnost, starost in delovno dobo v podjetju. Udeleženci preventivno-aktivne rekreacije imajo pravico do 5 dni izredne plačane odsotnosti z dela. Podjetje jim pokrije tudi 60% celotnih stroškov nastanitve in storitev. Preostalih 40% pokrije delavec sam, nekaterim delavcem pa pokrijeta del preostalih stroškov sindikat, del pa svet delavcev (Razgovor s predsednikom sveta delavcev, 23. 11. 2005).

¹⁷ Do solidarnostne pomoči so upravičeni delavci, ki v družini ne dosega 60 % minimalne plače na družinskega člana in socialno ogroženi delavci.

¹⁸ Primer, ki ga je izpostavila sindikalna stran, je izolacija motorjev strojev v posebne izolirane prostore, obzidje, s katerim bi zmanjšali hrup v prostorih proizvodnje, nakup posebnih glušnikov, itd..

koledarju in pridobitve soglasja delavskih predstavništev. Sindikat se že pri predstavitvi letnega delovnega koledarja ni strinjal z njim, ker se podobni koledarji tudi v preteklih letih niso dosledno upoštevali, saj niso veljali za vse oddelke. Zato se sindikat tudi s spremembami planiranega kolektivnega dopusta za sredino avgusta 2005, ki jih je predlagala uprava v zadnji tretjini julija, ni strinjal, saj obvestilo o spremembi ni bilo posredovano pravočasno. Sprememba se je kljub temu izvedla. Določena pogajanja sindikata z delodajalcem so potekala tudi v zvezi z opravljenimi nadurami delavcev in politiko njihovega plačevanja ter s prerazporeditvijo delovnega časa.

V letih 2004 in 2005 je sindikat aktivno sodeloval pri zadnjem oblikovanju sistemizacije delovnih mest in plačnega sistema. Tako je SKEI 11. maja 2004 prvič obravnaval sistemizacijo in opozoril, da je le-ta del Podjetniške kolektivne pogodbe in da delodajalec spremembe sistemizacije ni predlagal po postopkih, ki jih določa Podjetniška kolektivna pogodba, kar kaže na željo po enostranskem sprejemanju tega akta. Delodajalec je v resnici res želel, da sistemizacija delovnih mest ne bi bila več vsebina Podjetniške kolektivne pogodbe, pač pa samostojen akt podjetja. SKEI je opozoril tudi na to, da za delavske predstavnike ni mogoče predpisati zahtevane izobrazbe, kar je uprava upoštevala. Dialog je potekal še o opredeljevanju delovnih izkušenj, o določanju zahtev po strokovni izobrazbi, o bolj ustreznem razvrščanju horizontalnega napredovanja, itd.. Sindikat je dosegel, da se sindikalnim zaupnikom zagotovi vpogled v meritve oziroma izračun ocenjenih obremenitev delavcev.

O plačilnem sistemu v okviru pogajanj za novo Podjetniško kolektivno pogodbo že eno leto potekajo precej težka pogajanja, predvsem glede določanja tarifnega dela plač. Do 30. 6. 2005 je bilo 14 srečanj pogajalskih skupin. Glavna sprememba plačnega sistema je, kot že omenjeno, uvajanje variabilnega dela plač. Po oceni sindikalne strani so se polemike začele, ker je uprava plačni sistem oblikovala s strokovnimi sodelavci, šele celota pa je bila predstavljena delavskima predstavništvoma. Pogajalski strani za Podjetniško kolektivno pogodbo sta se strinjali le z dejstvom, da je potrebno nadaljnje seznanjanje delojemalske strani o predvidenem vrednotenju delovnih mest in izdelavi kazalcev uspešnosti, ki naj bi bili podlaga za določanje plače delavcem.

V preučevanem podjetju stavkovnega vala v kriznem obdobju 90. let ni bilo.¹⁹ Kljub temu je sindikat SKEI v njem že organiziral stavke. V letu 2003 je bila na ravni dejavnosti organizirana stavka, ker delodajalci niso pristali na povečanje plač v dejavnosti. Sindikat je organiziral dvournno stavko zaradi plač in zastojev v pogajanjih. Leta 2004 (v februarju in marcu) sta bili v skladu s Statutom organizirani še dve stavki za vsa podjetja v panogi. Stavka je bila v obravnavanem podjetju "X" obakrat izvedena uspešno. S podpisi jo je podprla večina članov in 128 ostalih delavcev, ki niso člani sindikata. Po poročilu stavkovnega odbora je v matičnem podjetju "X" stavkalo 498 delavcev in skupno 534 delavcev v Konferenci sindikalnih podružnic podjetja. Sindikalne skupine so same odločale o tem, kako bo stavka potekala. Tako se je večina odločila, da uro stavke nameni medsebojnemu pogovoru (Razgovor s predsednico sindikata, 15. 12. 2005).

Program in strateške usmeritve dela sindikata vsako leto posebej predlaga predsednica sindikata, sprejme pa ga izvršni odbor sindikata, pri čemer upošteva pripombe in predloge, pridobljene na članskem zboru. Delovni program je vsebinska osnova delovanja, vendar delo sindikata po mnenju predsednice predvsem ustreza dogodkom in pojavom, ki zadevajo položaj članstva in zaposlenih (Razgovor s predsednico sindikata, 9. 12. 2005). Delo sindikata v podjetju "X" mora biti usklajeno z nalogami in vlogo sindikata na višjih ravneh organiziranosti oziroma z vsakoletnimi programskimi usmeritvami SKEI Slovenije. V programu dela sindikata so konkretno opredeljene naloge za področja, na katerih je tudi sicer sindikat najbolj aktiven (delovni čas, pogoji dela, spremljanje položajev članov, invalidi, pravna pomoč članom, zavarovanja, izobraževanje sindikalnih zaupnikov, obveščanje članov).

Sindikat v podjetju ima enoten program in se ne razlikuje glede na zaposlene v proizvodnji in na zahtevnejših ali strokovnih delovnih mestih. Vodstvo sindikata je mnenja, da so zaposleni ne glede na delovno mesto nezadovoljni s plačami in da se njihov standard znižuje (Razgovor s predsednico sindikata, 9. 12. 2005). Glede na razporeditev sindikalnih zaupnikov v preučevanem podjetju bi lahko trdila, da je sindikat v svojem delovanju vseeno bolj

¹⁹ Predsednica sindikata takratne razmere opisuje z naslednjimi besedami: »Podjetje je razpad jugoslovanskega tržišča prešlo brez velikih socialnih pretresov. V kriznem obdobju leta 1992 je sicer večjemu številu delavcev prenehalo delovno razmerje, vendar so bili to delavci, ki so se s prenehanjem delovne pogodbe strinjali in jim je bila zagotovljena odpravnina, pravica do nadomestila pri Zavodu za zaposlovanje in nato pokojnina. Nekaj delavcev je bilo razporejenih na čakanje na delo, delali so tudi v skrajšanem delavniku, to je 4 dni v tednu, za manjšo plačo« (Razgovor s predsednico sindikata, 15. 12. 2005).

skoncentriran na delavsko stran v proizvodnji. Strukturo in razpršenost delovnih mest, ki jih zasedajo sindikalni zaupniki, prikazuje tudi Tabela 3. Razvidno je, da je večina sindikalnih zaupnikov skoncentriranih v proizvodnji, kjer po kadrovske strukturi dela 46 % vseh zaposlenih. Tudi razporeditev sindikalnih zaupnikov glede na njihovo izobrazbo kaže, da več kot polovica sindikalnih zaupnikov pripada skupini s I. do IV. stopnjo izobrazbe. To je seveda povezano tudi s številom članstva v sindikatu glede na izobrazbo. Sindikat sicer podpira izobraževanje sindikalnih zaupnikov, v splošnem spodbuja tudi izobraževanje ostalih delavcev, vendar je to spodbujanje omejeno z zadovoljitvijo predhodnih eksistenčnih pogojev, ki so potrebni, da bi posameznik pristopil v določeno obliko izobraževanja.

Tabela 3: Porazdelitev sindikalnih zaupnikov glede na vrsto delovnega mesta

Vrsta delovnega mesta		Število članov
Vodstveno in vodilno		0
Visoko zahtevno strokovno	Tehnično	1
	Netehnično	0
Višje zahtevno strokovno	Tehnično	0
	Netehnično	1
Srednje zahtevno strokovno	Tehnično	1
	Netehnično	1
Delavec v proizvodnji		9
Skupaj		13

Vir: Kadrovska služba podjetja "X"

Tabela 4: Porazdelitev sindikalnih zaupnikov glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število članov
I	2
II	4
III	0
IV	4
V	2
VI	0
VII	1
Skupaj	13

Vir: Kadrovska služba podjetja "X"

Sindikat SKEI zagotavlja svojim članom tudi pravno pomoč v obliki odvetniških storitev za vse zadeve, ki so povezane z delovnopravnim položajem delavca, in pomoč pri vseh odškodninskih zahtevkih, ki izhajajo iz naslova nezgod pri delu ali nezgod iz objektivne odgovornosti delodajalca in pri zavarovanju članov SKEI. Sindikat za svoje člane vsakoletno organizira prvomajska srečanja in oddelčna družabna srečanja ter tekmovanja. Skrbi tudi za ugodne ponudbe letovanj, nakupov in izletov (Program dela KSP podjetja "X", 2005).

Sindikat je oblikoval komisijo za spremljanje ponudbe malic, ki deluje ad hoc od leta 2002. Komisija spremlja pripombe in prejeta mnenja o malici, zaradi katere vlada v podjetju precejšnje nezadovoljstvo med zaposlenimi. Prejema tudi precejšnje število pritožb, ki prihajajo v določenih časovnih obdobjih, kar po mnenju sindikata kaže, da jih delodajalec upošteva le za nekaj časa. »Zadnje tri mesece ni bila sporočena nobena pritožba, kar bi lahko pomenilo, da se je situacija spet izboljšala« (Razgovor s predsednico sindikata, 15. 12. 2005).

Sindikat za obveščanje poleg sindikalnih zaupnikov v delovnih sredinah uporablja oglasne deske sindikata in sveta delavcev. Sindikat ima tudi svoj kotiček v internem glasilu. V njem predstavlja različne problematike in teme, od priprav in izvedbe volilnih postopkov v SKEI, predstavitve svojega delovanja, predstavitve stavk delavcev, v katerih sodeluje tudi SKEI, novosti v SKEI, povezanih z uporabo sredstev pritiska (stavka), predstavitve zakonov, pravilnikov oziroma stališč, opomb in pripomb na določene predloge zakonov, sprejetih zakonov in pravilnikov do predstavitev počitniških ponudb. V glasilu se predstavljajo posamezni sindikalni zaupniki, ki opozarjajo na probleme v delavskih sredinah, poglede delavcev ter spodbude k iskanju skupnih ciljev s podjetjem.

3.2.1.3.4 Svet delavcev

Svet delavcev podjetja "X" je bil ustanovljen maja leta 1995 na pobudo sindikata SKEI. Sestavlja ga 13 članov, ki niso sorazmerno porazdeljeni po profitnih centrih oziroma oddelkih podjetja. Trenutna razporeditev članov sveta delavcev po profitnih centrih in delovnih mestih je prikazana v spodnjih tabelah.

Tabela 5: Porazdelitev članov sveta delavcev po profitnih centrih in podpornih službah

Profitni center/Podporne službe		Število članov
PC "A"		6
PC "B"		0
PC "C"		3
PC "D"		0
PC "E"		0
Podporne službe	Kadrovska in pravna služba	3
	Tehnična služba	1
Skupaj		13

Vir: Kadrovski podatki podjetja "X"

Tabela 6: Porazdelitev članov sveta delavcev glede na delovno mesto

Vrsta delovnega mesta		Število članov
Vodstveno in vodilno		0
Visoko zahtevno strokovno	Tehnično	0
	Netehnično	3
Višje zahtevno strokovno	Tehnično	3
	Netehnično	2
Srednje zahtevno strokovno	Tehnično	3
	Netehnično	0
Delavec v proizvodnji		2
Skupaj		13

Vir: Kadrovski podatki podjetja "X"

Zaradi nastale nesorazmerne razporeditve zastopnikov posameznih profitnih centrov v svetu delavcev načrtujejo drugačno izvedbo naslednjih volitev, ki bi zagotovila zastopanost vseh profitnih centrov. Vendar izrazito neenakomerna razporeditev članov sveta delavcev po posameznih profitnih centrih ni le posledica načina volitev. Predsednik sveta delavcev pravi, da gre delno tudi za posledico »organizacijskih sprememb, ki so se v podjetju zgodile med trajanjem zadnjega mandata. Nekaterne službe, ki so bile pred spremembo del podpornih organizacijskih enot, so bile organizacijsko prerazporejene v profitne centre. S tem so tisti člani, ki so zaposleni v prerazporejenih službah, po novi organizacijski shemi evidentirani kot predstavniki profitnih centrov« (Razgovor s predsednikom sveta delavcev, 23. 11. 2005).

V prvem mesecu delovanja je svet delavcev oblikoval in sprejel svoj Poslovnik o delu sveta delavcev, ki določa način njegovega dela v skladu z ZSDU, in sicer: oblikovanje sveta delavcev, sklic sveta delavcev in potek sej, odločanje sveta delavcev, dolžnosti in odgovornosti članov sveta delavcev, izvolitev in imenovanje delavskih predstavnikov v organe podjetja, zbor delavcev, sodelovanje z reprezentativnim sindikatom in finančno poslovanje.

Z nastankom sveta delavcev so stekla tudi pogajanja za sklenitev Dogovora med svetom delavcev in delodajalcem (v nadaljevanju Dogovor), ki je pomembna podlaga za uresničevanje delavskega soupravljanja in delavske participacije. Pogajanja so bila precej težka, saj sta akterja Dogovor podpisala šele konec leta 1996. Kljub zakonski podlagi svet delavcev ni imenoval nikogar za profesionalno delo v svetu delavcev, prav tako pa ne delavskega direktorja.

Delodajalec svetu delavcev večinoma zagotavlja zakonsko predpisane pogoje za njegovo delo. Kljub temu, da v Dogovoru svet delavcev ni dosegel bistveno večjih pravic, kot jih zagotavlja že ZSDU, delo poteka nemoteno. Seje sveta delavcev se praviloma sklicujejo med delovnim časom. Nekaj članov sveta delavcev je razporejenih na delo v več izmenah. V primeru, ko je seja sklicana izven njihovega rednega delovnega časa, se ure, ki jih porabijo za udeležbo na seji, upoštevajo kot ure prerazporeditve polnega delovnega časa. Tako pridobljene ure prerazporeditve delovnega časa se članom štejejo v polni delovni čas za naslednje šestmesečno obdobje in jih lahko porabijo za vnaprej kompenzirani izostanek z dela v naslednjem šestmesečnem obdobju. Delodajalec in svet delavcev sta se dogovorila za odprtje stroškovnega mesta za kritje stroškov, torej finančno poslovanje sveta delavcev vodi družba. Finančna sredstva se porabijo za financiranje dela sveta delavcev, izobraževanje članov sveta in strokovno pomoč zunanjih strokovnjakov. Za vsako storitev zunanjih sodelavcev se predsednik sveta delavcev in glavni direktor posebej dogovorita. Do 10 % sredstev lahko predsednik sveta izrabi brez predhodnega dogovora. Člani sveta delavcev imajo na razpolago 40 plačanih ur letno za izobraževanje, vendar tega fonda ur ne porabijo v celoti. Praviloma predsednik sveta delavcev predlaga članom, naj se udeležijo določenega izobraževanja oziroma seminarjev. Dokončna odločitev je na strani posameznega člana.

Za vsak mandat svet delavcev oblikuje tudi Program dela sveta delavcev, v katerem se določi aktivnosti in naloge ter oblikuje plan izobraževanja članov. Poleg zakonskih pristojnosti in

dolžnosti sveta delavcev v podjetju ter nalog, ki jih izvršujejo komisije in odbori, ima svet delavcev med svojimi načrtovanimi nalogami v Programu zapisane tudi naslednje: razvijati individualno participacijo, skrbeti za izboljšanje delovnega okolja in delovnih razmer, skrbeti za zagotavljanje učinkovitega sistema informiranja zaposlenih ter za izpopolnjevanje sistema izobraževanja in napredovanja (Zapisnik 12. seje sveta delavcev, 21. 7. 2004).

Z namenom spodbujanja in povečevanja občutka pripadnosti delavcev je svet delavcev ustanovil tri komisije: Komisijo za socialna vprašanja, Komisijo za šport in Komisijo za kulturno dejavnost. V drugem mandatu so ustanovil tudi Odbor za varnost in zdravje zaposlenih pri delu.

Kot tradicionalna aktivnost sveta delavcev so se uveljavile vsakoletne športne igre. Svet delavcev je samoiniciativno organiziral projekt obiskovanja delavcev, ki so zaradi bolniške odsotnosti več kot tri mesece odsotni z dela. Tem delavcem ob obisku izročijo tudi manjšo denarno pomoč (10.000,00 SIT). Svet delavcev sofinancira preventivno-aktivno rekreacijo za delavce z najnižjimi osebnimi dohodki. Za delo zgoraj naštetih komisij oziroma za socialne, kulturne in športne namene imajo dogovorjen poseben fond sredstev. O njihovi višini se svet delavcev z delodajalcem dogovarja vsako leto posebej. V letu 2005 so se tako dogovorili za sredstva v višini 2,4 milijona tolarjev.

Svet delavcev običajno skliče zbor delavcev enkrat letno. Njegov potek je po besedah predsednika sveta delavcev običajno sledeč: *»Na zborih zaposlene informiramo o delu sveta delavcev v preteklem letu, praviloma pa so na zборе povabljeni tudi predstavniki uprave, ki predstavijo rezultate preteklega leta in načrte za tekoče leto. Če vodstvo podjetja načrtuje spremembe oziroma novosti, ki so za delavce pomembne, se na zборе delavcev uvrsti tudi seznanitev s to problematiko«* (Razgovor s predsednikom sveta delavcev, 23. 11. 2005). V primeru potrebe po čim prejšnjem informiranju zaposlenih skličejo zборе delavcev tudi večkrat v letu. Običajno jih organizirajo na ravni posameznih profitnih centrov. Svet delavcev na zborih zbira pripombe in predloge delavcev in jih nato posreduje upravi. V obravnavanem podjetju svet delavcev nima prakse, da bi njegovi člani izvajali redna organizirana posvetovanja s sodelavci.

Svet delavcev zagotavlja obveščenost sodelavcev z objavami vseh zapisnikov sej ter aktualnih tem in zadev na oglasnih deskah podjetja, ki se nahajajo v vseh prostorih posameznih

profitnih centrov in v upravni stavbi. Na dnevnem redu vsake seje sveta delavcev je določena točka za pobude in vprašanja članov sveta delavcev in članov odborov sveta delavcev. Svet delavcev poleg predstavitve svojega dela na zborih delavcev objavlja članke v zvezi s svojimi aktivnostmi v internem glasilu podjetja "X".

Sodelovanje sveta delavcev z delodajalcem temelji na uresničevanju komunikacije sveta delavcev z vodstvom. Eden od predstavnikov uprave se praviloma vsake tri mesece sestaja s svetom delavcev. Srečanja so odvisna tudi od dinamike problematik. Uprava na teh srečanjih seznani svet delavcev s poslovnimi rezultati četrletij, polletij, z letnim poročilom, nerevidiranimi rezultati poslovanja in z načrtovano poslovno politiko za prihodnja obdobja. To je tudi priložnost, da člani sveta delavcev predsedniku uprave posredujejo vprašanja in težave, ki jih zaznajo v delavskih sredinah.

Svet delavcev je pred iztekom prvega mandata opravil pomembno in vidno nalogo, tj. ustanovitev družbe pooblaščenke podjetja "X", s katero je matična družba lahko ohranila svoje jedrne dejavnosti oziroma programe ter hkrati namesto odpuščanja in oddajanja obrobni dejavnosti zunanjim izvajalcem (outsourcing) prezaposlila svoje zaposlene v to družbo.

Volitev sveta delavcev za drugi mandat se je od 1118 volivcev udeležilo 66,6 % upravičencev. V drugem mandatu je bil izvoljen nov predsednik. Zaradi spremembe statuta družbe in preoblikovanja uprave iz petčlanske v tričlansko so volili tri zastopnike delavcev v nadzorni svet. Iz prvega mandata sta nezaključeni ostali dve področji: spreminjanje čistopisa nagrajevanja delavcev, na katerega je svet delavcev dal pripombe in hkrati predlagal tudi uvedbo sistema nagrajevanja in uvedbo fonda za uspešne delavce, kot drugo pa je ostal neusklajen Seznam sredstev in opreme za osebno varstvo pri delu (v nadaljevanju Seznam). V podjetju so se namreč pojavljale težave dodeljevanja zaščitnih sredstev delavcem. Zaradi spremembe narave dela se je pokazala potreba po novem, saj je obstoječi Seznam izhajal iz leta 1989. Uprava je februarja leta 1996 nov Seznam sprejela, ne da bi o tem obvestila svet delavcev, kar pomeni, da le-ta ni dal soglasja. Zato je svet delavcev za mnenje zaprosil Inšpektorat za varstvo pri delu. Po podaji mnenja o nepravilnem ravnanju uprave in ugotovitvi, da je uprava kršila ZSDU, ker je zmanjšala zaščitna sredstva brez soglasja sveta delavcev, je uprava predlagala nov predlog Seznama in sprejem po postopku ZSDU. Svet delavcev je imenoval skupino treh članov za uskladitev Seznama ter tako upravi in Službi za

varstvo pri delu posredoval dotedanje zapisnike in pripombe, predvsem v zvezi z večjim nadzorom porabe in popravke pri uporabi zaščitnih sredstev (roki zamenjave). Na skupnih sestankih so Seznam v točkah nesoglasja uskladili. Tako je na četrti seji v drugem mandatu svet delavcev k temu Seznamu dal soglasje (Zapisnik 4. seje sveta delavcev, 10. 8. 1999).

Intenzivneje je svet delavcev v drugem mandatu deloval še na področju uvajanja skupinskih normativov časa v proizvodnji, saj so v podjetju želeli zmanjšati "mrtvi čas" in zastoje v proizvodnji ter s tem povečati učinkovitost procesov. Svet delavcev je bil seznanjen s postopki uvajanja in z analizami učinkov uvedbe skupinskih normativov časa po posameznih oddelkih. V letu 2003 se je odvilo kar 13 sej krovnega tima projekta, v katerega je svojega člana imenoval tudi svet delavcev. Svet delavcev je aktivno spremljal izvajanje projekta od začetnega uvajanja dalje, končno pa tudi podal soglasje za trajno uporabo metodologije skupinskih normativov. V drugem mandatu je svet delavcev s sindikatom ustanovil tudi skupno delovno telo, tj. Odbor za pravno varnost zaposlenih.

Na skupnih posvetovanjih z delodajalcem so v času delovanja sveta delavcev obravnavali še izbiro zdravstvenega zavoda, izhodišča ponudb za sklenitev prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja delavcev, Izjavo o varnosti na podlagi ocene tveganja in načrtovane ukrepe ter različne akte in predpise.²⁰ Do omenjenih zadev je svet delavcev oblikoval svoja stališča in podal pripombe, nekatere od njih so bile tudi upoštevane.

Za volitve sveta delavcev za tretji mandat je bila značilna nižja udeležba kot v predhodnih letih. Od 1129 volivcev jih je glasovalo 556, kar je 50,1 %. Predsednik in podpredsednik sta leta 2003 dobila svoj drugi mandat. V tem mandatu je s strani predsednika sveta delavcev ponovno prišla pobuda za poklicno opravljanje te funkcije. Uprava in ostali odgovorni vodstveni delavci so pri dogovarjanju za zagotovitev pogojev za poklicno delo predsednika sveta delavcev odločitev sprejeli. Tako se od julija 2004 funkcija predsednika sveta delavcev v podjetju opravlja profesionalno. Pri opravljanju stalnih nalog poklicno opravljanje dela omogoča predvsem bolj temeljite priprave na obravnavo posredovanega gradiva, izpeljati pa je mogoče več načrtovanih aktivnosti (Razgovor s predsednikom sveta delavcev, 23. 11. 2005).

²⁰ Pomembnejša akta teh obravnav sta predpis Ocenjevanje in plačilo neugodnih delovnih razmer ter obravnava spremembe Splošnega akta o kadrovskih pogojih (Zapisnik 29. seje, 13. 9. 2002 in 31. seje, 18. 12. 2002).

Zaradi te spremembe je prišlo tudi do sprememb v sistemu nagrajevanja članov sveta delavcev. V prvotni obliki Dogovora je bila namreč za neprofesionalnega predsednika sveta delavcev predvidena mesečna nagrada v višini 30 % povprečne plače podjetja "X", za njegovega namestnika 15 % in za člane 7 %. S profesionalizacijo funkcije predsednika sveta delavcev je bil člen o nagrajevanju dopolnjen. Predsednik sveta delavcev je plačan za svoje delo, medtem ko uprava za nepoklicne člane sveta delavcev in njegove komisije zagotavlja fond sredstev v višini 86 % povprečne plače v podjetju "X" mesečno. Predsednik sveta razdeli fond sredstev za nagrajevanje med člane glede na opravljene naloge in aktivnost posameznega člana. Svet delavcev je jeseni leta 2004 sprejel Pravilnik o internem ocenjevanju in diferenciranem nagrajevanju dela nepoklicnih članov sveta delavcev. Na podlagi tega Pravilnika se aktivnost posameznega člana pri opravljanju funkcije v svetu delavcev ocenjuje v obliki točkovanja. Evidenco vodi predsednik sveta delavcev. Posamezni član lahko pridobi pozitivne ali negativne točke.²¹ Delež doseženih točk posameznega člana sveta delavcev določa njegov delež v skupnem mesečnem znesku sredstev za nagrade (Pravilnik o internem ocenjevanju in diferenciranem nagrajevanju dela nepoklicnih članov sveta delavcev, 2004: 2).

Delo sveta delavcev v tretjem mandatu poteka predvsem v obliki opravljanja stalnih nalog, povezanih z odločitvami uprave, ki jih svet delavcev spremlja in se nanje odziva v skladu s svojimi pristojnostmi. Svet delavcev je v tem obdobju delovanja predlagal dopolnitev kadrovske politike in politike plač ter opozoril na pravočasno obveščanje in sodelovanje delavskih predstavništev pri tem. Kot že omenjeno, so stekle priprave in aktivnosti za oblikovanje nove sistemizacije v podjetju. Spomladi 2004 je bil svetu delavcev predstavljen Pravilnik o sistemizaciji s prilogami, metode za vrednotenje delovnih mest in izhodišča za plačni sistem, kar kaže na to, da je imel svet delavcev možnost izkoristiti svoje pristojnosti in

²¹ Posamezen nepoklicni član sveta delavcev lahko točke pridobi za naslednje aktivnosti oziroma neaktivnosti: udeležba na seji (+100 točk), predhodna sporočitev jasno oblikovanih stališč do vseh točk dnevnega reda, za katere je bilo posredovano gradivo, predsedniku v primeru opravičene odsotnosti (+50 točk), predhodna formalna konzultacija z delavci svoje enote o problematiki, ki je na dnevnem redu seje (+100 točk), formalno poročanje delavcev svoje enote po seji (+100 točk), priprava pisnih gradiv za svet delavcev (od +50 do +100 točk), opravljanje funkcije namestnika predsednika sveta delavcev (+150 točk), priprava in vodenje seje odbora ali drugega delovnega telesa sveta delavcev (+150 točk), sodelovanje na seji odbora ali drugega delovnega telesa sveta delavcev (+75 točk), uradne ure (za vsako uro) za delavce iz svoje enote (+50 točk), udeležba na specializiranem izobraževanju ali posvetu za člane izven podjetja za 1 dan (+50 točk), udeležba na specializiranem izobraževanju ali posvetu za člane izven podjetja za 2 dni ali več (+100 točk), udeležba na srečanjih s predstavniki drugih svetov delavcev (+50 točk), sodelovanje v razgovorih (izven sej) z upravo, strokovnimi službami ali zunanjimi institucijami (+50 točk), realizacija posebnih delovnih zadolžitvev (od +50 do +150 točk), druge aktivnosti v funkciji člana sveta delavcev izven sej (do +100 točk), neopravičena odsotnost s seje (-100 točk), neopravičena odklonitev občasne delovne zadolžitve v zvezi z aktivnostjo izven sej po odredbi predsednika (-150 točk), neopravičena odklonitev stalne delovne zadolžitve v zvezi z aktivnostjo izven sej po sklepu sveta delavcev (-250 točk).

odgovornost za čim bolj učinkovito uveljavljanje delavskih interesov. Izdelava nove sistemizacije je bila sorazmerno vroča točka razprav. V letu dni so bila na to temo organizirana štiri skupna posvetovanja. Kadrovska služba je pripravila sistemizacijo in opise delovnih mest, ki so sestavni del pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Opisi delovnih mest so bili oblikovani dovolj splošno, da podjetju zagotavljajo določeno stopnjo fleksibilnosti in rotacijo delavcev med različnimi tehnologijami v oddelkih. Tako svet delavcev kot sindikat sta imela pomisleke in pripombe glede ustreznosti splošnih opisov delovnih mest. Njuna mnenja so bila pri dokončni različici nove sistemizacije upoštevana minimalno.²² Pri oblikovanju novega plačnega modela so v okviru svojih pristojnosti predlagali načine nagrajevanja in napredovanja zaposlenih, ki bi bolj učinkovito spodbujali zaposlene k doseganju vedno boljših rezultatov. Da bi svoje poglede na sistem nagrajevanja in napredovanja lahko uveljavili v še večji meri, se je v dogovoru s sindikatom predsednik sveta delavcev vključil tudi v pogajalsko skupino za oblikovanje novega plačnega modela.

V tem mandatu si je svet delavcev zadal tudi cilj, da bo s svojimi aktivnostmi skušal vplivati na dejavnike, ki vplivajo na delovne odnose in so se v raziskavah izkazali kot nezadovoljivi (nagrajevanje, možnost napredovanja in razvoj kariere, način notranje komunikacije in pretok informacij, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja, soodločanje, vodenje in notranji odnosi).

Za izboljšanje načina notranje komunikacije poleg že uveljavljenih oblik komuniciranja z zaposlenimi svet delavcev poskuša izrabiti tudi nove komunikacijske poti, kot je objavljanje informacij na internih spletnih straneh podjetja (intranet). V rednih stikih z upravo poskuša vplivati na njen odnos do komunikacije z zaposlenimi in jo spodbuja, da bi več pozornosti posvečala posredovanju pomembnih informacij zaposlenim.

3.2.1.3.5 Delavska predstavništva v organih družbe

Oblikovanje prvega nadzornega sveta v letu 1995 je sovpadalo s preoblikovanjem podjetja v delniško družbo in z oblikovanjem sveta delavcev. Tako tudi nadzorni svet sedaj deluje že tretje mandatno obdobje. V prvem mandatnem obdobju (od leta 1995 do 1999) je bil

²² Zapisniki 10. seje, 12. 5. 2004; 19. seje, 6. 12. 2004; 20. seje, 10. 1. 2005, 22. seje, 7. 4. 2005

sestavljen iz desetih članov, v šestčlanskega se je preoblikoval s spremembo statuta na skupščini delničarjev leta 1999. Tako v prvem mandatnem obdobju kot v sedanjem je razmerje predstavnikov v njem polovica zastopnikov delavcev in polovica zastopnikov delničarjev.

Delavskega direktorja v preučevanem podjetju nimajo. Prvotno je bil razlog za to predvsem v izbiri osebe. V zadnjih letih pa svet delavcev ocenjuje, da so bile v dosedanjem obdobju njegovega delovanja razmere na kadrovskem področju urejene do te mere, da delavskega direktorja zaenkrat ni treba imenovati (Razgovor s predsednikom sveta delavcev, 23. 11. 2005).

3.2.1.3.6 Sodelovanje sveta delavcev in sindikata SKEI

Sindikat SKEI v celoti podpira delovanje sveta delavcev. Že pobuda za njegov nastanek je izhajala iz ideje, da lahko sindikat na ta način dodatno pripomore k večjemu sodelovanju delavcev v podjetju. Sindikalna stran je hkrati tudi nekoliko kritična do dela sveta delavcev, saj je vodstvo sindikata mnenja, da bi moral svet delavcev dobiti več pobud in kritik, da bi še izboljšal svoje delo. Včasih je vprašljiva tudi aktivnost posameznih članov sveta delavcev. Sindikat SKEI sicer sodelovanje s svetom delavcev ocenjuje kot dobro (Razgovor s predsednico sindikata, 9. 12. 2005).

Predstavništvi nimata pisnega dogovora o razmejitvi delovnih področij. V Poslovniku sveta delavcev sicer obstaja podlaga za nastanek dogovora, tudi Združenje svetov delavcev Slovenije spodbuja k njegovi sklenitvi. Kljub temu ne prihaja do konfliktov ali nesporazumov. Sindikat in svet delavcev se navadno predhodno uskladiata o reševanju določenega problema in s tem zagotavljata tudi enoten nastop do uprave. K temu pripomore dokaj dober pretok informacij med obema predstavništvoma, pri čemer predsednica sindikata izpostavlja predvsem pomen sindikalnih zaupnikov, ki so hkrati tudi člani sveta delavcev. Še v prejšnjem mandatu je bilo takih sindikalnih zaupnikov pet, po zadnjih volitvah sta v obeh funkcijah le dva zaposlena. V obeh funkcijah je tudi predsednica sindikata SKEI. Na ta način je zagotovljena vsakokratna udeležba predstavnika sindikata na sejah sveta delavcev in tudi v nadzornem svetu. Prav tako je predsednik sveta delavcev povabljen na seje izvršnega odbora

sindikata SKEI. Ob resnejših in zahtevnejših tematikah obe predstavništvi skličeta skupno sejo. Med obema poteka izmenjava zapisnikov sej.

Tudi predsednik sveta delavcev ocenjuje sodelovanje s sindikatom kot dobro. Zaradi pretoka informacij poudarja predvsem pomen predstavnikov sveta delavcev v nadzornem svetu, saj na ta način tako sindikat kot sam svet delavcev dobita dragocene informacije o delovanju podjetja, ki jih sicer morda ne bi (Razgovor s predsednikom sveta delavcev, 23. 11. 2005).

3.3 KVANTITATIVNA ANALIZA

3.3.1 IZVEDBA ANKETIRANJA IN ANALIZA PODATKOV

3.3.1.1 Vzorec

Celotna populacija zaposlenih v podjetju obsega 1170 zaposlenih. Iz seznama vseh zaposlenih so bili predhodno izločeni delavci, ki so delovno razmerje v podjetju sklenili v zadnjem letu, zaposleni po individualni pogodbi ter člani sveta delavcev in sindikalni zaupniki. Tako je bil od 1101 zaposlenega v vzorec naključno izbran vsak sedmi zaposleni, skupno je bilo to 156 delavcev. Vzorčenje je bilo proporcionalno stratificirano, tako da je velikost vzorca posameznega stratum sorazmerna številu zaposlenih v posameznem profitnem centru (PC "A", PC "B", PC "C", PC "D", PC "E" in podporne službe).

3.3.1.2 Izvedba anketiranja

Vprašalnik (Priloga B), ki je sestavljen iz 43 vprašanj, vsebinsko pokriva štiri dele (odnos do vodstva, odnos do sveta delavcev, odnos do sindikata, splošni podatki) in je bil naključno izbranim 156. delavcem razdeljen po interni pošti. Delavci so v priloženi pisemski ovojnici rešen vprašalnik lahko vrnil v posebej označen nabiralnik v podjetju oziroma v dislocirani enoti, do katerega sem imela dostop samo jaz kot izvajalka anketiranja. Anketiranje je potekalo v času od 23. novembra do 9. decembra 2005. Vrnjenih je bilo 75 vprašalnikov, kar predstavlja 48 % odposlanih.

3.3.1.3 Rezultati anketiranja zaposlenih

Na podlagi pridobljenih rezultatov in njihove analize sem najprej poskušala ugotoviti odnos zaposlenih do obeh delavskih predstavništev in do vodstva podjetja. Zaposleni so za organizacijo pomemben vir oziroma bogastvo, vendar se strategija vodstva lahko bolj ali manj odmika od optimalnega upoštevanja stališč in odnosa zaposlenih v podjetju do delavskih predstavništev.

Najprej bom predstavila nekaj osnovnih podatkov, to so demografske spremenljivke, sledil pa bo prikaz rezultatov oziroma frekvenčnih porazdelitev in analiza zvez med spremenljivkami (kontingenčne tabele). Celotno obdelavo podatkov sem izvedla s pomočjo računalniškega programa za statistično obdelavo podatkov SSPS for Windows 12.0. V osnovni analizi sem uporabila deskriptivno statistiko. Likertovo 5-stopenjsko lestvico sem preuredila, razen kjer je to posebej omenjeno, v 3-stopenjsko. Za potrditev zvez med spremenljivkami sem upoštevala stopnjo tveganja (signifikanca) $P < 0,05$. Ker je statistika χ^2 lahko le pozitivna, sem, če je bila stopnja tveganja manjša od 5 %, upoštevala kontingenčni koeficient povezanosti, tj. Cramerjev koeficient, ki je definiran na intervalu od 0 do 1, in pove, kako močne so razlike med spremenljivkami.

a) Distribucija demografskih spremenljivk na vzorcu

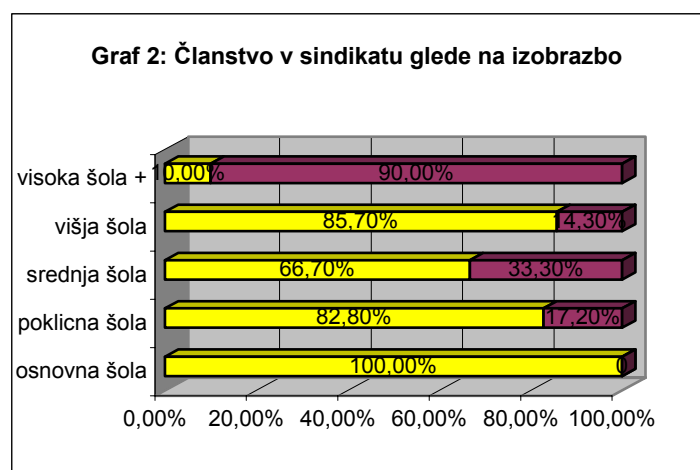
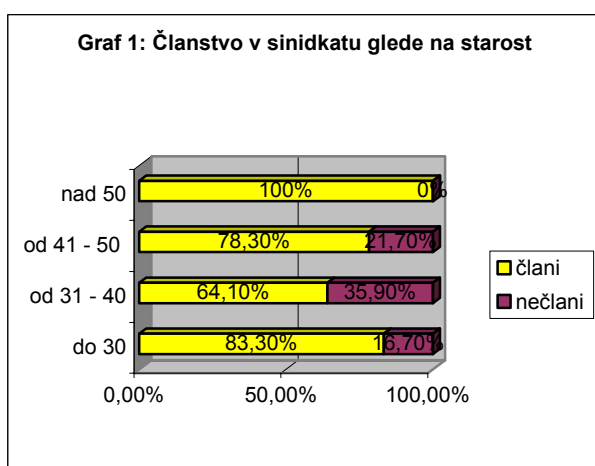
V vzorcu s 45,3 % žensk in 54,7 % moških je bilo med vsemi, ki so odgovarjali, 12 % žensk in 6,7 % moških s končano osnovno šolo, skupaj 18,7 % anketirancev. Poklicno šolo ima 38,7 % anketirancev, od tega je 16 % žensk in 22,7 % moških, srednjo šolo pa 20 % anketirancev, od tega 8 % žensk in 12 % moških. Višjo, visoko šolo ali več ima 17 respondentov, kar predstavlja 22,6 %. Od teh je 10 oziroma 13,3 % moških in 7 ali 20,6 % žensk.²³ Distribucija izobrazbe na vzorcu je primerljiva z dejansko izobrazbeno strukturo v organizaciji (59,4 % zaposlenih v razredu od nedokončane osnovne šole do končane poklicne šole, 24,1 % zaposlenih s srednjo šolo in 16,6 % zaposlenih z višjo, visoko šolo ali več).

V vzorcu prevladujejo anketiranci, stari od 31 do 40 let, teh je 52,7 %. Sledi starostna skupina starih od 41 do 50 let (31,1 %), razred starih do 30 let in razred starih več kot 50 let zajemata

²³ Glej tabelo 11 v Prilogi A

vsak po 8,1 % respondentov. Na vzorcu se ne kažejo bistvene razlike v distribuciji starosti glede na spol v primerjavi s celotno populacijo.²⁴

Članstvo v sindikatu SKEI je opredelilo 73,3 % (55) anketirancev. Odstotek se približno ujema z odstotkom sindikaliziranosti v podjetju (70,3 %). Članstvo v sindikatu glede na starost prikazuje Graf 1. V tabeli, ki prikazuje članstvo delavcev v sindikatu glede na izobrazbo, lahko opazim, da kolikor višjo izobrazbo imajo respondenti, toliko manjša je verjetnost, da so tudi člani sindikata (Graf 2).²⁵



Vir: Anketni vprašalnik

b) Odnos zaposlenih do vodstva

Odnosi med zaposlenimi in vodstvom povedo veliko o medsebojnem sodelovanju, komunikaciji in zadovoljstvu tako delavske kot vodstvene strani v organizaciji. Pozitivni odnosi gotovo pripomorejo k boljšemu razumevanju drug drugega, k lažjemu razreševanju konfliktov in problemov ter lažjemu usklajevanju interesov. Z vprašanji, ki sem jih uporabila v vprašalniku, sem skušala ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo in doživljajo delo in aktivnosti najvišjega vodstva, kolikšne možnosti participacije imajo, in razbrati, ali zaposleni menijo, da jih vodstvo dojema kot pomemben vir podjetja.

²⁴ Glej tabelo 12 v Prilogi A

²⁵ Glej tabele 13, 14, 15 v Prilogi A

Tabela 7: Odnos zaposlenih do vodstva

Relacija med spremenljivkama	Stopnja tveganja	Cramerjev koeficient
“Nadrejeni so ključni vir obveščanja” - “Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah podjetja”	1 %	0,297
“Z vodjem se lahko pogovorim o tem, kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela” - “Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja”	3 %	0,269
“Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja” - “S cilji, ki jih uresničuje podjetje, se uresničujejo tudi moji osebni cilji”	3,4 %	0,266

Vir: Anketni vprašalnik

Pri vprašanju, ki se je nanašalo na zaupanje v vodstvo, so se anketiranci razdelili v tri skoraj enakovredne skupine. 35,1 % anketirancev je mnenja, da vodilni v njihovem podjetju niso vredni zaupanja, neopredeljenih je bilo 33,8 % anketirancev, pozitivno mnenje je izrazilo 31,1 % anketirancev.²⁶

Zaradi neizrazitih razlik sem preučila še odgovore na trditev “Obstajajo bistvene razlike med interesi zaposlenih in vodstva”. Rezultati kažejo, da se kar 69,9 % anketirancev popolnoma oz. večinoma strinja s trditvijo, da razlike v interesih obstajajo. S trditvijo se ni strinjalo samo 8,2 % anketirancev. Zaposleni so tudi mnenja, da obstaja med delavci in vodstvom močan občutek “mi/oni”. S to trditvijo se jih je popolnoma oziroma večinoma strinjalo 62,7 %. Niti strinjanja niti nestrinjanja ni izrazilo 29,3 % vprašanih, trditev pa je negiralo ali delno negiralo 8 % respondentov.²⁷

Zakaj zaposleni občutijo razlike v interesih in občutek razlikovanja med vodilnimi in delavci, bom skušala pojasniti s pomočjo identifikacije stopnje razvitosti participacije. Taki občutki se lahko pojavljajo, ker se zaposleni ne čutijo dovolj spoštovani zaradi nezadostnega vključevanja v odločitve, ki jih sprejema podjetje oziroma vodilni. Trditev “Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah podjetja” sicer na to ne kaže zelo izrazito. S trditvijo se namreč popolnoma ali večinoma strinja 37,8 % respondentov, z informiranjem s strani vodstva ni zadovoljnih 35,1 % anketirancev. Statistično značilna je zveza med obravnavano spremenljivko in spremenljivko “Nadrejeni so ključni vir obveščanja”.²⁸ Anketirani so v stališčih do nadrejenih kot vira obveščanja še nekoliko bolj kritični. Res, da je zveza med spremenljivkama šibka, a to lahko nakazuje, da so za zaposlene informacije, ki jih dobijo od

²⁶ Glej tabelo 16 v Prilogi A

²⁷ Glej tabelo 16 v Prilogi A

²⁸ Glej tabeli 16 in 18 v Prilogi A

najvišjega vodstva, dragocene. Hkrati takšna ocena lahko pomeni, da ima pretok informacij preko nadrejenih v organizacijski hierarhiji še nekaj ovir. Zaradi tega pozitivno ocenjujem izvajanje projekta usposabljanja vodij na nižjih hierarhičnih ravneh za boljše sodelovanje in komuniciranje med upravo in delavci.

Odgovori na trditve, ki se nanaša na neposredne stike zaposlenih z najvišjim vodstvom in njihovimi odgovori na vprašanja zaposlenih, kažejo na to, da skoraj polovica anketiranih (46,7 %) zanika, da ima možnost kontaktirati najvišje vodstvo ali od njega dobiti odgovor. Strinjanje ali delno strinjanje s trditvijo je izrazilo 26,7 % vprašanih, prav tak odstotek anketiranih je do trditve neopredeljen.²⁹ Dejstvo o nedostopnosti najvišjega vodstva me ne preseneča, saj tako zelo velikemu številu zaposlenih vodstvo ne more biti vedno dostopno. Funkcijo razreševanja problemov in vprašanj pred najvišjim vodstvom imajo prav iz tega razloga vodje na nižjih ravneh v organizacijski hierarhiji. To potrjuje tudi analiza rezultatov trditve "Z vodjem se lahko pogovorim o tem kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela", saj se 50,7 % vprašanih strinja s trditvijo, 25,3 % se jih sploh ali delno ne strinja, 24 % jih je navedlo odgovor "niti da, niti ne". Med omenjeno spremenljivko in spremenljivko zaupanja v vodstvo obstaja šibka zveza, vendar pa pogovor z nadrejenim o delu ni v neposredni zvezi s spremenljivko o dostopnosti vodstva.³⁰

Precej izrazit pokazatelj, da vodstvo zaposlenih ne vključuje v odločanje, je odstotek nestrinjanja in delnega nestrinjanja glede možnosti sodelovanja zaposlenih pri odločanju o splošnih problemih podjetja. 77,3 % respondentov meni, da nimajo te možnosti. Nihče od anketiranih ni odgovoril, da se popolnoma strinja s trditvijo, delno se s trditvijo strinja 9,3 % vprašanih.³¹ Ti odstotki so precej zaskrbljujoči, saj lahko pomenijo, da delodajalec dejansko nezadostno obvešča delavce, da so kakorkoli, posredno ali neposredno, vključeni v odločanje oziroma da so vplivali na odločitev, ali da zaposleni sicer imajo določeno možnost soodločanja, vendar se njihovi prispevki ne upoštevajo po njihovih pričakovanjih. Med spremenljivko zaupanja v vodstvo in spremenljivko o sodelovanju pri odločanju sicer ni statistično značilne zveze, a njuna medsebojna relacija pove, da je v vzorcu tudi med vsemi

²⁹ Glej tabelo 16 v Prilogi A

³⁰ Glej tabeli 17 in 19 v Prilogi A

³¹ Glej tabelo 16 v Prilogi A

tistimi, ki so izrazili zaupanje v vodstvo, 69,6 % takih, ki se sploh ali delno ne strinjajo s trditvijo, da imajo možnost sodelovati pri odločitvah o problemih v podjetju.³² Če primerjam še spremenljivko "Vodilni v podjetju so vredni zaupanja" in spremenljivko "S cilji, ki jih uresničuje podjetje, se uresničujejo tudi moji osebni cilji," dobim sledeče rezultate: med tistimi, ki so odgovorili, da so vodilni vredni zaupanja, je 47,8 % takih respondentov, ki so izrazili popolno ali delno strinjanje s hkratnim uresničevanjem osebnih ciljev in ciljev podjetja, in 17,4 % takih, ki so izrazili nestrinjanje pri skupnem uresničevanju ciljev. Med tistimi, ki so se opredelili za nezaupanje v vodstvo, je polovica takih, ki so mnenja, da se z uresničevanjem ciljev podjetja ne uresničujejo tudi njihovi osebni cilji. 15,4 % je tistih, ki pravijo, da se kljub njihovem nezaupanju v vodstvo s cilji podjetja uresničujejo tudi osebni cilji. Zveza med zaupanjem v vodstvo in variabla "S cilji podjetja se uresničujejo tudi moji osebni cilji" je šibka.³³

DISKUSIJA

Analiza sklopa trditev o odnosu zaposlenih do vodilnih v podjetju je pokazala, da v podjetju obstajajo elementi, ki kažejo na različno relacijo med pričakovanji vodstva in pričakovanji zaposlenih. Zaradi občutljivosti tematike se je pokazalo, da se vprašani radi poslužujejo izbire odgovora "niti da, niti ne", pri čemer dopuščam možnost, da je vzrok lahko v formulaciji trditev ali v tem, da je bila omenjena opcija sploh ponujena.

Zaposleni menedžerjem v podjetju ne zaupajo, ker zaznavajo razlike v interesih, in izpostavljajo, da obstaja močan občutek "mi/oni" med delavci in menedžerji. Iz splošnih informacij o tekočem poslovanju podjetja je zaposlenim znano, da podjetje uspešno posluje in ustvarja dobiček. Njihovo nezadovoljstvo s plačo izraža prepričanje, da bi glede na pozitivno bilanco v poslovanju lahko dosegali tudi višje plače. Zato bi lahko sklepala, da marsikateri zaposleni zaupa vodstvu do te mere, da le-to uspešno vodi podjetje med konkurenco na trgu, s čimer ohranja svoj položaj ter zagotavlja zaposlitev in redno plačo.

Občutek o vzajemnem uresničevanju ciljev podjetja in osebnih ciljev je pri anketiranih še precej neizdelan. Videti je, da strategije tovrstnega določanja ciljev podjetja zaposleni še ne dojemajo kot take, ki bi združevala obojestranske cilje. Mogoče je namreč razbrati, da se zaposleni počutijo kot "tretje kolo" v razmerju do menedžmenta, saj ocenjujejo, da imajo

³² Glej tabelo 20 v Prilogi A

³³ Glej tabelo 21 v Prilogi A

razmeroma majhne možnosti sodelovanja pri odločanju o splošnih problemih podjetja. Primerjava odgovorov o interesih, možnostih sodelovanja in izobrazbe pokaže, da so tudi med tistimi z višjo izobrazbo pričakovanja o sodelovanju pri odločanju o splošnih problemih podjetja velika, pa čeprav menijo, da razlike v interesih zaposlenih in vodstva niso bistvene. Intenziteta vključenosti zaposlenih, ki je po mnenju anketirancev nizka, oblikuje stališča o pomembnosti njihovega dela.

Uprava podjetja navaja, da so delavci ob povečanih potrebah po delu sicer pripravljeni delati izven rednega delovnega časa, čeprav menim, da to pripravljenost potrjuje trditev: »Ljudje pravzaprav ne delajo za denar. Zaradi njega hodijo v službo, vendar brž ko dobivajo plačo, jih bolj zanima priznanje« (Crosby v Bakovnik, 1997: 5). Že na podlagi tega je mogoče sklepati, da sta kolektivna in individualna participacija v podjetju slabo razviti ter da zaposleni sebi in vodstvu vrednost in pomen svojega dela dokazujejo na način, ki sicer kaže na lojalnost delavcev podjetju, a podjetje dolgoročno ne more le na tej osnovi vzdrževati pripadnosti zaposlenih podjetju.

c) Odnos zaposlenih do nadrejenih in sodelavcev

Na razvitost individualne participacije in zadovoljstvo zaposlenih z delom vpliva več elementov, tudi odnosi in možnosti soodločanja na delovnem mestu. Pri oblikovanju tega sklopa trditev me je vodila želja po razkritju stopnje razvitosti elementov individualne participacije. Želela sem tudi ugotoviti, ali odnos do vodstva morda izhaja iz počutja ljudi na delovnem mestu.

Tabela 8: Odnos zaposlenih do nadrejenih in sodelavcev

Relacija med spremenljivkama	Stopnja tveganja	Cramerjev koeficient
“Nadrejeni so naš ključni vir obveščanja.” - spol	1,9 %	0,324
“Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč.” - “Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja.”	4,2 %	0,259
“Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč.” - “Odnos z mojim nadrejenim temelji na zaupanju.”	0 %	0,370
“Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč.” - “Vodstvo nas obvešča in informira o tekočih zadevah podjetja.”	2,5 %	0,274

Vir : Anketni vprašalnik

Pri ugotavljanju relacij zaposlenih s svojimi nadrejenimi je iz rezultatov anketiranja razvidno, da vprašani kar v 41,3 % menijo, da njihovi nadrejeni niso ključni vir obveščanja. 26,7 %

anketirancev se s to trditvijo strinja.³⁴ Povprečje odgovorov se približuje odgovoru “delno se ne strinjam”, kar pomeni, da zaposleni verjetno pogosteje dobijo informacije in obvestila iz drugih virov kot od svojih nadrejenih. Pri tem spol statistično značilno vpliva na mnenje o nadrejenih kot viru obveščanja. Z obveščanjem s strani nadrejenih je nezadovoljnih več žensk kot moških. Izpostavim lahko tudi precej izrazito nezadovoljstvo delavcev v proizvodnji, vendar ta zveza ni statistično značilna.³⁵

Anketirani bolj pozitivno ocenjujejo sam odnos z nadrejenim. S trditvijo, da ta odnos temelji na sodelovanju in zaupanju, se je strinjalo 46,6 % vprašanih, 27,4 % se jih ni strinjalo, 26 % respondentov je odgovorilo z “niti da, niti ne”. Izraženo zaupanje v nadrejene je večje kot zaupanje v samo vodstvo, vendar statistično značilna zveza med spremenljivkama ne obstaja. Je pa v praksi zelo pomembno, da zaposleni v svojih nadrejenih vidijo svoje zaupnike, saj so le-ti neposredni vezni člen z najvišjim menedžmentom. 50,7 % anketirancev ocenjuje, da se z vodjem lahko pogovori o tem, kaj bodo delali, o problemih in rezultatih njihovega dela. Preostala polovica anketirancev se je razdelila med odgovora “sploh oz. delno se ne strinjam” (25,3 %) ter “niti da, niti ne” (24 %).³⁶ Med vsemi tistimi, ki svoj odnos z nadrejenim ocenjujejo kot sodelovalnega in na zaupanju temelječega, je 88,2 % takih, ki se z nadrejenim lahko tudi pogovarjajo o delu, rezultatih in problemih pri delu (zveza med spremenljivkama ni statistično značilna).³⁷ O razmeroma dobrih odnosih zaposlenih s svojimi nadrejenimi pričajo tudi podatki o konfliktih med njimi. 73,3 % vprašanih je izrazilo pozitivno mnenje o trditvi “S svojim nadrejenim nisem pogosto v konfliktu”.³⁸

Vsekakor pogost vir teh konfliktov ni nadzor nad delom. Vprašani v 42,7 % izražajo popolno oz. delno nestrinjanje s trditvijo: “Moje delo ni pretirano kontrolirano”. Ti pa kljub temu v 62,5 % hkrati menijo tudi, da niso pogosto v konfliktu z nadrejenim.³⁹ Pričakovati bi bilo, da so zaposleni bolj kontrolirani v proizvodnji, vendar v mojem primeru ta zveza ni statistično značilna. Da pa je avtonomija zaposlenih vseeno dokaj nizka, kažejo tudi ocene trditve “Imam možnost sodelovati o pogojih, vsebini, načinu in obsegu mojega dela”. Anketirani so izrazili popolno oz. delno nestrinjanje v 55,4 %, večinoma ali delno se s trditvijo strinja 24,3 %

³⁴ Glej tabelo 17 v Prilogi A

³⁵ Glej tabeli 23 in 24 v Prilogi A

³⁶ Glej tabeli 17 in 22 v Prilogi A

³⁷ Glej tabelo 25 v Prilogi A

³⁸ Glej tabelo 22 v Prilogi A

³⁹ Glej tabeli 22 in 26 v Prilogi A

vprašanih. Ti odstotki nestrinjanja so nekoliko višji, a ne tudi statistično značilni pri anketiranih, ki zasedajo delovna mesta v proizvodnji (57,9 %), nižje (60 %) ali srednje zahtevna delovna mesta (66,7 %). Odstotek za višja delovna mesta je 43, posledično je tudi zadovoljstvo z možnostmi sodelovanja o delu največje v podpornih službah (77,8 %).⁴⁰

Odnosi med sodelavci so si precej nasprotujoči. Na eni strani se 17,3 % respondentov sploh ne strinja s trditvijo, da med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč, 20 % se jih s tem delno ne strinja. Popolnoma se jih s trditvijo strinja le 9,3 %, delno pa 25,3 %. Če strnem pet razredov v tri, dobim na strani strinjanja 34,6 % anketirancev, na strani nestrinjanja 37,3 %, za "niti da, niti ne" pa se je opredelilo 28 % vprašanih. Odnosi med sodelavci imajo tudi večstranski vpliv na druge spremenljivke, in sicer na odnos in zaupanje do vodstva in do nadrejenega, na stališče o tem, da najvišje vodstvo zaposlene informira in obvešča, ter celo na zaupanje v sindikat, v svet delavcev, obveščanje in upoštevanje predlogov zaposlenih s strani sveta delavcev pri upravi.⁴¹

DISKUSIJA

Če na podlagi rezultatov sklepam o razvitosti individualne participacije, ki zaposlenim na delovnem mestu omogoča ustvarjalno sodelovanje, je le-ta v preučevanem podjetju še precej slabo razvita. Elementa, ki sta najbolj v nasprotju z bistvom individualne participacije, sta pomanjkanje avtonomije na delovnem mestu in premalo sodelovalni odnosi med sodelavci. Zaposleni sicer zaupajo svojim nadrejenim, z njimi večinoma lahko komunicirajo, če imajo probleme v zvezi z delom, večinoma pa na svojem delovnem mestu ne morejo vplivati na vsebino, obseg, način in pogoje dela. Ti elementi dela niso odvisni samo od njihovih nadrejenih, pač pa od najvišjega vodstva ter od njih izhajajočih usmeritev in pobud za uvajanje splošne participacije in participativnega vodenja. Intenzivnejša komunikacija navzdol preko vodij v hierarhični lestvici bi po mojem mnenju izboljšala obveščanje, komunikacija navzgor pa bi intenzivirala participacijo na delovnem mestu, seveda ob splošni podpori uprave pri njenem razvoju.

Površni medsebojni odnosi med sodelavci, ki so večstranski faktor vpliva na ostale odnose v podjetju, po mojem mnenju izhajajo iz pasivizacije in vse večjega individualizma. Zaposleni

⁴⁰ Glej tabeli 22 in 27 v Prilogi A

⁴¹ Glej tabelo 22 in tabele 28 – 34 v Prilogi A

prehoda v kapitalizem še niso v celoti sprejeli ali se mu prilagodili. Vrednote, stališča in navade se pri ljudeh spreminjajo počasi. Verjamem, da se tudi marsikdo v obravnavanem podjetju še ni sprijaznil s tem, da trajna in varna zaposlitev ni več dejstvo. Zaposleni, ki ostajajo pasivni, v svojih sodelavcih pogosto ne vidijo zaupnikov, ampak konkurenco. Ob tem je za podjetje značilna še močna kultura prenašanja notranjih sporočil (včasih kroženje zvezka opravljenih nalog in obvestil med zaposlenimi, danes elektronska pošta), kajti na ta način si zaposleni zagotovijo fizične dokaze, da so opravili svoje delo. S tem pretok informacij med njimi poteka vse bolj posredno, osebnih stikov je vse manj. Uvajanje sestankov delovnih skupin v podjetju (na ravni proizvodnih del), ki so priložnost za medosebne stike in za izboljševanje medsebojnih odnosov, ni najbolje izkazalo tega namena, saj se zaposleni pogosto odzivajo z nezanimanjem (mnenje, da tako izgubljajo dragoceni čas). Po mojem mnenju takšni odzivi potrjujejo, da ljudje še niso sprejeli novih kadrovske in menedžerske prijemov ter ukrepov za tesnejše in bolj sinergijsko delovanje zaposlenih in podjetja. Tudi zaposleni zaenkrat morda najlažje izrazijo določeno stopnjo lojalnosti podjetju z delom izven rednega delovnega časa, kar že izhaja iz praks v preteklosti (predhodni družbeni sistem). Torej je uvajanje participacije vseeno pogojeno s pripravljenostjo zaposlenih, vendar ne le za večjo možnost soodločanja. Potrebna je tudi njihova pripravljenost na prilagajanje novim oblikam dela in ravnanja z ljudmi.

d) Odnos zaposlenih do sveta delavcev

Svet delavcev je institut, ki je v naši državi še razmeroma mlad, vendar je izjemno pomemben za zaposlene, ker zastopa njihove interese v poslovnem procesu v podjetju. Želela sem raziskati, kako zaposleni poznajo svet delavcev, njegovo delo in pristojnosti, možnosti uresničevanja svojih pravic prek njega, kako ocenjujejo njegove aktivnosti in učinkovitost pri uresničevanju njihovih interesov ter ali obstaja vpliv odnosa zaposlenih do sveta delavcev na njihova stališča o vodstvu.

Tabela 9: Odnos zaposlenih do sveta delavcev

Relacija med spremenljivkama	Stopnja tveganja	Cramerjev koeficient
“Svetu delavcev zaupam in ga podpiram” - “Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo”	0 %	0,464
“Svetu delavcev zaupam in ga podpiram” - “Člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih ter jih posredujejo vodstvu”	0 %	0,447
“Svetu delavcev zaupam in ga podpiram” - “Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju”	0 %	0,368

Vir: Anketni vprašalnik

Predvidevala sem, da se bo izkazalo, da zaposleni slabo poznajo pristojnosti sveta delavcev oziroma da ne ločujejo pristojnosti sindikata in pristojnosti sveta delavcev. Pri teh vprašanjih se je pojavilo precej več manjkajočih vrednosti kot pri ostalih trditvah. Nobene od pristojnosti anketiranci niso pripisali absolutno svetu delavcev. 44,8 % vprašanih meni, da svet delavcev sodeluje pri reševanju problematike presežnih delavcev, 47 % anketirancev svetu delavcev pripisuje pristojnost zadržanja odločitve delodajalca. Nalogo informiranja delavcev respondenti v 35,2 % nalagajo svetu delavcev. Sprejemanje pobud in predlogov delavcev ter njihovo upoštevanje pri dogovarjanju z delodajalcem anketiranci v 34,3 % pripisujejo svetu delavcev, 34,8 % vprašanih je celo menilo, da je njegova naloga sklepanje kolektivnih pogodb.⁴²

Zaupanje in podpora svetu delavcev je precej neizrazita. 33,3 % anketirancev je izkazalo strinjanje, 34,7 % jih je odgovorilo z “niti da, niti ne”, 32 % vprašanih se ne ali se delno ne strinja s trditvijo, da svetu delavcev zaupajo in ga podpirajo. Največjo podporo so izrazili anketirani v podpornih službah (55,6 %). Izkazalo se je, da je zaupanje v svet delavcev v šibki zvezi s spremenljivko “odnosi s sodelavci”. Stališče nezaupanja v svet delavcev je največ anketirancev izrazilo v PC “A” (73,3 %) in dislociranih enotah (13 %).⁴³

Skozi vsa vprašanja se vprašani v povprečju skoraj v tretjini niso opredelili negativno ali pozitivno do trditev o svetu delavcev. Najbolj izstopa trditev “Pogrešam organizirana posvetovanja sveta delavcev z delavci oziroma delovno enoto”. Pri tej trditvi je strinjanje ali delno strinjanje izrazilo kar 61,3 % respondentov, 17,3 % se jih s tem ni ali delno ni strinjalo, 21,3 % je odgovorilo z nevtralnimi odgovorom (“niti da, niti ne”).⁴⁴

Izstopajo še rezultati o dostopnosti članov sveta delavcev, saj 41,1 % vprašanih odgovarja pozitivno na trditev “Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo”. Zanimivo se mi zdi, da odstotki kažejo, da je v PC “A”, ker je med zaposlenimi 6 članov sveta delavcev, na strani zadovoljnih in na strani nezadovoljnih z dostopnostjo članov po 36,6 % anketirancev. V PC “B”, kjer zaposleni v svoji sredini nimajo nobenega člana sveta, so se anketirani prav tako razdelili med nasprotna pola, s po 40 %. V dislociranih enotah, ki sem ju združila v enoten razred, se sicer ni pokazal statistično značilen vpliv, da

⁴² Glej tabelo 35 v Prilogi A

⁴³ Glej tabeli 36 in 37 v Prilogi A

⁴⁴ Glej tabelo 36 v Prilogi A

ločenost enot od matičnega podjetja zmanjšuje dostopnost do članov sveta delavcev, vendar se polovica vprašanih iz teh enot ne strinja s trditvijo, da so jim člani sveta delavcev vedno na voljo. Zveza med zaupanjem svetu delavcev in dostopnostjo njegovih članov je statistično značilna pri zanemarljivi stopnji tveganja in koeficientu povezanosti 0,464.⁴⁵ V PC "A" lahko na zadovoljstvo pomembno vpliva razporeditev članov, saj je omenjeni PC največji in edini sestavljen iz več proizvodnih oddelkov, člani sveta delavcev (4) pa delujejo le v dveh od njih (ostala dva pripadata oddelku trženja in proizvodne logistike). Neenakomerna razporeditev članov sveta delavcev po profitnih centrih očitno ni glavni razlog nezadovoljstva z dostopnostjo. Verjetno gre tudi za vprašanje stopnje aktivnosti članov sveta delavcev. Kot že omenjeno, k temu prispevajo tudi odnosi med sodelavci.

Pri opredelitvi o tem, ali svet delavcev upošteva mnenja in predloge zaposlenih in jih posreduje vodstvu, se kar 46,6 % anketirancev ni opredelilo pozitivno ali negativno. To stališče je srednje močno povezano z zaupanjem svetu delavcev.⁴⁶ Tisti, ki ne zaupajo in ne podpirajo sveta delavcev kot organa kolektivne participacije v podjetju, so tudi bolj skeptični do njegovih aktivnosti na ravni dogovarjanja z vodstvom in do učinkovitosti pri uresničevanju interesov zaposlenih (slednja zveza ni statistično značilna). Na splošno anketiranci delo oziroma učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih ocenjujejo kot ne dovolj učinkovito. Tako meni 45,3 % vprašanih, 34,7 % pa njegovo delo ocenjuje kot zadovoljivo. Nihče ni odgovoril, da je svet delavcev zelo učinkovit. Anketiranci iz PC "A" v največjem odstotku (65,9) menijo, da svet delavcev ni dovolj učinkovit. V PC "C" s 63,6 % vprašani ocenjujejo njegovo delo kot zadovoljivo, sledi PC "B" s 60 % in podporne službe s 44,4 %. V obeh dislociranih profitnih centrih kar 57,1 % vprašanih ne ve, kako oceniti učinkovitost sveta delavcev. Tisti, ki mu zaupajo, v 64 % menijo, da je njegovo delo tudi zadovoljivo, 66,7 % vprašanih pa svetu delavcev ne zaupa in hkrati trdi, da tudi ni dovolj učinkovit, a zveza ni statistično značilna.⁴⁷

Zgovoren je odstotek anketirancev (64,4 %), ki so odgovorili, da se ne strinjajo s: "Seznanjen sem, kolikokrat in zakaj se delavski predstavniki sestanejo z vodstvom". To je lahko posledica tega, da zaposleni ne spremljajo objav zapisnikov teh srečanj na oglasnih deskah v podjetju ali morda neaktivnosti članov svetov delavcev, ki svojim sodelavcem vsakokrat ne

⁴⁵ Glej tabele 36, 38 in 39 v Prilogi A

⁴⁶ Glej tabeli 36 in 40 v Prilogi A

⁴⁷ Glej tabele 41, 42 in 43 v Prilogi A

posredujejo informacij iz srečanj z vodilnimi. 52 % anketirancev, ki se strinjajo, da je njihovo zanimanje za srečanja s predstavniki sveta delavcev odvisno od problematike, nakazuje, da zaposleni ne kažejo pretiranega interesa za interakcije med svetom delavcev in vodstvom.⁴⁸ Anketirancev nisem vprašala, za katere tematike kažejo večji interes. Glede na to, da so anketiranci izrazili pogošenje organiziranih posvetovanj članov sveta delavcev z zaposlenimi, se nagibam k razmišljanju, da interes zaposlenih upada, ker se na sejah premalo izpostavlja problematika posameznikov oziroma zaposlenih.⁴⁹

Vprašani so v povprečju z obveščanjem o tekočih zadevah v podjetju s strani sveta delavcev zadovoljni. 37,8 % se jih s tem popolnoma oziroma večinoma strinja, za nasprotni pol se jih je opredelilo 36,5 %, 25,7 % anketirancev odgovarja z “niti da, niti ne”. Največje nestrinjanje s trditvijo “Svet delavcev dobro poskrbi za obveščanje delavcev o dogodkih v podjetju” so pokazali anketiranci, stari več kot 50 let, med njimi je kar polovica takih. Med vsemi anketiranci z osnovno šolo jih 57,1 % meni, da svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost. Tak odstotek se pojavi tudi pri respondentih z višjo šolo. Zanimivo pa je, da se 66,7 % najbolj izobraženih ni opredelilo niti za niti proti. Razlog vidim predvsem v tem, da te osebe kot bolj razgledane tudi bolj kritično gledajo na to, kaj pomeni dobro obveščanje, v danih razmerah pa verjetno tudi obstoječega ne ocenjujejo kot zelo slabega. Glede na profitne centre so se primerjalno bolj pozitivno do trditve opredelili le PC “C” (54,5 %) in podporne službe (55,6 %). Stališča o skrbi sveta delavcev za obveščanje vplivajo na zaupanje svetu delavcev.⁵⁰

O dovolj pogostih sklicih zbora delavcev se 45,9 % anketiranih združuje v razred sploh ali delno se ne strinjam, tretjina se s trditvijo popolnoma ali večinoma strinja, 20,3 % jih je odgovorilo z “niti da, niti ne”. Med vsemi iz dislociranih enot, ki so vprašalnike rešili, se 66,7 % respondentov strinja ali delno strinja s tem, da svet delavcev dovolj pogosto skliče zbore delavcev.⁵¹ To je presenetljivo predvsem iz razloga, da iz teh dveh enot 50 % vprašanih negativno odgovarja na trditev o zadovoljivi dostopnosti članov sveta delavcev in prav tako na trditev o dobri skrbi sveta delavcev za obveščenost zaposlenih. Med spremenljivkami ni statistično značilnih zvez. Podatki lahko nakazujejo le, da so zaposleni v teh dveh enotah bolj

⁴⁸ Glej tabelo 44 v Prilogi A

⁴⁹ Tudi iz zapisnikov sej sveta delavcev je razvidno, da je svet obravnaval pretežno pomembne akte in uvajanje ukrepov, ki imajo posledice za zaposlene.

⁵⁰ Glej tabele 36, 45, 46, 47 in 48 v Prilogi A

⁵¹ Glej tabeli 36 in 49 v Prilogi A

nezadovoljni z informiranjem o tekočih zadevah, medtem ko zbora delavcev ne obravnavajo kot pomembnega sredstva sprotnega obveščanja o aktualnih zadevah v podjetju.

DISKUSIJA

Izkazalo se je, da so zaposleni precej kritični do dela sveta delavcev, predvsem do njegove učinkovitosti pri uresničevanju delavskih interesov, kljub temu da anketiranci njegovih pristojnosti, vloge in funkcij ne poznajo dobro ali jih vsaj ne ločijo dobro od pristojnosti sindikata. Pri analizi sem ugotovila statistično značilno povezanost zaupanja svetu delavcev z dostopnostjo članov sveta delavcev zaposlenim, z oceno o tem, v kolikšni meri le-ta upošteva in posreduje predloge zaposlenih vodstvu in s pristojnostjo obveščanja zaposlenih.

Kljub temu, da sedanja razporeditev članov sveta delavcev ne daje zagotovila, da so zaposleni v profitnem centru, ki ima več predstavnikov, bolj zadovoljni z delom sveta delavcev, se mi zdi smiselno, da svet delavcev v prihodnje zagotovi čimbolj enako zastopanje vseh zaposlenih. Rezultati ankete dajejo občutek, da obveščanje in komuniciranje med svetom delavcev in zaposlenimi kljub vsemu ni najboljše. Izkazalo se je, da anketiranci precej ugibajo o pristojnostih sveta delavcev in da mu ne zaupajo, ker dvomijo v njegovo učinkovitost. Po mojem mnenju zaposleni premalo poznajo funkcije in bistvo delovanja sveta delavcev kot organa, ki omogoča kolektivno participacijo in sodelovanje delavcev pri upravljanju. To, da anketirani izražajo stališče, da pogrešajo organizirana posvetovanja sveta delavcev z zaposlenimi in da zbori delavcev niso dovolj pogosto sklicani, lahko pomeni, da bi zaposleni radi sodelovali, da si želijo, da bi jih predstavniki sveta delavcev vprašali za mnenje. Lahko da bi organizirana posvetovanja in predstavitve tematik pred sejami sveta delavcev izboljšala vedenje o tem, kakšne naloge izvaja svet delavcev, in vzbudila pri zaposlenih občutek, da si svet delavcev prizadeva upoštevati njihova mnenja. Člane sveta delavcev bi bilo možno aktivirati tudi z večjim poudarkom na nagrajevanju naloge sodelovanja oziroma konzultacij s sodelavci. Ocene o odnosih med sodelavci, ki izhajajo iz pridobljenih podatkov, lahko nakazujejo, da člani svetov delavcev zastopajo delavce bolj po lastni presoji in ne na podlagi aktivnosti zbiranja mnenj in predlogov zaposlenih.

Nepoznavanje delovanja organa sveta delavcev in premajhno vključevanje zaposlenih v sistem sodelovanja pri upravljanju po mojem mnenju zmanjšuje interese zaposlenih za srečanja s člani sveta delavcev in individualno aktivnost zaposlenih za spremljanje interakcij med svetom delavcev in vodstvom ter povodov zanje. Vredno bi bilo razmisliti o tesnejšem

sodelovanju sveta delavcev z vodji oddelkov in o novih poteh obveščanja zaposlenih o problematikah in temah sej sveta delavcev, o njegovem delu in dosežkih. Aktivnosti sveta delavcev za oblikovanje lastne spletne strani ali oblikovanje kotička sveta delavcev na intranetu vodijo v pravo smer. Po mojem mnenju bo dobro oblikovana in zanimiva spletna stran nekoliko pripomogla tudi k boljši razpoznavnosti pristojnosti sveta delavcev.

e) Odnos zaposlenih do sindikata

Sindikat ima v obravnavanem podjetju že dolgo tradicijo in velik odstotek članov, zato me je zanimalo, ali zaposleni bolje poznajo njegovo delo in pristojnosti v primerjavi s svetom delavcev; kako ocenjujejo njegovo učinkovitost pri uresničevanju interesov delovne sile ter ali se bistveno razlikujejo stališča njegovih članov od nečlanov. Skušala sem tudi razbrati, koliko odnos zaposlenih do tega delavskega predstavništva vpliva na odnos do vodstva in ali se ta odnos odraža v poslovni politiki podjetja.

Tabela 10: Odnos zaposlenih do sindikata

Relacija med spremenljivkama	Stopnja tveganja	Cramerjev koeficient
“Sindikatu lahko zaupam” - “Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju”	0 %	0,644

Vir: Anketni vprašalnik

Poznavanje pristojnosti in nalog sindikata je pri anketiranih boljše kot v primeru sveta delavcev. 93,3 % vprašanih sindikatu pripisuje pristojnost organiziranja stavk in javnih protestov, 80,3 % mu pripisuje varstvo pravic iz delovnega razmerja pred kršitvami delodajalca, 50 % respondentov mu pripisuje sprejemanje pobud oziroma predlogov in njihovo upoštevanje pri dogovarjanju z delodajalcem ter sklepanje kolektivnih pogodb. Sodelovanje pri reševanju presežnih delavcev po mnenju 40,3 % vprašanih pokriva samo sindikat, zadržanje odločitve delodajalca pripisuje sindikatu 37,9 % anketirancev. Naloga informiranja delavcev je za 40,8 % vprašanih naloga sindikata.⁵² To funkcijo nečlani sindikata bolj pripisujejo svetu delavcev (55,5 %), čeprav vpliv te spremenljivke ni statistično značilen. Samo kot zanimivost navajam še podatek, da naloge informiranja nihče od najbolj izobraženih ni prisodil samo sindikatu, ampak v 70 % svetu delavcev, pri anketiranih z osnovno šolo pa prav tako polovica svetu delavcev. Zanimivo je tudi, da člani sindikata vse našteje funkcije v večjem odstotku pripisujejo sindikatu v primerjavi z nečlani, le zadržanje

⁵² Glej tabelo 35 v Prilogi A

odločitve delodajalca v 52 % pripisujejo svetu delavcev, nečlani sindikata pa v 50 % sindikatu.⁵³

Glede zaupanja sindikatu ni bistvenih odstopanj v mnenjih anketirancev v primerjavi z rezultati o zaupanju v svet delavcev. 31,1 % vprašanih se ne oziroma se delno ne strinja s trditvijo "Sindikatu lahko zaupam". 33,3 % respondentov je odgovorilo z "niti da, niti ne", 35,2 % pa trditvi v celoti ali delno pritrjuje. Povprečje odgovorov pripada vrednosti: delno se ne strinjam s trditvijo. Zaupanje v sindikat raste s starostjo (pri anketiranih starih do 30 let je odstotek strinjanja s trditvijo 16,7 %, pri anketiranih starih več kot 50 let pa 50 %). Podobno je pri razporeditvi odgovorov glede na izobrazbo in delovno dobo. Vprašani, ki so bolj izobraženi in imajo krajšo delovno dobo, manj pritrjujejo trditvi. Vplivi navedenih neodvisnih spremenljivk niso statistično značilni.⁵⁴

Povprečje odgovorov o trditvi "Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju" se zopet nagiba k odgovoru "delno se ne strinjam". Pripadajoči odstotki so razporejeni takole: 41,4 % vprašanih je odgovorilo s "popolnoma oziroma večinoma se strinjam", 36 % z "niti da, niti ne", 22,7 % pa s "sploh oziroma delno se ne strinjam". V dislociranih profitnih centrih se s trditvijo kar 71,4 % anketirancev opredeljuje z "niti da, niti ne", pri čemer k tej podobi bolj prispevajo nečlani sindikata.⁵⁵

Trditev "Sindikalni zaupniki so mi vedno na voljo za vprašanja, predloge, pobude in nasvet" ni v zvezi z zaupanjem v sindikat. V osnovi se s trditvijo popolnoma ali večinoma strinja 58,6 % vprašanih, sploh ali delno se ne strinja le 13,4 % vprašanih, z "niti da, niti ne" odgovarja 28 % respondentov. Sodelujoči v anketiranju, ki so pri trditvi o zaupanju odgovorili z "niti da, niti ne", v več kot polovici (56 %) na trditev o dostopnosti sindikalnih zaupnikov odgovarjajo pritrdilno.⁵⁶ K temu odstotku pa niso prispevali višje izobraženi oziroma vprašani iz višje rangiranih delovnih mest v organizacijski strukturi, saj se anketiranci iz skupine z visoko šolo ali več o dostopnosti v 75 % opredeljujejo nevtrarno, kar lahko pomeni, da ne vidijo razlogov, zaradi katerih bi iskali odgovore pri sindikatu. O odprtosti sindikalnih zaupnikov za vprašanja zaposlenih priča tudi 71,8 % anketirancev, ki pravijo, da je njihovo zanimanje za skupna

⁵³ Podatkov v Prilogi A ne navajam, ker niso statistično značilni.

⁵⁴ Glej tabele 50, 51, 52 in 53 v Prilogi A

⁵⁵ Glej tabeli 50 in 54 v Prilogi A

⁵⁶ Glej tabeli 50 in 56 v Prilogi A

srečanja s predstavniki odvisno od problematike, a so jim ti na voljo za srečanja. Vendar so slednji anketiranci le v 15,4 % izrazili tudi strinjanje, da vedo, in v 61,5 %, da ne vedo, kdaj in zakaj se delavski predstavniki sestanejo z vodstvom. V navezavi z nalogo obveščanja zaposlenih s strani sindikata 94,1 % tistih vprašanih, ki negativno ocenjujejo skrb sindikata za obveščenost, trdi, da niso seznanjeni o srečanjih z vodstvom. Da sindikat bolje skrbi za obveščenost o splošnih zadevah v podjetju, ne informira pa delavcev o tem, kdaj se pogaja z delodajalcem, lahko nakazuje 48,4 % anketirancev, ki so zadovoljni z obveščanjem, a hkrati niso seznanjeni s pogostostjo sestajanj predstavnikov sindikata in podjetja. Kljub temu, da zveze niso statistično značilne, razkrivajo, da krog sodelovanja in komuniciranja preko sindikata ne teče gladko.⁵⁷ Vzroke lahko najdem predvsem v dejavniku obveščanja, ki vpliva na zaupanje v sindikat (koeficient povezanosti je 0,644). Komunikacijske poti in pretok informacij so povezani še z medsebojnimi odnosi zaposlenih. Podatki kažejo, da 69,2 % anketiranih meni, da so odnosi med sodelavci dobri in je s tem tudi sindikalno obveščanje dobro, 39,3 % jih meni ravno nasprotno (zveza ni statistično značilna).⁵⁸

84 % vprašanih, ki popolnoma ali večinoma zaupajo sindikatu, pravi tudi, da sindikat zastopa interese zaposlenih pri delodajalcu. Razmeroma malo vprašanih je na trditev "Sindikat upošteva mnenja in predloge zaposlenih pri dogovarjanju z vodstvom" odgovorilo z nestrinjanjem (16,6 %), kar 41,7 % pa se jih ni opredelilo (med vsemi nečlani sindikata kar 60 %), ostalih 41,7 % respondentov pa je odgovorilo pritrdilno.⁵⁹

Ocene o učinkovitosti sindikata pri uveljavljanju interesov zaposlenih se bistveno ne razlikujejo od rezultatov, ki sem jih dobila za svet delavcev. Da je sindikat zadovoljivo učinkovit, meni 34,7 % vprašanih (enako kot pri svetu delavcev), 50,7 % jih meni, da sindikat ni dovolj učinkovit, in 4 %, da je zelo učinkovit. Za odgovor "ne vem" se je opredelilo 10,7 % anketiranih (kar je skoraj polovica manj kot pri svetu delavcev).⁶⁰ Glede na obravnavane spremenljivke o sindikatu respondenti, ki imajo pozitivno mnenje o zaupanju v sindikat, sindikalnem obveščanju, dostopnosti sindikalnih zaupnikov in upoštevanju njihovih mnenj pri dogovarjanju z delodajalcem, v vseh relacijah v 50 % ali več ocenjujejo učinkovitost sindikata kot "zadovoljivo". Nobena kombinacija spremenljivk pa ni statistično značilna. Ponovno

⁵⁷ Tabel zaradi njihove razsežnosti ne navajam.

⁵⁸ Glej tabeli 55 in 57 v Prilogi A

⁵⁹ Glej tabeli 58 in 50 v Prilogi A

⁶⁰ Glej tabelo 59 v Prilogi A

največjo kritičnost v zvezi z učinkovitostjo sindikata izražajo v dislociranih enotah in v PC "A", čeprav ima sindikat v slednjem šest sindikalnih zaupnikov, ki so razpršeni po oddelkih in zagotavljajo nekoliko boljšo zastopanost po obstoječih oddelkih kot v primeru sveta delavcev.

DISKUSIJA

V relaciji zaposleni – sindikat se je izkazalo, da je zaupanje v sindikat odvisno od precej manj dejavnikov kot zaupanje v svet delavcev. Neposredno tudi nobena spremenljivka, ki izraža stališča zaposlenih o sindikatu, ni v zvezi z zaupanjem upravi. Poznavanje sindikalnega dela in pristojnosti sindikata je boljše kot pri svetu delavcev. Po mojem prepričanju je tako predvsem zato, ker večina zaposlenih (tudi zaposleni v proizvodnji) pozna ali je bila priča radikalnim ukrepom, ki se jih lahko poslužuje sindikat za uresničevanje delavskih interesov.

Zaupanje zaposlenih v sindikat je statistično značilno odvisno od izpolnjevanja naloge obveščanja. Tako kot pri svetu delavcev so informacije delavskih predstavništev bolj dragocene za starejše in nižje izobražene, kar priča o tem, da so ti delavci bolj bralno pasivni in manj aktivni v iskanju alternativnih virov informacij. Zopet na zaupanje vplivajo tudi odnosi med sodelavci, vendar ti ne vplivajo na mnenja o obveščanju zaposlenih s strani sindikata, kot je to značilno za svet delavcev. Po mojem sklepanju to dejstvo izhaja predvsem iz zveze, da ima za več anketirancev dolžnost informiranja in obveščanja svet delavcev. Med člani sindikata je polovica vprašanih zadovoljna z njegovim opravljanjem funkcije obveščanja. Prav tako člani bolj pozitivno ocenjujejo opravljanje ostalih funkcij.

Na različno pripisovanje pomena sindikalnemu delu kaže 90 % najbolj izobraženih, ki niso člani sindikata. Prav ti so pri izražanju vseh stališč o sindikatu v več kot polovici izrazili dvom z odgovorom "niti da, niti ne", da sindikat dobro poskrbi za obveščenost, dostopnost in uresničevanje njihovih interesov pri dogovarjanju z vodstvom. Ta sklop povezav izpostavlja vprašanje, ali sindikat s svojim enotnim programom zastopa delavce ne glede na njihovo izobrazbo oziroma ali res zastopa interese vseh zaposlenih. Program dela SKEI po mojem mnenju ne zastopa kakšnega vidnejšega interesa bolj izobraženih, ki pravilomaasedajo višja (zahtevnejša) delovna mesta. Pogoji dela in delovne razmere so za te zaposlene gotovo že v samem podjetju urejene bolje kot za delavce, ki opravljajo enostavna proizvodna dela. Posledično je interes za članstvo manjši. Tisti, ki so kljub temu včlanjeni v SKEI, seveda lahko ocenijo delo sindikata kot primerno v skladu z aktivnostmi, ki jih sindikat izvaja za to skupino zaposlenih.

4 ZAKLJUČEK

Sprejetje Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju je za vse obstoječe akterje v preučevanem podjetju – vodstvo podjetja, sindikat in zaposlene – pomenilo potrebo po prilagoditvi medsebojnih interakcijskih vzorcev. Sindikat je v več primerih kot pobudnik za nastanek prvega sveta delavcev oblikoval politiko sodelovanja z njim. V bojazni, da bi izgubil pomen in svojo pogajalsko moč v odnosu z delodajalcem, si je svet delavcev podredil ali dopustil medsebojno neodvisno, a komplementarno delovanje. Zaposleni so na podlagi pridobljenih informacij o delovanju novega instituta, ki jim omogoča sodelovanje pri upravljanju, le-tega sprejeli z različnimi odzivi. Tudi vodstvo je do tega delavskega predstavništva sprejelo strategijo upoštevanja pri oblikovanju poslovne politike. Preučevano podjetje je vključitev sveta delavcev v mrežo interakcij razmeroma dobro vpletlo.

S preoblikovanjem družbe v delniško družbo leta 1995 se je postopoma formiral sistem odnosov. Oblikovani so bili potrebni dogovori in pogodbe o sodelovanju podjetja s sindikatom in o načinu sodelovanju delavcev pri upravljanju preko sveta delavcev. Uprava od začetka uvedbe dualnega sistema priznava obe delavski predstavništvu, vendar z razliko, da je bilo pred tem sodelovanje s sindikatom precej bolj konstruktivno in sodelovalno. Stranki sta namreč dosegli kar nekaj kompromisov, ki so bili v zadovoljstvo obema stranema. Po zamenjavi uprave je sodelovanje s sindikalno stranjo zmrlo. Sedanji odnosi so omejeni predvsem na dolgotrajna pogajanja. Sindikalna stran upravi očita neizpolnjene obljube, ki jih je dala na skupnih srečanjih. Zaradi tega obstaja določena napetost in minimalno neposredno sodelovanje med upravo in sindikatom, saj vztrajnost sindikata pri zastopanju interesov delavcev pomeni za upravo rušenje, morda sicer navideznega, ravnotežja v odnosih v podjetju. Vloga sindikata v podjetju torej ni popolnoma integrativna. Po drugi strani uprava sindikatu očita preveliko togost v svojem delovanju in navezanost na program centrale SKEI Slovenije. Velik del interakcij med sindikatom in upravo zato poteka preko sveta delavcev. Sindikat in svet delavcev sta precej močno povezana, predvsem na ravni prenosa informacij. Medsebojno obveščanje obema zagotavlja manjkajoče informacije, ki jih uprava posreduje le enemu od delavskih predstavništev. Takšno sodelovanje pa uprava ocenjuje kot pretirano prepletenost predstavništev, saj na sejah sveta delavcev večkrat naleti na izražanje stališč sindikata, kar je omogočeno tudi zaradi prekrivanja funkcij članov sveta delavcev in sindikalnih zaupnikov. Po drugi strani pa so prisotni očitki uprave, kadar delavski predstavništvi do uprave nastopata neusklajeno.

Ker podjetje zelo uspešno posluje in skuša uveljaviti mehanizme, zaradi katerih bi bilo bolj fleksibilno in bi se lahko hitro prilagajalo spremembam, spodbuja in podpira aktivnosti in delovanje delavskih predstavništev, ki je usmerjeno k uresničevanju skupnih ciljev podjetja in zaposlenih. To vlogo bolje izpolnjuje svet delavcev, saj gre nenazadnje za predstavništvo, ki je omejeno na notranje delovanje. Posledično so interakcije med upravo in svetom delavcev intenzivnejše. Uprava svet delavcev, ki ima svoje predstavnike v nadzornem svetu, redno obvešča o poslovanju, zato se v četrtnih intervalih redno udeležuje njegovih sej. Kljub temu je njuno sodelovanje pretežno omejeno na zakonsko določene aktivnosti (obveščanje, posvetovanje).

Odnosi med upravo, svetom delavcev in sindikatom v podjetju torej niso ekstremno konfliktni. Na prvi pogled se zdijo zgledni in uravnoteženi, a podrobnejša raziskava pokaže, da je uprava kljub vsemu bolj naklonjena sodelovanju s svetom delavcev. Vendar osrednjo hipotezo vseeno le delno potrjujem, ker nisem zaznala večje vpletenosti sveta delavcev v poslovno politiko podjetja v primerjavi s sindikatom. Zaenkrat ni opaziti pripravljenosti uprave po večjem sodelovanju s predstavništvom, kot to narekujejo pravne ureditve. Uprava tako eno kot drugo delavsko predstavništvo uporablja bolj kot mehanizma za ohranjanje socialnega miru oziroma za preprečevanje izbruhov konfliktov. Razvitost kolektivne participacije, ki jo zaposleni uresničujejo preko sindikata in sveta delavcev, še ni v optimalnem stanju. Premajhno vključevanje predstavništev v odločanje se odraža v njihovih strogih interpretacijah zakonov in pravnih aktov, pikolovskih opominih upravi in tesnem medsebojnem sodelovanju. Uprava, ki se sicer načrtno ukvarja z uvajanjem novih metod dela in ravnanja z zaposlenimi, pa poleg kolektivne participacije tudi pretirano ne poudarja pomena individualne participacije. Kadrovska struktura zaposlenih namreč nakazuje, da je razvoj participacije treba podpreti z izobraževanjem in ozaveščanjem zaposlenih o možnostih vključevanja v odločanje.

Raziskava stališč zaposlenih o razvitosti individualne participacije in ocene o delovanju kolektivnih delavskih predstavništev kažejo, da zaposleni v povprečju pogrešajo elemente, ki omogočajo večjo individualno participacijo, hkrati pa so kritični do delovanja delavskih predstavništev, čeprav razmeroma slabo poznajo njihove prisojnosti in naloge. Zelo kritično so ocenili svoje zaupanje do vodstva in sodelavcev. Ocena odnosa do neposredno nadrejenih je bolj pozitivna. Zaupanje zaposlenih do vodstva se zmanjšuje zaradi majhnih možnosti odločanja zaposlenih o svojem delu, pomanjkljiv tokokrog obveščanja po hierarhiji pa

zmanjšuje kredibilnost neposredno nadrejenih kot vira informacij, kar zaposleni povezujejo z (ne)pripravljenostjo najvišjega vodstva, da ažurno obvešča zaposlene. Informacije so vir moči, zaradi česar zaposleni čutijo tudi razlike v lastnih interesih in ciljih v razmerju do ciljev in interesov podjetja. Možnost računalniškega prenašanja informacij je morda prispevala k bolj enakovredni komunikaciji, a je na ta račun upadla tudi njihova količina. Zato so pomemben element pri prenosu informacij in vzpostavljanju komunikacijskih poti neposredno nadrejeni, ki jim delavci nekoliko bolj zaupajo kot višje nadrejenim. Za večjo individualno participacijo zaposlenim primanjkuje tudi več avtonomije na delovnem mestu. Utrjene komunikacijske vezi bi lahko rešile problem pomanjkanja avtonomije delavcev v proizvodnji, jim omogočile večjo moč in možnost odločanja na delovnem mestu ter posredno možnost odločanja pri splošnih problemih v podjetju.

Odnosi med sodelavci v podjetju so precej nezaupljivi in nesodelovalni. Največ napetosti vlada med proizvodnimi in režijskimi delavci. Takšno vzdušje verjetno povzroča tekmovalnost in konkurenčnost med zaposlenimi v delovnem okolju. Nezaupanje na nižjih ravneh vpliva tudi na zaupanje do nadrejenih in vodstva, hkrati pa se medosebne relacije prenašajo na mrežo odnosov in interakcij zaposlenih z delavskimi predstavništv.

O delu sveta delavcev in sindikata med zaposlenimi obstaja ocena nezadostne učinkovitosti pri predstavljanju njihovih interesov. Zaupanje vanju je zopet povezano z nezadostnim obveščanjem. V teh relacijah je odnos med sodelavci še bolj kritična točka, saj sta predstavništvi vezani na prenos informacij preko sindikalnih zaupnikov oziroma članov sveta delavcev v delavske sredine, v obratni smeri pa na zasledovanje interesov in pobud delavcev, ki jih lahko predstavniki zaznajo s pomočjo pogovorov s sodelavci. Sindikatu in svetu delavcev dodatno otežuje nalogo predstavljanja zaposlenih majhen interes delavcev za njuno delo. Začetna težava se nahaja že v (ne)poznavanju njunih pristojnosti, zaposleni pa se poleg tega k pomoči predstavništev navadno zatekajo v primerih, ko so hujše prizadeti in v kriznih situacijah v zvezi z delom in delovnim razmerjem. Kljub vsemu so zaposleni v preučevanem podjetju še vedno bolj naklonjeni delu sindikata, ki jim nudi trdna stališča in jih bolj vztrajno zastopa nasproti delodajalcu. Tradicija delovanja sindikata v podjetju je dolga, kar prispeva tudi k boljšem poznavanju njegovega dela, predvsem radikalnih akcij, ki se jih sindikat lahko poslužuje. Podporo mu izkazuje kar 70 % zaposlenih. Svet delavcev je na drugi strani izpostavljen večji podpori najvišjega vodstva, zaposleni pa ga premalo prepoznavajo kot

organ, preko katerega lahko uresničujejo pravico do sodelovanja pri upravljanju podjetja. Iz teh razlogov potrjujem drugo zastavljeno hipotezo, da so zaposleni bolj naklonjeni sindikatu.

Povezava uprava – sindikat – svet delavcev – zaposleni signalizira različno usmerjenost uprave v primerjavi z zaposlenimi. Delojemalska stran očitno še ne dosega miselnosti, ki bi podpirala smer modernega upravljanja podjetja in uravnoteženih odnosov, kljub temu da najvišje vodstvo teži k takim pristopom. Preko ljudi, ki sestavljajo tudi delavska predstavništva, pa uprava ne more vpeljati hitrih sprememb, niti uvajati večje kolektivne in individualne participacije. Ugotovljena razvitost tako ene kot druge oblike participacije je zato primerna stanju in prevladujočemu mišljenju zaposlenih v podjetju ter njihovi pripravljenosti sodelovanja in prilagajanja.

5 LITERATURA

Knjige:

1. Arko, Angelca (2004): Sindikati v tranziciji: na primeru ribniškega podjetja Inles. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
2. Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
3. Clark, Paul F. (2000): Building more effective unions. Cornell University Press, Sage House, New York.
4. Flere, Sergej (2000): Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja. Pedagoška fakulteta, Maribor.
5. Gjerkeš, Bojana (2002): Participacija zaposlenih pri odločanju v EU in Sloveniji. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
6. Gostiša, Mato (1995): Splošni priročnik za delavsko soupravljanje: predpisi, pojasnila, vzorci, navodila, priporočila. Enotnost, Studio participatis, Ljubljana.
7. Gostiša, Mato (1996): Participativni menedžment: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas. Enotnost, Studio participatis, Ljubljana.
8. Gostiša, Mato (2004): Delavska predstavništva v sistemu industrijske demokracije v Sloveniji. Doktorska disertacija. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
9. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
10. Knudsen, Herman (1995): Employee participation in Europe. Sage publications, London.
11. Lesar, Maja (2001): Konflikti v tranzicijskih podjetjih: primer podjetja IUV d.d. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
12. Marolt, Gregor (2005): Primerjava modela industrijskih odnosov v Sloveniji in na Danskem. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
13. Mežnar, Drago, Polonca Končar, Anica Popovič, Tanja Dobrin, Zvone Vodovnik, Peter Pregl, Irena Bečan (1993): Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju: s komentarjem. Gospodarski vestnik, Inštitut za delo pri Pravni fakulteti, Ljubljana.
14. Možina, Stane (ur.), Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik (2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

15. Salamon, Michael (1998): Industrial relations: theory and practice (3rd edition). Prentice Hall Europe, London. (84 – 248, 3 – 36, 305 – 438)
16. Stanojević, Miroslav (1996): Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja. ČZP Enotnost, Ljubljana.
17. Vodovnik, Zvone (1993): Sodelovanje delavcev pri upravljanju v slovenski pravni ureditvi. V Delodajalci in delavci: aktualna vprašanja iz medsebojnih razmerij. Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, Ljubljana.

Članki:

18. Bakovnik, Rajko (1997): Delavska participacija ni strošek, ampak dolgoročna naložba. Industrijska demokracija, številka 12, strani 1 – 5. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID971209.doc (24. 5. 2005)
19. Bakovnik, Rajko (2001a): Uresničevanje delavske participacije v podjetjih (1). Industrijska demokracija, številka 1, strani 1 – 7. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID010119.doc (24. 5. 2005).
20. Bakovnik, Rajko (2001b): Uresničevanje delavske participacije v podjetjih (2). Industrijska demokracija, številka 2, strani 1 – 4. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID010213.doc (24. 5. 2005).
21. Bakovnik, Rajko (2001c): Mikroorganizacija dela, sistemizacija delovnih mest in neposredna participacija. V Industrijska demokracija, številka 12, strani: 1 – 6. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID011215.doc (24. 05. 2005).
22. Bakovnik, Rajko (2003a): Individualna (neposredna) participacija. Industrijska demokracija, številka 5, strani 1 – 5. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID030509.doc (24. 5. 2005).
23. Bakovnik, Rajko (2003b): Kolektivna (posredna) participacija – Obveščanje sveta delavcev. Industrijska demokracija, številka 8, strani 1 – 4. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID030806.doc (19. 8. 2005).
24. Bakovnik, Rajko (2003c): Kolektivna (posredna) participacija – Pravica do skupnega posvetovanja sveta delavcev z delodajalcem. Industrijska demokracija, številka 9, strani 1 – 5. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID030917.doc (24. 5. 2005).
25. Bakovnik, Rajko (2003d): Kolektivna (posredna) participacija – Soodločanje sveta delavcev. Industrijska demokracija, številka 11, strani 1 – 5. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID031113doc (24. 5. 2005).

26. Bakovnik, Rajko (2004): Kolektivna (posredna) participacija: delavsko predstavništvo v nadzornem svetu in upravi družbe. V Industrijska demokracija, številka 3, strani: 1 – 6. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID040309.doc (3. 6. 2005)
27. Dekleva, Janez, Suzana Geržina, Franci Klužer, Janja Meglič, Mišo Palandičič, Metka Roksandič, Bojan Sever, Zvone Vodovnik (2000): Socialno partnerstvo v poklicnem in strokovnem izobraževanju v Sloveniji. Nacionalni observatorij Slovenije za poklicno izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana, strani 7 – 11. Dostopno na: www.see-educoop.net/education_in/pdf/soc_part-slo-svn-t05.pdf (2. 6. 2005)
28. Gostiša, Mato (1998a): Vloga sveta delavcev na ekonomskem področju odločanja v podjetju. V Industrijska demokracija, številka 8, strani: 1 – 6. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID980814.doc (2. 6. 2005).
29. Gostiša, Mato (1998b): Sindikalizem in soupravljanje. V Industrijska demokracija, številka 9, strani: 1 – 19. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID980909.doc (2. 6. 2005).
30. Gostiša, Mato (1999): Avtonomna pravna ureditev instituta delavskega direktorja. V Industrijska demokracija, številka 12, strani: 1 – 14. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID991215.doc (2. 6. 2005).
31. Marčič, Ksenija (2005): Adria Airways: komuniciranje sveta delavcev z zaposlenimi – rezultati interne ankete. V Industrijska demokracija, številka 1, strani: 1 – 9. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID050118.doc (24. 8. 2005).
32. Sindikat kovinske in elektroindustrije Slovenije. Dostopno na: www.skei-si.com
33. Stanojević, Miroslav (2004): Stanje in aktualni trendi razvoja sindikatov v svetu in pri nas. V Industrijska demokracija, številka 4, strani: 1 – 11. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID040423.doc (24. 8. 2005).
34. Šegš, Ferdinand (1998): Možnost povezovanja delničarjev v družbi pooblaščenki. V Industrijska demokracija, številka 11, strani: 1 – 4. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/clanki/ID040423.doc (22. 8. 2005).

VIRI IZ PREUČEVANEGA PODJETJA:

35. Anketni vprašalnik (75 vrnjenih vprašalnikov)
36. Čistopis Statuta Družbe podjetja "X" d.d., 4. 7. 2002
37. Dogovor med svetom delavcev in delodajalcem o načinu sodelovanja delavcev pri upravljanju družbe, 1. 12. 1996
38. Dogovor o pogojih delovanja sindikata
39. Glasila podjetja "X" iz leta 2004 in 2005
40. Informator 7/96: Podjetniška kolektivna pogodba (18. 12. 1996)
41. Izpis kadrovske strukture zaposlenih z dne 30. 9. 2004 in 31. 10. 2005
42. Osnutek nove podjetniške kolektivne pogodbe
43. Pravilnik o internem ocenjevanju in diferenciranem nagrajevanju dela nepoklicnih članov sveta delavcev
44. Pogodba o sodelovanju podjetja in sindikata, 1. 12. 1992
45. Program dela Konferenca sindikalnih podružnic podjetja "X" za leto 2005
46. Programske usmeritve SKEI Slovenije za leto 2006
47. Poslovnik o delu sveta delavcev, 6. 12. 1999
48. Povzetek poslovnega poročila 2004 (18. 5. 2005), Kočevski tisk, Kočevje.
49. Razgovor s predsednikom sveta delavcev podjetja "X", 23. 11. 2005
50. Razgovor s predsednico sindikata podjetja "X", 9. in 15. 12. 2005
51. Razgovor s predsednikom uprave in vodjem kadrovske službe podjetja "X", 20. 1. 2006
52. Statut Sindikata kovinske in elektroindustrije Slovenije (15. 6. 2002)
53. Zapisniki sej sveta delavcev (1999 - 2005)
54. Zapisnik za sindikalne zaupnike, izdelan na podlagi delnih članskih zborov leta 2005
55. Žnidaršič, Anton (ur.) (2004): Bilten ob 50 letnici podjetja "X". Kočevski tisk, Kočevje.

6 PRILOGE

PRILOGA A: Tabele rezultatov anketiranja, poglavje 3.3.1.3

Tabela 11: Spolna struktura v vzorcu glede na izobrazbo

			Izobrazba					Skupaj
			osnovna šola	poklicna šola	4-letna srednja šola	višja šola	visoka šola, univerza ali več	
Spol	ženski	Frekvenca	9	12	6	3	4	34
		% po vrsticah	26,5%	35,3%	17,6%	8,8%	11,8%	100,0%
		% po stolpcih	64,3%	41,4%	40,0%	42,9%	40,0%	45,3%
		% Skupaj	12,0%	16,0%	8,0%	4,0%	5,3%	45,3%
	moški	Frekvenca	5	17	9	4	6	41
		% po vrsticah	12,2%	41,5%	22,0%	9,8%	14,6%	100,0%
		% po stolpcih	35,7%	58,6%	60,0%	57,1%	60,0%	54,7%
		% Skupaj	6,7%	22,7%	12,0%	5,3%	8,0%	54,7%
Skupaj		Frekvenca	14	29	15	7	10	75
		% po vrsticah	18,7%	38,7%	20,0%	9,3%	13,3%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	18,7%	38,7%	20,0%	9,3%	13,3%	100,0%

Tabela 12 : Starostna struktura glede na spol

			Starost				Skupaj
			do 30	31-40	41-50	već kot 50	
Spol	ženski	Frekvenca	4	17	11	1	33
		% po vrsticah	12,1%	51,5%	33,3%	3,0%	100,0%
		% po stolpcih	66,7%	43,6%	47,8%	16,7%	44,6%
		% Skupaj	5,4%	23,0%	14,9%	1,4%	44,6%
	moški	Frekvenca	2	22	12	5	41
		% po vrsticah	4,9%	53,7%	29,3%	12,2%	100,0%
		% po stolpcih	33,3%	56,4%	52,2%	83,3%	55,4%
		% Skupaj	2,7%	29,7%	16,2%	6,8%	55,4%
Skupaj		Frekvenca	6	39	23	6	74
		% po vrsticah	8,1%	52,7%	31,1%	8,1%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	8,1%	52,7%	31,1%	8,1%	100,0%

Tabela 13: Članstvo anketirancev v sindikatu glede na spol

			Članstvo v sindikatu		Skupaj
			da	ne	
Spol	ženski	Frekvenca	28	6	34
		% po vrsticah	82,4%	17,6%	100,0%
		% po stolpcih	50,9%	30,0%	45,3%
		% Skupaj	37,3%	8,0%	45,3%
	moški	Frekvenca	27	14	41
		% po vrsticah	65,9%	34,1%	100,0%
		% po stolpcih	49,1%	70,0%	54,7%
		% Skupaj	36,0%	18,7%	54,7%
Skupaj		Frekvenca	55	20	75
		% po vrsticah	73,3%	26,7%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	73,3%	26,7%	100,0%

Tabela 14: Članstvo anketirancev v sindikatu glede na starost

			Članstvo v sindikatu		Skupaj
			da	ne	
Starost	do 30	Frekvenca	5	1	6
		% po vrsticah	83,3%	16,7%	100,0%
		% po stolpcih	9,3%	5,0%	8,1%
		% Skupaj	6,8%	1,4%	8,1%
	31-40	Frekvenca	25	14	39
		% po vrsticah	64,1%	35,9%	100,0%
		% po stolpcih	46,3%	70,0%	52,7%
		% Skupaj	33,8%	18,9%	52,7%
	41-50	Frekvenca	18	5	23
		% po vrsticah	78,3%	21,7%	100,0%
		% po stolpcih	33,3%	25,0%	31,1%
		% Skupaj	24,3%	6,8%	31,1%
	več kot 50	Frekvenca	6	0	6
		% po vrsticah	100,0%	,0%	100,0%
		% po stolpcih	11,1%	,0%	8,1%
		% Skupaj	8,1%	,0%	8,1%
Skupaj		Frekvenca	54	20	74
		% po vrsticah	73,0%	27,0%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	73,0%	27,0%	100,0%

Tabela 15: Članstvo anketirancev v sindikatu glede na izobrazbo

			Članstvo v sindikatu		Skupaj
			da	ne	
Izobrazba	osnovna šola	Frekvenca	14	0	14
		% po vrsticah	100,0%	,0%	100,0%
		% po stolpcih	25,5%	,0%	18,7%
		% Skupaj	18,7%	,0%	18,7%
	poklicna šola	Frekvenca	24	5	29
		% po vrsticah	82,8%	17,2%	100,0%
		% po stolpcih	43,6%	25,0%	38,7%
		% Skupaj	32,0%	6,7%	38,7%
	4-letna srednja šola	Frekvenca	10	5	15
		% po vrsticah	66,7%	33,3%	100,0%
		% po stolpcih	18,2%	25,0%	20,0%
		% Skupaj	13,3%	6,7%	20,0%
	višja šola	Frekvenca	6	1	7
		% po vrsticah	85,7%	14,3%	100,0%
		% po stolpcih	10,9%	5,0%	9,3%
		% Skupaj	8,0%	1,3%	9,3%
	visoka šola, univerza ali več	Frekvenca	1	9	10
		% po vrsticah	10,0%	90,0%	100,0%
		% po stolpcih	1,8%	45,0%	13,3%
		% Skupaj	1,3%	12,0%	13,3%
Skupaj		Frekvenca	55	20	75
		% po vrsticah	73,3%	26,7%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	73,3%	26,7%	100,0%

Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju odnosa do vodilnih

	"Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja."		"Obstajajo bistvene razlike med interesi zaposlenih in vodstva."		"V podjetju obstaja močan občutek »mi/oni«."		"Kot delavci imamo možnost naša vprašanja sporočiti neposredno najvišjemu vodstvu."		"Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah podjetja."		"Imam možnost sodelovati pri odločitvah o splošnih problemih podjetja."		"S cilji, ki jih uresničuje podjetje se uresničujejo tudi moji osebni cilji."	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Sploh se ne, delno se ne strinjam	26	35,1	6	8,2	6	8,0	35	46,7	28	35,1	58	77,3	29	38,7
Niti da, niti ne	25	33,8	16	21,9	22	29,3	20	26,7	20	27,0	10	13,3	26	34,7
Večinoma, popolnoma se strinjam	23	31,1	51	69,9	47	62,7	20	26,7	28	37,8	7	9,3	20	26,6

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri ocenjevanju zadovoljstva s plačo in z elementi na delovnem mestu

	"Zadovoljen sem s svojo plačo."		"Nadrejeni so naš ključni vir obveščanja."		"Z vodjem se lahko pogovorim o tem kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela."	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Sploh se ne, delno se ne strinjam	45	60,0	31	41,3	19	25,3
Niti da, niti ne	20	26,7	24	32,0	18	24,0
Večinoma, popolnoma se strinjam	10	13,3	20	26,7	38	50,7

Tabela 18: Spremenljivka "Nadrejeni so naš ključni vir obveščanja" v relaciji s spremenljivko "Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah podjetja"

			“Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah podjetja”			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
“Nadrejeni so naš ključni vir obveščanja.”	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvenca	17	6	7	30
		% po vrsticah	56,7%	20,0%	23,3%	100,0%
		% Skupaj	23,0%	8,1%	9,5%	40,5%
	niti da, niti ne	Frekvenca	7	8	9	24
		% po vrsticah	29,2%	33,3%	37,5%	100,0%
		% Skupaj	9,5%	10,8%	12,2%	32,4%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvenca	2	6	12	20
		% po vrsticah	10,0%	30,0%	60,0%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	8,1%	16,2%	27,0%
Skupaj		Frekvenca	26	20	28	74
		% po vrsticah	35,1%	27,0%	37,8%	100,0%
		% Skupaj	35,1%	27,0%	37,8%	100,0%

Sig. = 0,011, Cramerjev koeficient = 0,297

Tabela 19: Spremenljivka "Z vodjem se lahko pogovorim o tem kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela" v relaciji s spremenljivko "Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja"

			“Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja”			
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	Skupaj
“Z vodjem se lahko pogovorim o tem kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela”	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	12	4	3	19
		% po vrsticah	63,2%	21,1%	15,8%	100,0%
		% Skupaj	16,2%	5,4%	4,1%	25,7%
	niti da, niti ne	Frekvence	4	9	5	18
		% po vrsticah	22,2%	50,0%	27,8%	100,0%
		% Skupaj	5,4%	12,2%	6,8%	24,3%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvenca	10	12	15	37
		% po vrsticah	27,0%	32,4%	40,5%	100,0%
		% Skupaj	13,5%	16,2%	20,3%	50,0%
Skupaj		Frekvenca	26	25	23	74
		% po vrsticah	35,1%	33,8%	31,1%	100,0%
		% Skupaj	35,1%	33,8%	31,1%	100,0%

Sig. = 0,030, Cramerjev koeficient = 0,269

Tabela 20: Spremenljivka "Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja" v relaciji s spremenljivko "Imam možnost sodelovati pri odločitvah o splošnih problemih podjetja"

			"Imam možnost sodelovati pri odločitvah o splošnih problemih podjetja"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	22	4	0	26
		% po vrsticah	84,6%	15,4%	,0%	100,0%
		% po stolpcih	38,6%	40,0%	,0%	35,1%
		% Skupaj	29,7%	5,4%	,0%	35,1%
	niti da, niti ne	Frekvence	19	4	2	25
		% po vrsticah	76,0%	16,0%	8,0%	100,0%
		% po stolpcih	33,3%	40,0%	28,6%	33,8%
		% Skupaj	25,7%	5,4%	2,7%	33,8%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	16	2	5	23
		% po vrsticah	69,6%	8,7%	21,7%	100,0%
		% po stolpcih	28,1%	20,0%	71,4%	31,1%
		% Skupaj	21,6%	2,7%	6,8%	31,1%
Skupaj		Frekvence	57	10	7	74
		% po vrsticah	77,0%	13,5%	9,5%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	77,0%	13,5%	9,5%	100,0%

Tabela 21: Spremenljivka "Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja" v relaciji s spremenljivko "S cilji, ki jih uresničuje podjetje se uresničujejo tudi moji osebni cilji"

			"S cilji, ki jih uresničuje podjetje se uresničujejo tudi moji osebni cilji"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	13	9	4	26
		% po vrsticah	50,0%	34,6%	15,4%	100,0%
		% po stolpcih	44,8%	34,6%	21,1%	35,1%
		% Skupaj	17,6%	12,2%	5,4%	35,1%
	niti da, niti ne	Frekvence	12	9	4	25
		% po vrsticah	48,0%	36,0%	16,0%	100,0%
		% po stolpcih	41,4%	34,6%	21,1%	33,8%
		% Skupaj	16,2%	12,2%	5,4%	33,8%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	4	8	11	23
		% po vrsticah	17,4%	34,8%	47,8%	100,0%
		% po stolpcih	13,8%	30,8%	57,9%	31,1%
		% Skupaj	5,4%	10,8%	14,9%	31,1%
Skupaj		Frekvence	29	26	19	74
		% po vrsticah	39,2%	35,1%	25,7%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	39,2%	35,1%	25,7%	100,0%

Sig. = 0,034, Cramerjev koeficient = 0,266

Tabela 22: Frekvenčna porazdelitev odgovorov, ki kažejo odnos zaposlenih do nadrejenih in sodelavcev

	"Odnos z mojim nadrejenim temelji na zaupanju."		"S svojim nadrejenim nisem pogosto v konfliktu."		"Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč."		"Moje delo ni pretirano kontrolirano."		"Imam možnost sodelovati o pogojih, vsebini, načinu in obsegu mojega dela."	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Sploh se ne, delno se ne strinjam	20	27,4	3	4,0	28	37,3	32	42,7	41	55,4
Niti da, niti ne	19	26,0	17	22,7	21	28,0	19	25,3	15	20,3
Večinoma, popolnoma se strinjam	34	46,6	55	73,3	26	34,6	24	32,0	18	24,3

Tabela 23: Spremenljivka "Nadrejeni so naš ključni vir obveščanja" v odvisnosti od spola

			Nadrejeni so ključni vir obveščanja			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Spol	ženski	Frekvence	20	8	6	34
		% po vrsticah	58,8%	23,5%	17,6%	100,0%
		% Skupaj	26,7%	10,7%	8,0%	45,3%
	moški	Frekvence	11	16	14	41
		% po vrsticah	26,8%	39,0%	34,1%	100,0%
		% Skupaj	14,7%	21,3%	18,7%	54,7%
Skupaj		Frekvence	31	24	20	75
		% po vrsticah	41,3%	32,0%	26,7%	100,0%
		% Skupaj	41,3%	32,0%	26,7%	100,0%

Sig. = 0,019, Cramerjev koeficient = 0,324

Tabela 24: Spremenljivka "Nadrejeni so naš ključni vir obveščanja" v odvisnosti od skupine delovnih mest

			"Nadrejeni so naš ključni vir obveščanja"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
skupina delovnih mest	delavec v proizvodnji	Frekvence	18	11	10	39
		% po vrsticah	46,2%	28,2%	25,6%	100,0%
		% Skupaj	24,0%	14,7%	13,3%	52,0%
	srednje zahtevna strokovno -tehnična DM	Frekvence	5	7	3	15
		% po vrsticah	33,3%	46,7%	20,0%	100,0%
		% Skupaj	6,7%	9,3%	4,0%	20,0%
	srednje zahtevna poslovno-admin. DM	Frekvence	1	1	1	3
		% po vrsticah	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	1,3%	1,3%	1,3%	4,0%
	višje in visoko zahtevna strokovno-teh. DM	Frekvence	6	3	4	13
		% po vrsticah	46,2%	23,1%	30,8%	100,0%
		% Skupaj	8,0%	4,0%	5,3%	17,3%
	višje in visoko zahtevna neteh. strokovna DM, vodilna DM	Frekvence	1	2	2	5
		% po vrsticah	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
		% Skupaj	1,3%	2,7%	2,7%	6,7%
Skupaj		Frekvence	31	24	20	75
		% po vrsticah	41,3%	32,0%	26,7%	100,0%
		% Skupaj	41,3%	32,0%	26,7%	100,0%

Tabela 25: Spremenljivka "Odnos z mojim nadrejenim temelji na zaupanju" v relaciji s spremenljivko "Z vodjem se lahko pogovorim o tem kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela"

			"Z vodjem se lahko pogovorim o tem kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Odnos z mojim nadrejenim temelji na zaupanju"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	16	4	0	20
		% po vrsticah	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
		% Skupaj	21,9%	5,5%	,0%	27,4%
	niti da, niti ne	Frekvence	2	10	7	19
		% po vrsticah	10,5%	52,6%	36,8%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	13,7%	9,6%	26,0%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	1	3	30	34
		% po vrsticah	2,9%	8,8%	88,2%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	4,1%	41,1%	46,6%
Skupaj		Frekvence	19	17	37	73
		% po vrsticah	26,0%	23,3%	50,7%	100,0%
		% Skupaj	26,0%	23,3%	50,7%	100,0%

Tabela 26: Spremenljivka "S svojim nadrejenim nisem pogosto v konfliktu" v relaciji s spremenljivko "Moje delo ni pretirano kontrolirano"

			“S svojim nadrejenim nisem pogosto v konfliktu”			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
“Moje delo ni pretirano kontrolirano”	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	1	11	20	32
		% po vrsticah	3,1%	34,4%	62,5%	100,0%
		% Skupaj	1,3%	14,7%	26,7%	42,7%
	niti da, niti ne	Frekvence	1	5	13	19
		% po vrsticah	5,3%	26,3%	68,4%	100,0%
		% Skupaj	1,3%	6,7%	17,3%	25,3%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	1	1	22	24
		% po vrsticah	4,2%	4,2%	91,7%	100,0%
		% Skupaj	1,3%	1,3%	29,3%	32,0%
Skupaj		Frekvence	3	17	55	75
		% po vrsticah	4,0%	22,7%	73,3%	100,0%
		% Skupaj	4,0%	22,7%	73,3%	100,0%

Tabela 27: "Imam možnost soddločati o pogojih, vsebini, načinu in obsegu mojega dela" v odvisnosti od skupine delovnih mest

			"Imam možnost soddločati o pogojih, vsebini, načinu in obsegu mojega dela"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Skupina delovnih mest	delavec v proizvodnji	Frekvence	22	11	5	38
		% po vrsticah	57,9%	28,9%	13,2%	100,0%
		% Skupaj	29,7%	14,9%	6,8%	51,4%
	srednje zahtevna strokovno -tehnična DM	Frekvence	9	2	4	15
		% po vrsticah	60,0%	13,3%	26,7%	100,0%
		% Skupaj	12,2%	2,7%	5,4%	20,3%
	srednje zahtevna poslovno-admin. DM	Frekvence	2	0	1	3
		% po vrsticah	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	,0%	1,4%	4,1%
	višje in visoko zahtevna strokovno-teh. DM	Frekvence	6	2	5	13
		% po vrsticah	46,2%	15,4%	38,5%	100,0%
		% Skupaj	8,1%	2,7%	6,8%	17,6%
	višje in visoko zahtevna neteh. strokovna DM, vodilna DM	Frekvence	2	0	3	5
		% po vrsticah	40,0%	,0%	60,0%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	,0%	4,1%	6,8%
Skupaj		Frekvence	41	15	18	74
		% po vrsticah	55,4%	20,3%	24,3%	100,0%
		% Skupaj	55,4%	20,3%	24,3%	100,0%

Tabela 28: Spremenljivka "Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč" v relaciji s spremenljivko "Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja"

			"Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	14	8	5	27
		% po vrsticah	51,9%	29,6%	18,5%	100,0%
		% Skupaj	18,9%	10,8%	6,8%	36,5%
	niti da, niti ne	Frekvence	6	10	5	21
		% po vrsticah	28,6%	47,6%	23,8%	100,0%
		% Skupaj	8,1%	13,5%	6,8%	28,4%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	6	7	13	26
		% po vrsticah	23,1%	26,9%	50,0%	100,0%
		% Skupaj	8,1%	9,5%	17,6%	35,1%
Skupaj		Frekvence	26	25	23	74
		% po vrsticah	35,1%	33,8%	31,1%	100,0%
		% Skupaj	35,1%	33,8%	31,1%	100,0%

Sig. = 0,042, Cramerjev koeficient = 0,259

Tabela 29: Spremenljivka "Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč" v relaciji s spremenljivko "Odnos z mojim nadrejenim temelji na zaupanju."

			"Odnos z mojim nadrejenim temelji na zaupanju."			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	13	6	8	27
		% po vrsticah	48,1%	22,2%	29,6%	100,0%
		% Skupaj	17,8%	8,2%	11,0%	37,0%
	niti da, niti ne	Frekvence	5	9	6	20
		% po vrsticah	25,0%	45,0%	30,0%	100,0%
		% Skupaj	6,8%	12,3%	8,2%	27,4%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	2	4	20	26
		% po vrsticah	7,7%	15,4%	76,9%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	5,5%	27,4%	35,6%
Skupaj		Frekvence	20	19	34	73
		% po vrsticah	27,4%	26,0%	46,6%	100,0%
		% Skupaj	27,4%	26,0%	46,6%	100,0%

Sig. = 0,000, Cramerjev koeficient = 0,370

Tabela 30: Spremenljivka "Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč" v relaciji s spremenljivko "Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah v podjetju"

			"Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah v podjetju"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	15	8	5	28
		% po vrsticah	53,6%	28,6%	17,9%	100,0%
		% Skupaj	20,3%	10,8%	6,8%	37,8%
	niti da, niti ne	Frekvence	7	4	9	20
		% po vrsticah	35,0%	20,0%	45,0%	100,0%
		% Skupaj	9,5%	5,4%	12,2%	27,0%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	4	8	14	26
		% po vrsticah	15,4%	30,8%	53,8%	100,0%
		% Skupaj	5,4%	10,8%	18,9%	35,1%
Skupaj		Frekvence	26	20	28	74
		% po vrsticah	35,1%	27,0%	37,8%	100,0%
		% Skupaj	35,1%	27,0%	37,8%	100,0%

Sig. = 0,025, Cramerjev koeficient = 0,274

Tabela 31: Spremenljivka "Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč" v relaciji s spremenljivko "Sindikatu lahko zaupam"

			"Sindikatu lahko zaupam"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	13	9	6	28
		% po vrsticah	46,4%	32,1%	21,4%	100,0%
		% Skupaj	17,6%	12,2%	8,1%	37,8%
	niti da, niti ne	Frekvence	6	9	5	20
		% po vrsticah	30,0%	45,0%	25,0%	100,0%
		% Skupaj	8,1%	12,2%	6,8%	27,0%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	4	7	15	26
		% po vrsticah	15,4%	26,9%	57,7%	100,0%
		% Skupaj	5,4%	9,5%	20,3%	35,1%
Skupaj		Frekvence	23	25	26	74
		% po vrsticah	31,1%	33,8%	35,1%	100,0%
		% Skupaj	31,1%	33,8%	35,1%	100,0%

Sig. = 0,025, Cramerjev koeficient = 0,275

Tabela 32: Spremenljivka "Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč" v relaciji s spremenljivko "Svetu delavcev zaupam in ga podpiram"

			"Svetu delavcev zaupam in ga podpiram"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	13	12	3	28
		% po vrsticah	46,4%	42,9%	10,7%	100,0%
		% Skupaj	17,3%	16,0%	4,0%	37,3%
	niti da, niti ne	Frekvence	6	7	8	21
		% po vrsticah	28,6%	33,3%	38,1%	100,0%
		% Skupaj	8,0%	9,3%	10,7%	28,0%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	5	7	14	26
		% po vrsticah	19,2%	26,9%	53,8%	100,0%
		% Skupaj	6,7%	9,3%	18,7%	34,7%
Skupaj		Frekvence	24	26	25	75
		% po vrsticah	32,0%	34,7%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	32,0%	34,7%	33,3%	100,0%

Sig. = 0,018, Cramerjev koeficient = 0,282

Tabela 33: Spremenljivka "Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč" v relaciji s spremenljivko "Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju"

			"Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	16	5	6	27
		% po vrsticah	59,3%	18,5%	22,2%	100,0%
		% Skupaj	21,6%	6,8%	8,1%	36,5%
	niti da, niti ne	Frekvence	7	7	7	21
		% po vrsticah	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	9,5%	9,5%	9,5%	28,4%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	4	7	15	26
		% po vrsticah	15,4%	26,9%	57,7%	100,0%
		% Skupaj	5,4%	9,5%	20,3%	35,1%
Skupaj		Frekvence	27	19	28	74
		% po vrsticah	36,5%	25,7%	37,8%	100,0%
		% Skupaj	36,5%	25,7%	37,8%	100,0%

Sig. = 0,013, Cramerjev koeficient = 0,293

Tabela 34: Spremenljivka "Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč" v relaciji s spremenljivko "Člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih ter jih posredujejo vodstvu"

			"Člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih ter jih posredujejo vodstvu"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	13	11	3	27
		% po vrsticah	48,1%	40,7%	11,1%	100,0%
		% Skupaj	17,8%	15,1%	4,1%	37,0%
	niti da, niti ne	Frekvence	4	9	8	21
		% po vrsticah	19,0%	42,9%	38,1%	100,0%
		% Skupaj	5,5%	12,3%	11,0%	28,8%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	3	14	8	25
		% po vrsticah	12,0%	56,0%	32,0%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	19,2%	11,0%	34,2%
Skupaj		Frekvence	20	34	19	73
		% po vrsticah	27,4%	46,6%	26,0%	100,0%
		% Skupaj	27,4%	46,6%	26,0%	100,0%

Sig. = 0,021, Cramerjev koeficient = 0,281

Tabela 35: Razporeditev pristojnosti delavskih predstavništev

	"Sklepanje kolektivnih pogodb."		"Informiranje delavcev."		"Zadržanje odločitve delodajalca."		"Varstvo pravic delavcev iz delovnega razmerja pred kršitvami delodajalca."		"Sprejemanje pobud/predlogov delavcev in upoštevanje le-teh pri delodajalcu."		"Organiziranje stavk in javnih protestov."		"Sodelovanje pri reševanju presežnih delavcev."	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Odstotki	Frekvence	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Sindikati	35	50,7	29	40,8	25	37,9	57	80,3	35	50,0	70	93,3	27	40,3
Svet delavcev	24	34,8	25	35,2	31	47,0	7	9,9	24	34,3	0	0	30	44,8
Obe delavski predstavništvi	10	14,5	17	23,9	10	15,2	7	9,9	11	15,7	2	2,7	10	14,9

Tabela 36: Frekvenčna porazdelitev odgovorov, ki prikazujejo odnos anketirancev do sveta delavcev

	"Svetu delavcev zaupam in ga podpiram."		"Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo."		"Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju."		"Predstavniki sveta delavcev dovolj pogosto poskrbijo za sklice zborov delavcev."		"Pogrešam organizirana posvetovanja sveta delavcev z delavci oz. delovno enoto."		"Člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih ter jih posredujejo vodstvu."	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Sploh se ne, delno se ne strinjam	24	32,0	23	31,5	27	36,5	34	45,9	13	17,3	20	27,4
Niti da, niti ne	26	34,7	20	27,4	19	25,7	15	20,3	16	21,3	34	46,6
Večinoma, popolnoma se strinjam	25	33,3	30	41,1	28	37,8	25	33,8	46	61,3	19	26,0

Tabela 37: Spremenljivka "Svetu delavcev zaupam in ga podpiram" v odvisnosti od spremenljivke poslovnih enot

			"Svetu delavcev zaupam in ga podpiram"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Rekodirane poslovne enote	PC "A"	Frekvence	17	13	11	41
		% po vrsticah	41,5%	31,7%	26,8%	100,0%
		% po stolpcih	73,9%	52,0%	44,0%	56,2%
		% Skupaj	23,3%	17,8%	15,1%	56,2%
	PC "B"	Frekvence	1	2	2	5
		po vrsticah	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
		% po stolpcih	4,3%	8,0%	8,0%	6,8%
		% Skupaj	1,4%	2,7%	2,7%	6,8%
	PC "C"	Frekvence	2	4	5	11
		% po vrsticah	18,2%	36,4%	45,5%	100,0%
		% po stolpcih	8,7%	16,0%	20,0%	15,1%
		% Skupaj	2,7%	5,5%	6,8%	15,1%
	DISLOCIRANI ENOTI	Frekvence	3	2	2	7
		% po vrsticah	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
		% po stolpcih	13,0%	8,0%	8,0%	9,6%
		% Skupaj	4,1%	2,7%	2,7%	9,6%
	PODPORNE SLUŽBE	Frekvence	0	4	5	9
		po vrsticah	,0%	44,4%	55,6%	100,0%
		% po stolpcih	,0%	16,0%	20,0%	12,3%
		% Skupaj	,0%	5,5%	6,8%	12,3%
Skupaj		Frekvence	23	25	25	73
		% po vrsticah	31,5%	34,2%	34,2%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	31,5%	34,2%	34,2%	100,0%

Tabela 38: Spremenljivka “Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo” v odvisnosti od spremenljivke poslovnih enot

			“Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo”			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Rekodirane poslovne enote	PC "A"	Frekvence	15	11	15	41
		% po vrsticah	36,6%	26,8%	36,6%	100,0%
		% Skupaj	21,1%	15,5%	21,1%	57,7%
	PC "B"	Frekvence	2	1	2	5
		% po vrsticah	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% Skupaj	2,8%	1,4%	2,8%	7,0%
	PC "C"	Frekvence	1	3	6	10
		% po vrsticah	10,0%	30,0%	60,0%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	4,2%	8,5%	14,1%
	DISLOCIRANI ENOTI	Frekvence	3	1	2	6
		% po vrsticah	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	4,2%	1,4%	2,8%	8,5%
	PODPORNE SLUŽBE	Frekvence	1	4	4	9
		% po vrsticah	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	5,6%	5,6%	12,7%
Skupaj		Frekvence	22	20	29	71
		% po vrsticah	31,0%	28,2%	40,8%	100,0%
		% Skupaj	31,0%	28,2%	40,8%	100,0%

Tabela 39: Spremenljivka “Svetu delavcev zaupam in ga podpiram” v relaciji s spremenljivko “Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo”

			"Svetu delavcev zaupam in ga podpiram"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	16	5	2	23
		% po vrsticah	69,6%	21,7%	8,7%	100,0%
		% Skupaj	21,9%	6,8%	2,7%	31,5%
	niti da, niti ne	Frekvence	6	10	4	20
		% po vrsticah	30,0%	50,0%	20,0%	100,0%
		% Skupaj	8,2%	13,7%	5,5%	27,4%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	2	9	19	30
		% po vrsticah	6,7%	30,0%	63,3%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	12,3%	26,0%	41,1%
Skupaj		Frekvence	24	24	25	73
		% po vrsticah	32,9%	32,9%	34,2%	100,0%
		% Skupaj	32,9%	32,9%	34,2%	100,0%

Sig. = 0,000, Cramerjev koeficient = 0,464

Tabela 40: Spremenljivka "Svetu delavcev zaupam in ga podpiram" v relaciji s spremenljivko "Člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih ter jih posredujejo vodstvu"

			"Svetu delavcev zaupam in ga podpiram"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih ter jih posredujejo vodstvu"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	14	6	0	20
		% po vrsticah	70,0%	30,0%	,0%	100,0%
		% Skupaj	19,2%	8,2%	,0%	27,4%
	niti da, niti ne	Frekvence	7	16	11	34
		% po vrsticah	20,6%	47,1%	32,4%	100,0%
		% Skupaj	9,6%	21,9%	15,1%	46,6%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	3	3	13	19
		% po vrsticah	15,8%	15,8%	68,4%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	4,1%	17,8%	26,0%
Skupaj		Frekvence	24	25	24	73
		% po vrsticah	32,9%	34,2%	32,9%	100,0%
		% Skupaj	32,9%	34,2%	32,9%	100,0%

Sig. = 0,000, Cramerjev koeficient = 0,447

Tabela 41: Spremenljivka "Svetu delavcev zaupam in ga podpiram" v odvisnosti od ocene "Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih svet delavcev?"

			"Svetu delavcev zaupam in ga podpiram"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih svet delavcev?"	zadovoljivo	Frekvence	1	9	16	26
		% po vrsticah	3,8%	34,6%	61,5%	100,0%
		% po stolpcih	4,2%	34,6%	64,0%	34,7%
		% Skupaj	1,3%	12,0%	21,3%	34,7%
	ne dovolj	Frekvence	16	12	6	34
		% po vrsticah	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%
		% po stolpcih	66,7%	46,2%	24,0%	45,3%
		% Skupaj	21,3%	16,0%	8,0%	45,3%
	ne vem	Frekvence	7	5	3	15
		% po vrsticah	46,7%	33,3%	20,0%	100,0%
		% po stolpcih	29,2%	19,2%	12,0%	20,0%
		% Skupaj	9,3%	6,7%	4,0%	20,0%
Skupaj		Frekvence	24	26	25	75
		% po vrsticah	32,0%	34,7%	33,3%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	32,0%	34,7%	33,3%	100,0%

Tabela 42: "Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih svet delavcev?"

	Frekvence	Odstotki
zadovoljivo	26	34,7
ne dovolj	34	45,3
ne vem	15	20,0
Skupaj	75	100,0

Tabela 43: Spremenljivka "Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih SD?" v odvisnosti od poslovnih enot

			"Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih svet delavcev?"			Skupaj
			zadovoljivo	ne dovolj	ne vem	
Rekodirane poslovne enote	PC "A"	Frekvence	9	27	5	41
		% po vrsticah	22,0%	65,9%	12,2%	100,0%
		% Skupaj	12,3%	37,0%	6,8%	56,2%
	PC "B"	Frekvence	3	1	1	5
		% po vrsticah	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	1,4%	1,4%	6,8%
	PC "C"	Frekvence	7	2	2	11
		% po vrsticah	63,6%	18,2%	18,2%	100,0%
		% Skupaj	9,6%	2,7%	2,7%	15,1%
	DISLOCIRANI ENOTI	Frekvence	2	1	4	7
		% po vrsticah	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	1,4%	5,5%	9,6%
	PODPORNE SLUŽBE	Frekvence	4	3	2	9
		% po vrsticah	44,4%	33,3%	22,2%	100,0%
		% Skupaj	5,5%	4,1%	2,7%	12,3%
Skupaj		Frekvence	25	34	14	73
		% po vrsticah	34,2%	46,6%	19,2%	100,0%
		% Skupaj	34,2%	46,6%	19,2%	100,0%

Tabela 44: Frekvenčna porazdelitev odgovorov o srečanjih delavskih predstavnikov

	"Seznanjen sem kolikokrat in zakaj se delavski predstavniki sestanejo z vodstvom."		"Moj interes za skupna srečanja s predstavniki sveta delavcev in sindikalnimi zaupniki je odvisen od problematike."	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Sploh se ne, delno se ne strinjam	47	64,4	16	21,9
Niti da, niti ne	15	20,5	18	24,7
Večinoma, popolnoma se strinjam	11	15,1	39	52

Tabela 45: Spremenljivka "Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju" v odvisnosti od starosti anketirancev

			"Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Starost	do 30	Frekvence	2	2	2	6
		% po vrsticah	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	2,7%	2,7%	8,2%
	31-40	Frekvence	12	11	16	39
		% po vrsticah	30,8%	28,2%	41,0%	100,0%
		% Skupaj	16,4%	15,1%	21,9%	53,4%
	41-50	Frekvence	9	4	9	22
		% po vrsticah	40,9%	18,2%	40,9%	100,0%
		% Skupaj	12,3%	5,5%	12,3%	30,1%
	več kot 50	Frekvence	3	2	1	6
		% po vrsticah	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	2,7%	1,4%	8,2%
Skupaj		Frekvence	26	19	28	73
		% po vrsticah	35,6%	26,0%	38,4%	100,0%
		% Skupaj	35,6%	26,0%	38,4%	100,0%

Tabela 46: Spremenljivka "Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju" v odvisnosti od izobrazbe anketirancev

			“Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju”			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Izobrazba	osnovna šola	Frekvence	4	2	8	14
		% po vrsticah	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
		% Skupaj	5,4%	2,7%	10,8%	18,9%
	poklicna šola	Frekvence	12	8	9	29
		% po vrsticah	41,4%	27,6%	31,0%	100,0%
		% Skupaj	16,2%	10,8%	12,2%	39,2%
	4-letna srednja šola	Frekvence	6	3	6	15
		% po vrsticah	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% Skupaj	8,1%	4,1%	8,1%	20,3%
	višja šola	Frekvence	3	0	4	7
		% po vrsticah	42,9%	,0%	57,1%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	,0%	5,4%	9,5%
	visoka šola, univerza ali več	Frekvence	2	6	1	9
		% po vrsticah	22,2%	66,7%	11,1%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	8,1%	1,4%	12,2%
Skupaj		Frekvence	27	19	28	74
		% po vrsticah	36,5%	25,7%	37,8%	100,0%
		% Skupaj	36,5%	25,7%	37,8%	100,0%

Tabela 47: Spremenljivka "Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju" v odvisnosti od poslovnih enot

odvisnosti od poslovnih enot

			"Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Rekodirane poslovne enote	PC "A"	Frekvence	19	9	13	41
		% po vrsticah	46,3%	22,0%	31,7%	100,0%
		% Skupaj	26,4%	12,5%	18,1%	56,9%
	PC "B"	Frekvence	2	1	2	5
		% po vrsticah	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% Skupaj	2,8%	1,4%	2,8%	6,9%
	PC "C"	Frekvence	2	3	6	11
		% po vrsticah	18,2%	27,3%	54,5%	100,0%
		% Skupaj	2,8%	4,2%	8,3%	15,3%
	DISLOCIRANI ENOTI	Frekvence	3	1	2	6
		% po vrsticah	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	4,2%	1,4%	2,8%	8,3%
	PODPORNE SLUŽBE	Frekvence	1	3	5	9
		% po vrsticah	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	4,2%	6,9%	12,5%
Skupaj		Frekvence	27	17	28	72
		% po vrsticah	37,5%	23,6%	38,9%	100,0%
		% Skupaj	37,5%	23,6%	38,9%	100,0%

Tabela 48: Spremenljivka "Svetu delavcev zaupam in ga podpiram" v relaciji s spremenljivko "Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju"

			"Svetu delavcev zaupam in ga podpiram"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Svet delavcev dobro poskrbi za obveščenost o dogodkih v podjetju"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	17	3	6	26
		% po vrsticah	65,4%	11,5%	23,1%	100,0%
		% Skupaj	23,3%	4,1%	8,2%	35,6%
	niti da, niti ne	Frekvence	4	11	4	19
		% po vrsticah	21,1%	57,9%	21,1%	100,0%
		% Skupaj	5,5%	15,1%	5,5%	26,0%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	5	11	12	28
		% po vrsticah	17,9%	39,3%	42,9%	100,0%
		% Skupaj	6,8%	15,1%	16,4%	38,4%
Skupaj		Frekvence	26	25	22	73
		% po vrsticah	35,6%	34,2%	30,1%	100,0%
		% Skupaj	35,6%	34,2%	30,1%	100,0%

Sig. = 0,001, Cramerjev koeficient = 0,368

Tabela 49: Spremenljivka "Predstavniki sveta delavcev dovolj pogosto poskrbijo za sklice zborov delavcev" v odvisnosti od poslovnih enot

			"Predstavniki sveta delavcev dovolj pogosto poskrbijo za sklice zborov delavcev"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Rekodirane poslovne enote	PC "A"	Frekvence	23	7	11	41
		% po vrsticah	56,1%	17,1%	26,8%	100,0%
		% Skupaj	31,9%	9,7%	15,3%	56,9%
	PC "B"	Frekvence	2	1	2	5
		% po vrsticah	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% Skupaj	2,8%	1,4%	2,8%	6,9%
	PC "C"	Frekvence	5	2	4	11
		% po vrsticah	45,5%	18,2%	36,4%	100,0%
		% Skupaj	6,9%	2,8%	5,6%	15,3%
	DISLOCIRANI ENOTI	Frekvence	2	0	4	6
		% po vrsticah	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
		% Skupaj	2,8%	,0%	5,6%	8,3%
	PODPORNE SLUŽBE	Frekvence	1	4	4	9
		% po vrsticah	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	5,6%	5,6%	12,5%
Skupaj		Frekvence	33	14	25	72
		% po vrsticah	45,8%	19,4%	34,7%	100,0%
		% Skupaj	45,8%	19,4%	34,7%	100,0%

Tabela 50: Frekvenčna porazdelitev odgovorov, ki kažejo na odnos anketiranih do sindikata

	"Sindikatu lahko zaupam."		"Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju."		"Sindikalni zaupniki so mi vedno na voljo za vprašanja, predloge, pobude in nasvet."		"Sindikat upošteva mnenja in predloge zaposlenih pri dogovarjanju z vodstvom."	
	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki	Frekvence	Odstotki
Sploh se ne, delno se ne strinjam	23	31,1	17	22,7	10	13,4	12	16,7
Niti da, niti ne	25	33,3	27	36	21	28	30	41,7
Večinoma, popolnoma se strinjam	26	35,2	31	41,4	44	58,6	30	41,7

Tabela 51: Spremenljivka "Sindikatu lahko zaupam" v odvisnosti od starosti anketirancev

			"Sindikatu lahko zaupam"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Starost	do 30	Frekvence	3	2	1	6
		% po vrsticah	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	2,7%	1,4%	8,2%
	31-40	Frekvence	13	14	11	38
		% po vrsticah	34,2%	36,8%	28,9%	100,0%
		% Skupaj	17,8%	19,2%	15,1%	52,1%
	41-50	Frekvence	5	7	11	23
		% po vrsticah	21,7%	30,4%	47,8%	100,0%
		% Skupaj	6,8%	9,6%	15,1%	31,5%
	več kot 50	Frekvence	1	2	3	6
		% po vrsticah	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	2,7%	4,1%	8,2%
Skupaj		Frekvence	22	25	26	73
		% po vrsticah	30,1%	34,2%	35,6%	100,0%
		% Skupaj	30,1%	34,2%	35,6%	100,0%

Tabela 52: Spremenljivka "Sindikatu lahko zaupam" v odvisnosti od izobrazbe

			"Sindikatu lahko zaupam"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Izobrazba	osnovna šola	Frekvence	2	5	7	14
		% po vrsticah	14,3%	35,7%	50,0%	100,0%
		% Skupaj	2,7%	6,8%	9,5%	18,9%
	poklicna šola	Frekvence	10	8	11	29
		% po vrsticah	34,5%	27,6%	37,9%	100,0%
		% Skupaj	13,5%	10,8%	14,9%	39,2%
	4-letna srednja šola	Frekvence	3	6	6	15
		% po vrsticah	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	8,1%	8,1%	20,3%
	višja šola	Frekvence	3	2	2	7
		% po vrsticah	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
		% Skupaj	4,1%	2,7%	2,7%	9,5%
	visoka šola, univerza ali več	Frekvence	5	4	0	9
		% po vrsticah	55,6%	44,4%	,0%	100,0%
		% Skupaj	6,8%	5,4%	,0%	12,2%
Skupaj		Frekvence	23	25	26	74
		% po vrsticah	31,1%	33,8%	35,1%	100,0%
		% Skupaj	31,1%	33,8%	35,1%	100,0%

Tabela 53: Spremenljivka "Sindikatu lahko zaupam" v odvisnosti od delovne dobe

			"Sindikatu lahko zaupam"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Delovna doba zaposlenih po razredih	1-10	Frekvence	8	7	8	23
		% po vrsticah	34,8%	30,4%	34,8%	100,0%
		% Skupaj	11,1%	9,7%	11,1%	31,9%
	11-20	Frekvence	12	9	6	27
		% po vrsticah	44,4%	33,3%	22,2%	100,0%
		% Skupaj	16,7%	12,5%	8,3%	37,5%
	21-30	Frekvence	2	6	9	17
		% po vrsticah	11,8%	35,3%	52,9%	100,0%
		% Skupaj	2,8%	8,3%	12,5%	23,6%
	31-40	Frekvence	0	2	3	5
		% po vrsticah	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
		% Skupaj	,0%	2,8%	4,2%	6,9%
Skupaj		Frekvence	22	24	26	72
		% po vrsticah	30,6%	33,3%	36,1%	100,0%
		% Skupaj	30,6%	33,3%	36,1%	100,0%

Tabela 54: Spremenljivka "Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju" v odvisnosti od članstva v sindikatu

			“Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju”			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
Članstvo v sindikatu	da	Frekvence	10	18	27	55
		% po vrsticah	18,2%	32,7%	49,1%	100,0%
		% Skupaj	13,3%	24,0%	36,0%	73,3%
	ne	Frekvence	7	9	4	20
		% po vrsticah	35,0%	45,0%	20,0%	100,0%
		% Skupaj	9,3%	12,0%	5,3%	26,7%
Skupaj		Frekvence	17	27	31	75
		% po vrsticah	22,7%	36,0%	41,3%	100,0%
		% Skupaj	22,7%	36,0%	41,3%	100,0%

Tabela 55: Spremenljivka "Sindikatu lahko zaupam" v relaciji s spremenljivko "Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju"

			"Sindikatu lahko zaupam"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	7	7	3	17
		% po vrsticah	41,2%	41,2%	17,6%	100,0%
		% po stolpcih	29,2%	26,9%	12,0%	22,7%
		% Skupaj	9,3%	9,3%	4,0%	22,7%
	niti da, niti ne	Frekvence	12	10	5	27
		% po vrsticah	44,4%	37,0%	18,5%	100,0%
		% po stolpcih	50,0%	38,5%	20,0%	36,0%
		% Skupaj	16,0%	13,3%	6,7%	36,0%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	5	9	17	31
		% po vrsticah	16,1%	29,0%	54,8%	100,0%
		% po stolpcih	20,8%	34,6%	68,0%	41,3%
		% Skupaj	6,7%	12,0%	22,7%	41,3%
Skupaj		Frekvence	24	26	25	75
		% po vrsticah	32,0%	34,7%	33,3%	100,0%
		% po stolpcih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Skupaj	32,0%	34,7%	33,3%	100,0%

Sig. = 0,000, Cramerjev koeficient = 0,644

Tabela 56: Spremenljivka "Sindikatu lahko zaupam" v relaciji s spremenljivko "Sindikalni zaupniki so mi vedno na voljo za vprašanja, predloge, pobude in nasvet"

			"Sindikalni zaupniki so mi vedno na voljo za vprašanja, predloge, pobude in nasvet"			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
"Sindikatu lahko zaupam"	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	8	7	8	23
		% po vrsticah	34,8%	30,4%	34,8%	100,0%
		% Skupaj	10,8%	9,5%	10,8%	31,1%
	niti da, niti ne	Frekvence	1	10	14	25
		% po vrsticah	4,0%	40,0%	56,0%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	13,5%	18,9%	33,8%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	1	3	22	26
		% po vrsticah	3,8%	11,5%	84,6%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	4,1%	29,7%	35,1%
Skupaj		Frekvence	10	20	44	74
		% po vrsticah	13,5%	27,0%	59,5%	100,0%
		% Skupaj	13,5%	27,0%	59,5%	100,0%

Tabela 57: Spremenljivka “Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju” v relaciji s spremenljivko “Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč”

			“Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju”			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
“Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč”	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	11	13	4	28
		% po vrsticah	39,3%	46,4%	14,3%	100,0%
		% Skupaj	14,7%	17,3%	5,3%	37,3%
	niti da, niti ne	Frekvence	3	9	9	21
		% po vrsticah	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
		% Skupaj	4,0%	12,0%	12,0%	28,0%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	3	5	18	26
		% po vrsticah	11,5%	19,2%	69,2%	100,0%
		% Skupaj	4,0%	6,7%	24,0%	34,7%
Skupaj		Frekvence	17	27	31	75
		% po vrsticah	22,7%	36,0%	41,3%	100,0%
		% Skupaj	22,7%	36,0%	41,3%	100,0%

Tabela 58: Spremenljivka “Sindikatu lahko zaupam” v relaciji s spremenljivko “Sindikat upošteva mnenja in predloge zaposlenih pri dogovarjanju z vodstvom”

			“Sindikat upošteva mnenja in predloge zaposlenih pri dogovarjanju z vodstvom”			Skupaj
			sploh se ne, delno se ne strinjam	niti da, niti ne	večinoma, popolnoma se strinjam	
“Sindikatu lahko zaupam”	sploh se ne, delno se ne strinjam	Frekvence	8	13	1	22
		% po vrsticah	36,4%	59,1%	4,5%	100,0%
		% Skupaj	11,3%	18,3%	1,4%	31,0%
	niti da, niti ne	Frekvence	3	13	8	24
		% po vrsticah	12,5%	54,2%	33,3%	100,0%
		% Skupaj	4,2%	18,3%	11,3%	33,8%
	večinoma, popolnoma se strinjam	Frekvence	1	3	21	25
		% po vrsticah	4,0%	12,0%	84,0%	100,0%
		% Skupaj	1,4%	4,2%	29,6%	35,2%
Skupaj		Frekvence	12	29	30	71
		% po vrsticah	16,9%	40,8%	42,3%	100,0%
		% Skupaj	16,9%	40,8%	42,3%	100,0%

Tabela 59: “Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih sindikat?”

	Frekvence	Odstotki
zelo	3	4,0
zadovoljivo	26	34,7
ne dovolj	38	50,7
ne vem	8	10,7
Skupaj	75	100,0

PRILOGA B:

VPRAŠALNIK

Sem **Damijana Kotnik**, absolventka sociologije Fakultete za družbene vede v Ljubljani. V svoji diplomski nalogi raziskujem odnose (in komunikacijo) med ZAPOSLENIMI – VODSTVOM – SVETOM DELAVCEV in SINDIKATOM v vašem podjetju. Skušam ugotoviti stopnjo participativnih odnosov, kar pomeni stopnjo vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družbe in usklajevanja interesov in ciljev družbe z interesi in cilji zaposlenih. Ker me zanima kako zaposleni v podjetju **ocenjujete možnosti vključevanja v odločanje ter kako vam pri uveljavljanju interesov in dogovarjanju z vodstvom pomagata svet delavcev in sindikat** sem oblikovala vprašalnik, ki je pred vami.

Prosim vas, da odgovorite na vsa vprašanja. Pri podanih trditvah samo obkrožite ustrezno številko na lestvici od 1 – 5, pri ostalih vprašanjih pa obkrožite ustrezen odgovor.

VPRAŠALNIK JE ANONIMEN! Vaše odgovore bom obravnavala le za potrebe diplomske naloge, vodstvu bodo na razpolago samo končni rezultati in ugotovitve, kjer pa vaša identiteta ne bo razvidna.

Prosim vas, da rešene vprašalnike **DO 9. DECEMBRA 2005** v priloženi pisemski ovojnici oddate v nabiralnik z napisom »VPRAŠALNIK DAMIJANE KOTNIK« v jedilnici podjetja. V PC "D" se bo tak nabiralnik nahajal pri tajnici ga. Marici Janeš, v PC "E" pa pri tajnici ga. Antoniji Zalar.

ZA SODELOVANJE SE VAM ŽE VNAPREJ LEPO ZAHVALJUJEM!

Označite z (X) v stolpcu SINDIKAT tiste PRISTOJNOSTI, ki jih po vašem mnenju pokriva sindikat in v stolpcu SVET DELAVCEV tiste, ki jih pokriva svet delavcev.

	1 SINDIKAT	2 SVET DELAVCEV
1 Sklepanje kolektivnih pogodb.		
2 Informiranje delavcev.		
3 Zadržanje odločitve delodajalca.		
4 Varstvo pravic delavcev iz delovnega razmerja pred kršitvami delodajalca.		
5 Sprejemanje pobud/predlogov delavcev in upoštevanje le-teh pri dogovarjanju z delodajalcem.		
6 Organiziranje stavk in javnih protestov.		
7 Sodelovanje pri reševanju problematike presežnih delavcev.		

S pomočjo lestvice (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam) V VSAKI VRSTICI s trditvijo OBKROŽITE ŠTEVILKO, ki najbolj odraža vaše strinjanje oziroma nestrinjanje.

	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
8 Vodilni v našem podjetju so vredni zaupanja.	1	2	3	4	5
9 V podjetju obstaja močan občutek »mi/oni«.	1	2	3	4	5
10 Obstajajo bistvene razlike med interesi zaposlenih in vodstva.	1	2	3	4	5
11 Kot delavci imamo možnost naša vprašanja sporočiti neposredno najvišjemu vodstvu in nanje dobimo odgovor.	1	2	3	4	5
12 Vodstvo nas obvešča o tekočih zadevah v podjetju.	1	2	3	4	5
13 Imam možnost sodelovati pri odločitvah o splošnih problemih podjetja.	1	2	3	4	5
14 Nadrejeni so naši ključni viri obveščanja.	1	2	3	4	5
15 Odnos z mojim nadrejenim temelji na sodelovanju in zaupanju.	1	2	3	4	5
16 Z vodjem se lahko pogovorim o tem kaj bom delal, o problemih in rezultatih mojega dela.	1	2	3	4	5
17 S svojim nadrejenim nisem pogosto v konfliktu.	1	2	3	4	5
18 Med sodelavci vlada zaupanje, spoštovanje in medsebojna pomoč.	1	2	3	4	5
19 Moje delo ni pretirano kontrolirano.	1	2	3	4	5
20 Imam možnost soodločati o pogojih, vsebini, načinu in obsegu mojega dela.	1	2	3	4	5
21 Svetu delavcev zaupam in ga podpiram.	1	2	3	4	5
22 Kadar želim stopiti v stik s člani sveta delavcev, so mi ti vedno na voljo.	1	2	3	4	5
23 Svet delavcev dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju.	1	2	3	4	5
24 Predstavniki sveta delavcev dovolj pogosto poskrbijo za sklice zborov delavcev.	1	2	3	4	5
25 Pogrešam organizirana posvetovanja sveta delavcev z delavci oz. delovno enoto.	1	2	3	4	5
26 Člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih ter jih posredujejo vodstvu.	1	2	3	4	5
27 Seznanjen sem kolikokrat in zakaj se delavski predstavniki sestanejo z vodstvom.	1	2	3	4	5
28 Sindikatu lahko zaupam.	1	2	3	4	5
29 Sindikat dobro poskrbi za našo obveščenost o dogodkih v podjetju.	1	2	3	4	5
30 Sindikalni zaupniki so mi vedno na voljo za vprašanja, predloge, pobude in nasvet.	1	2	3	4	5
31 Sindikat upošteva mnenja in predloge zaposlenih pri dogovarjanju z vodstvom.	1	2	3	4	5
32 Moj interes za skupna srečanja s predstavniki sveta delavcev in sindikalnimi zaupniki je odvisno od problematike.	1	2	3	4	5
33 Zadovoljen sem s svojo plačo.	1	2	3	4	5
34 S cilji, ki jih uresničuje podjetje se uresničujejo tudi moji osebni cilji.	1	2	3	4	5

35 Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih SINDIKAT?

1. ZELO 2. ZADOVOLJIVO 3. NE DOVOLJ 4. NE VEM

36 Kako učinkovit je pri uveljavljanju interesov zaposlenih SVET DELAVCEV?

1. ZELO 2. ZADOVOLJIVO 3. NE DOVOLJ 4. NE VEM

37 SPOL

1. ženski
2. moški

38 STAROST

1. do 30 let
2. 31-40 let
3. 41-50 let
4. več kot 50 let

39 KAŠNO IZOBRAZBO IMATE?

1. osnovna šola
2. poklicna šola
3. 4-letna srednja šola
4. višja šola
5. visoka šola, univerza ali več

40 ALI STE ČLAN SINDIKATA?

1. Da
2. Ne

41 KOLIKO LET STE ŽE ZAPOSLENI V PODJETJU? _____ let

42 V KATERI POSLOVNI ENOTI DELATE?

1. PC "A"
2. PC "B"
3. PC "C"
4. PC "D"
5. PC "E"
6. Podporne službe

43 V KATERO OD SPODAJ NAŠTETIH SKUPIN DELOVNIH MEST SPADA VAŠE DELOVNO MESTO?

1. delavec v proizvodnji
2. srednje zahtevna strokovno-tehnična del. mesta
3. srednje zahtevna poslovno-administrativna delovna mesta
4. višje in visoko zahtevna strokovna tehnična delovna mesta
5. višje in visoko zahtevna delovna mesta netehničnih strokovnih področji, vodilna delovna mesta

ŠE ENKRAT HVALA ZA SODELOVANJE!

PRILOGA C: Organizacijska struktura podjetja “X”

