

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANELA NUMANOVIĆ

INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S
ČLOVEŠKIMI VIRI

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANELA NUMANOVIĆ

Mentor: red. prof. dr. Miroslav STANOJEVIĆ

INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S
ČLOVEŠKIMI VIRI

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

*Hvala vsem, ki ste mi kakorkoli pomagali
pri študiju in pri pisanju diplomskega dela.*

Sanela

UVOD	5
1. PRAVNI POGLED NA PODROČJI INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI	7
2. FLEKSIBILIZACIJA	9
2.1 TIPI FLEKSIBILNOSTI	11
2.2 FLEKSIBILNO PODJETJE	13
3. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	14
3.1 OPREDELITEV POJMOV INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	14
3.2 PRIKAZ INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI S KONCEPTI TEORIJE IGER	15
3.3 INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V REALNOSTI	16
3.4 ZAPOSLOVNI ODNOSI (EMPLOYMENT RELATIONS)	21
4. TEHNIKE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	23
4.1 KROŽKI KAKOVOSTI.....	23
4.2 CILJNO VODENJE	24
4.3 MANAGEMENT CELOVITE KAKOVOSTI (TQM).....	25
4.4 ROTACIJA POSLOV (JOB ROTATION), RAZŠIRITEV DELA (JOB ENLARGEMENT), OBOGATITEV DELA (JOB ENRICHMENT).....	25
4.5 NENEHNE IZBOLJŠAVE (KAIZEN)	26
5. PARTICIPACIJA	27
5.1 O PARTICIPACIJI NA SPLOŠNO	27
5.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE PARTICIPACIJE V ORGANIZACIJI	28
5.3 TIPI PARTICIPACIJE	29
5.3.1 DIREKTNA OZIROMA NEPOSREDNA PARTICIPACIJA	29
5.3.2 INDIREKTNA OZIROMA POSREDNA PARTICIPACIJA	32
5.3.3 FINANČNA PARTICIPACIJA	32
5.4 PARTICIPACIJA NA RAVNI EVROPSKE UNIJE	34
6. SOCIALNO PARTNERSTVO IN KOLEKTIVNA POGAJANJA	35
7. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI	38

8. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V KONKRETNEM PODJETJU	42
9. ZAKLJUČEK.....	49
10. VIRI IN LITERATURA	52

UVOD

V današnjih družbah ponazarjamo razmerja, ki vplivajo na sfero dela, kot trikotnik, ki ga sestavljajo delo, kapital in država. Delo predstavljajo sindikati, kapital združenja delodajalcev, državo pa parlament in vlada. Dogajanje v politični, ekonomski in socialni sferi družbe je odvisno od razmerij med temi tremi akterji. Velikokrat pa je možno te odnose zožiti na bipolarne odnose oziroma odnose med delom in kapitalom, saj naj bi bila država nepristranski posrednik med obema. V diplomskem delu se bom ukvarjala z delom teh bipolarnih odnosov oziroma natančneje z industrijskimi odnosi in upravljanjem s človeškimi viri.

Obravnavala bom skupne točke kot tudi razhajanja oziroma razlike med področji industrijskih odnosov in upravljanja s človeškimi viri. Na primer, eden izmed poudarkov upravljanja s človeškimi viri je skrb za dobro počutje zaposlenih, saj pomaga opredeliti, kako naj managerji ravnajo z njimi. Znotraj pristopa industrijskih odnosov pa je poudarek na (ne)enakosti med delodajalci in delojemalci. V ospredju je proučevanje pogojev, ki zaposlenim zagotavljajo, da so enakovreden partner. Proučevanje in kombiniranje industrijskih odnosov in upravljanja s človeškimi viri je koristno za raziskovalce, delavce, delodajalce in za državo. Kakšni so pristopi industrijskih odnosov in upravljanja s človeškimi viri, kakšni so njihovi cilji in kako želijo te cilje uresničiti, bom poskušala ugotoviti v nadaljevanju.

Preverjala bom naslednjo idejo:

Industrijski odnosi kot pristop bolj poudarjajo dobim – zgubim (»zero - sum«), upravljanje s človeškim viri pa dobim – dobim (»plus-sum«) igro.

Na začetku bom predstavila področji industrijskih odnosov in upravljanja s človeškimi viri s pravnega vidika. Pogledala bom Ustavo Republike Slovenije in nekatere zakone, ki veljajo v Sloveniji.

Sledilo bo poglavje o fleksibilizaciji. O njej bom pisala zato, ker je povezana tako z industrijskimi odnosi kot tudi z upravljanjem s človeškimi viri. Pri fleksibilizaciji trga delovne sile gre za povečanje raznolikosti zaposlitvenih pogojev, oblik zaposlitev ter za-

poslitvenih izkušenj posameznika. Tudi Evropska Unija teži k čim večji fleksibilizaciji, in sicer zato, da je lahko čim bolj konkurenčna Združenim državam Amerike. Glavna razloga za fleksibilizacijo pa sta povečanje kompetitivnosti in zmanjševanje stopnje brezposelnosti. Lansbury pravi, da obstaja v vseh evropskih državah pritisk, da se obstoječi industrijski odnosi prilagodijo globalnemu tekmovanju in spreminjajoči se tehnologiji (v Brewster, 2000:200).

V tretjem poglavju bom pisala o odnosu med industrijskimi odnosi in upravljanjem s človeškimi viri. Ukvarjala se bom s podobnostmi in razlikami med temi področji nasploh in z odnosom med delodajalskimi združenji in sindikati. V tem poglavju bom na kratko predstavila tudi teorijo iger, saj zgoraj v hipotezi omenjena pojma dobim - dobim in dobim - zgubim iger izvirata ravno iz te teorije.

V nadaljevanju bom predstavila tehnike upravljanja s človeškimi viri, ki so povezane z industrijskimi odnosi, kot so na primer uporaba krožkov kakovosti, udeležba zaposlenih v dobičku itd.

Peto poglavje se bo nanašalo na participacijo in njene oblike. Opredelila bom pojem participacije, njene vrste po različnih avtorjih, ravni uveljavljanja, prednosti in slabosti uporabe participacije v neki organizaciji in njen pomen. V tem poglavju se bom ukvarjala tudi z oblikami delavskega predstavništva. Posebej bom poudarila finančno participacijo in udeležbo zaposlenih pri dobičku kot eno izmed oblik finančne participacije, to pa zato, ker je ta oblika participacije pri nas zelo razširjena.

Nadaljevala bom s poglavjem o kolektivnih pogajanjih, kjer bom opredelila pojem kolektivnih pogajanj, njihovo funkcijo, zakonsko ozadje na ravni Evropske unije in Mednarodne organizacije dela.

V sedmem poglavju bom pisala o industrijskih odnosih in upravljanju s človeškimi viri v Sloveniji.

V zadnjem poglavju bom pisala o odnosih med delodajalci in delavci v podjetju, kjer delam. V zaključnem delu bom na kratko povzela ključne ideje in ugotovitve.

1. PRAVNI POGLED NA PODROČJI INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI

V času socializma je enopartijska država prevzemala vse ključne ekonomske in socialne funkcije in zato ni moglo priti do razločevanja med delom in kapitalom. Svetlik pravi, da je bilo razmerje med njima na institucionalni ravni razrešeno z odpravo dogovornega in uvedbo tržnega gospodarstva (Svetlik, 1993:5). Pred to spremembo trg socialnih storitev in socialnih zavarovanj ni bil dovoljen, saj je bila država tista, ki je skrbela za vse. Delo je imelo velik pomen tako za posameznike kot tudi za državo. Primer tega je popolna zakonska zaščita zaposlitve. Prehod iz samoupravnega modela v tržnega je tudi na socialnem področju pomenil kar precej sprememb, na primer znižanje ravni javnega zagotavljanja socialne varnosti.

Leta 1991 je vlada Republike Slovenije sprejela socialni program, ki je imel za izhodišče preusmeritev socialne politike v smeri konzervativno korporatističnega modela¹. Ta model predpostavlja, da mora posameznik sam zagotavljati socialno varnost zase in za svojo družino v skladu s svojimi sposobnostmi. Naloga države je le, da za to izpolni ustrezne pogoje in da z nacionalnimi programi zagotavlja samo minimalno socialno varnost, in sicer le tistim, ki si jo sami ne morejo zagotoviti. Postavke iz tega programa so bile zelo upošteevane pri nastanku zakona o socialnem varstvu.

S sprejetjem Ustave Republike Slovenije so bile vzpostavljene ustavne razmere za priznanje lastnine ter lastnikov proizvodjalnih sredstev. To je pomenilo tudi konec formalne delavske oblasti, ki so jo nadomestile pravice do sindikalnega organiziranja, stavke ter sodelovanja pri upravljanju. Zaposleni so dobili pravico do kolektivnih pogajanj.

¹ »Po letu 1990 se je za razvite države uveljavila delitev na tri osnovne modele socialne politike, ki jih je na podlagi empiričnega proučevanja opredelil Gosta Esping Andersen (1991). To so: liberalni model, ki je najbolj uveljavljen v državah, kot so Avstralija, Kanada, Japonska, Švica in ZDA; konzervativno korporatistični model, ki je posebej značilen za države osrednje Evrope, kot so Avstrija, Belgija, Francija, Nemčija in Italija; ter socialdemokratski model, ki prevladuje v skandinavskih državah in na Nizozemskem.« (Svetlik, 1993:7).

V Ustavi Republike Slovenije je določeno, da je Republika Slovenija pravna in socialna država. To, da je socialna, pomeni, da imajo državni organi posebno nalogo, in sicer morajo skrbeti za socialno varnost. Delavci imajo tudi ustavno zagotovljeno pravico do združevanja oziroma koalicijsko pravico zaradi uveljavljanja ekonomskih in socialnih interesov.

Leta 1993 je bil sprejet Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, dopolnili so ga leta 2001. S sprejetjem tega zakona je Slovenija uspela izpolniti mednarodno določene obveznosti pri urejanju razmerij med delom in kapitalom. Glede na ureditev tega področja v času socializma to ni bilo težko, saj so na mednarodni ravni zahteve na tem področju relativno nezahtevne. Ta zakon določa, da lahko delavci pravico do sodelovanja uresničujejo kot posamezniki ali pa kolektivno preko sveta delavcev ali delavskega zaupnika, zbora delavcev ali predstavnikov delavcev v organih družbe. Zakon zaposlenim omogoča sodelovanje v poslovnih in nadzorstvenih organih. V nadzornem svetu imajo lahko najmanj tretjino in največ polovico članov. Za večje družbe (500 in več zaposlenih) zakon predvideva institucijo delavskega direktorja, ki bi bil član uprave družbe. Natančnejša razmerja med delojemalci in delodajalci v konkretni organizaciji se določijo v pogajanjih med svetom delavcev in upravo.

Maastrichtski protokol o socialni politiki daje organom Evropske Unije pristojnosti, da pravno uredijo ključna vprašanja zaposlovanja in industrijskih razmerij. Obstajajo tudi sporazumi med socialnimi partnerji na evropski ravni, na primer sporazum o starševskem dopustu. K razvoju sodobnih industrijskih razmerij sta pripomogla sklep in ugotovitve Davignonske skupine o delavski participaciji (predavanja Svetlik, 2004).

2. FLEKSIBILIZACIJA

Obdobje med 1957 in 1972 je bilo v Evropski Uniji obdobje gospodarske rasti, kar se je v večini držav članic kazalo tudi v pravicah zaposlenih oziroma njihovi blaginji. Za to obdobje so bile značilne zaposlitve za polni delovni čas za nedoločen čas. V prvi polovici osemdesetih se je začelo govoriti o zaščiti delavcev v atipičnih oblikah zaposlitev, saj je število le teh začelo naraščati. Vse bolj tekmovalno ekonomsko okolje je in še vedno sili posamezna podjetja k iskanju bolj fleksibilnih in inovativnih oblik organiziranosti in proizvodnje. Podjetja skušajo s tem povečati ekonomsko učinkovitost.

Ko govorimo o fleksibilizaciji, lahko rečemo, da le ta pomeni večjo osredotočenost na delo in manjšo na zaposlitev. Med drugim pomeni fleksibilizacija tudi fleksibilne oblike zaposlitve. Ena izmed prednosti teh oblik zaposlitve je, da pomenijo manj absentizma, pomenijo pa tudi nižjo ceno delovne sile, saj ti delavci praviloma nimajo ustreznega varovanja svojih pravic. Tudi povečano število žensk na trgu delovne sile je pripeljalo do tega, da so se začele uveljavljati nekatere oblike tovrstnih zaposlitev, saj je bilo na ta način ženskam omogočeno, da so bile zaposlene in hkrati sposobne še naprej skrbeti za družino.

Delodajalci se lahko odločijo za posamezno obliko zaposlovanja na podlagi koristi, ki mu jih prinaša. Fleksibilne oblike dela pogosto omogočajo delodajalcem omejevanje tistih pravic, ki so povezane z delom. Nekatere izmed teh so socialna varnost, nadomestilo za brezposelnost, zdravstveno varstvo in odpravnine. Pogodbe o fleksibilnem zaposlovanju so po svoji naravi zelo pomanjkljive in bolj ščitijo delodajalce kot delavce. Dajejo jim več svobode pri zaposlovanju in odpuščanju. Tudi če je namen delodajalcev izboljšanje konkurenčnosti in preživetje v konkurenčnem okolju in ne slabšanje položaja delavcev, so delavci v vedno slabšem položaju z vedno manjšo zaščito in manj pravicami.

Fleksibilizacija je eden izmed vzrokov za zmanjševanje moči sindikatov v pogajanjih z delodajalci. Glavni cilj sindikatov je zagotavljanje boljšega položaja svojih članov tam, kjer jim fleksibilizacija predstavlja grožnjo. Grožnja se lahko kaže kot na primer manjša socialna in ekonomska varnost, manjša možnost profesionalne kariere itd. Na ravni podjetja in panoge skušajo sindikati doseči svoj cilj s kolektivnimi pogajanja, na ravni drža-

ve pa skozi spodbujanje delavcev k aktivnejšemu udejstvovanju in skozi varstveno zakonodajo. Ne moremo pa trditi, da je fleksibilizacija v vseh pogledih za delavce slaba. Fleksibilno zaposlovanje lahko pomeni tudi možnost dodatnega zaslužka in usklajevanje dela z drugimi življenjskimi aktivnostmi. Heterogenost delovne sile, ki gre skupaj s fleksibilnimi oblikami zaposlovanja in kratkotrajnost pogodb o zaposlovanju sta naslednja razloga, ki sta vplivala na zmanjšanje moči sindikatov. Posledično to pomeni, da so interesi delavcev slabše zastopani kot so bili v tradicionalnih oblikah zaposlitev. »Ena od možnih rešitev negativnih posledic fleksibilizacije trga delovne sile, predvsem pa zmanjševanje varnosti zaposlitve in povečanje deleža revnih med zaposlenimi, je v nadaljnjem razvoju sistema socialne varnosti.« (Ignjatovič, 2002:231).

Zaradi vedno večjega števila delavcev, ki so zaposleni v fleksibilnih oblikah zaposlitev, se bo moral nujno prilagoditi tudi koncept varnosti. Normalizirati se mora status nestandardiziranih oblik zaposlovanja v odnosu do standardiziranih oblik oziroma ugodnosti, ki jih te oblike prinesejo zaposlenim. Zagotoviti je treba fleksibilno delovanje države blaginje, ki bo delovala kot varnostna mreža za tiste, ki bodo (neprostovoljno) zaposleni v fleksibilnih oblikah zaposlovanja oziroma za tiste, ki jim tudi to ne bo omogočeno (v Ignjatovič, 2002:232).

Pri nekaterih skupinah zaposlenih prihaja do neprostovoljne zaposlenosti v fleksibilnih oblikah zaposlitve, še posebej s skrajšanim delovnim časom. Naraščajo tudi podzaposlenost, revščina in socialna izključenost. Neprostovoljnost je povezana z dejstvom, da vedno več posameznikov, ki si želijo opravljati delo s polnim delovnim časom, le tega ne morejo dobiti. Zaradi tega so prisiljeni sprejeti kakršnokoli obliko zaposlitve.

Vse pomembnejšo vlogo v sistemu zaposlovanja v današnjih družbah ima koncept podzaposlenosti. Govorimo lahko o časovni in strokovni dimenziji podzaposlenosti. O časovni govorimo takrat, ko je za delo sposoben posameznik podzaposlen zaradi tega, ker ne more najti zaposlitve za polni delovni čas. Ta pojav je tesno povezan z zgoraj omenjeno neprostovoljnostjo zaposlovanja v fleksibilnih oblikah zaposlovanja. Neprostovoljnost in podzaposlenost imata pogosto za posledico poslabšanje ekonomskega in socialnega položaja posameznika. Strokovno podzaposlenost razlagamo kot relativno nezah-

tevnost delovnega mesta, ki je še toliko bolj očitna zaradi naraščanja splošne stopnje izobrazbe delovne sile. (v Ignjatovič, 2002).

V dokumentu Evropske komisije *Living and Working in the Information Society: People First* (predavanja Svetlik, 2004) je določeno, da naj država zagotavlja organizacijsko prožnost, hkrati pa tudi pravno varnost zaposlenih. Z drugimi besedami torej določa fleksibilno organizacijo, ki naj temelji na sodelovanju in skupnih interesih nosilcev različnih vlog. Določeno je tudi, da uvajanje fleksibilizacije ne sme zmanjševati varnosti na področju zdravja in varnosti pri delu, mora zagotavljati enakopravnosti različnih kategorij zaposlenih ter procesov vključevanja ljudi z zmanjšano delovno zmožnostjo v delovne procese. Skoraj vse države spreminjajo svoj značaj kar se tiče fleksibilnosti trga delovne sile. Spreminjajo se iz države blaginje v državo, ki poskuša zagotoviti zaposlitev čim večjemu številu iskalcev zaposlitve. Fleksibilno zaposlovanje ima za državo dva nasprotujoča si pomena. Po eni strani pomeni možnost zaposlovanja, kar pomeni manjšo brezposelnost in s tem manj socialnih problemov, po drugi strani pa prinaša manj sredstev v državno blagajno in nizko socialno varnost zaposlenih.

Naj omenim tudi vpliv fleksibilizacije na odnos med delavcem in podjetjem. Socialne vezi s podjetjem postajajo čedalje tanjše, s čimer upada tudi lojalnost podjetju. Posameznik torej ni več tako lojalen podjetju kot je bil v tradicionalnih podjetjih. Bori se za maksimalno plačo in čim ugodnejše delovne razmere. Na drugi strani se delodajalci borijo za maksimalen dobiček in posledično za zmanjšanje stroškov.

2.1 TIPI FLEKSIBILNOSTI

Sistemi industrijskih odnosov se koncentrirajo okrog treh tipov fleksibilnosti, in sicer kot odgovor na spremembe v okolju na področju gospodarstva. To so:

- a) neoliberalni model fleksibilnosti, katerega značilnosti so slabo zaščitena delovna sila, nizke plače, šibki sindikati ter zakonodaja, ki zelo malo ščiti delavce,
- b) dualni model, pri katerem gre za kombinacijo notranje fleksibilnosti in zunanje rigidnosti zaposlovanja ključnih delavcev ter zunanje fleksibilnosti zaposlovanja marginalnih delavcev,
- c) kvazi-korporativni model, za katerega je značilna visoka notranja fleksibilnost kot kompenzacija zunanji rigidnosti (fleksibilizacija s centralizacijo), kjer so

delavska gibanja močna in zmožna vplivati tudi na politiko (Streek v Svetlik, 2002).

Atkinson (v Brewster, 2000:39-42) opredeli tri tipe fleksibilnosti:

1. funkcionalna fleksibilnost

Zaposleni znotraj organizacije opravljajo različne naloge, obvladati morajo več področij, dobro poznati podjetje in procese. Dobra stran tega je, da delavci obogatijo delo, delodajalci pa imajo zaposlene, ki so usposobljeni za delo na več področjih in so se sposobni hitro prilagajati.

2. numerična fleksibilnost

Delodajalci hitro povečujejo oziroma zmanjšujejo število zaposlenih ter tako usklajujejo svoje delovanje s potrebami trga. Uporabljajo različne oblike pogodb ali pa porazdelitev delovnega časa. Obstaja več oblik numerične fleksibilnosti, najpogostejše pa so pogodbe za določen čas, menjava delovnega mesta in pogodbenišтво. Oblik časovne fleksibilnosti je precej, tukaj bom naštel najpogostejše: delo za polovični delovni čas, delo preko delovnega časa, izmensko delo, letne ure, delo s prilagodljivim delovnim časom,... Sistem participacije močno ovira uporabo numerične fleksibilnosti v smislu odpustov, saj je logično, da bodo skušali delavci doseči čim varnejšo zaposlitev. To dejstvo je podlaga za uporabo interne fleksibilnosti, ki nadomešča numerično (eksterno) fleksibilnost, »...saj preprosto, primitivno tržno regulacijo stroškov z odpusti nadomešča z reguliranimi, bolj demokratičnimi, sofisticiranimi utilizacijami, ki tudi bolj ustrezajo naravi polivalentne delovne sile.« (Stanojević,2000:3).

3. finančna fleksibilnost

Podjetje se prilagaja trgu s pomočjo financ.

Če povzamem – fleksibilno zaposlovanje ima tako svoje prednosti kot tudi slabosti. V vsakem primeru lahko rečemo, da so nekatere oblike fleksibilnosti eden izmed načinov dvigovanja kvalitete storitev. Delavci so manj obremenjeni, saj jim nenehen tehnološki napredek omogoča opravljanje dela kjerkoli in kadarkoli. Posledici tega sta večja motiviranost in večja izkoriščenost delovnih sredstev. Po drugi strani se s fleksibilnim zaposlovanjem povečuje število negotovih, neformalnih oblik zaposlovanja. Od redne zaposlitve se torej fleksibilne oblike zaposlovanja razlikujejo po večjem tveganju, manjši varnosti, nižjem vrednotenju in začasnosti. »Zmanjševanje stroškov dela in uvajanje

fleksibilnih oblik zaposlovanja sta povečali skrb (predvsem sindikatov), da se bo zmanjšala tudi (fizična) varnost teh delavcev na delovnem mestu.« (Ignjatovič, 2002:168).

2.2 FLEKSIBILNO PODJETJE

Na koncu tega poglavja naj še omenim koncept fleksibilnega podjetja in njegov vpliv na zaposlene. Koncept poznamo od začetka 80-ih let prejšnjega stoletja. To je bil poskus odpravljanja problemov nizke produktivnosti in z njo povezanih problemov neučinkovitega in togega trga delovne sile. Spremenila bi se naj organizacijska struktura podjetja in oblikovale bi se naj nove strategije, ki bi izboljšale produktivnost. Delovno silo bi naj obravnavali bolj fleksibilno. To je v praksi pomenilo, da sta zaposlovanje in odpuščanje potekala brez večjih obveznosti, uporabljati so se začele različne oblike pogodb o zaposlitvi, prišlo je do prenosa določenih del iz organizacije na zunanja podjetja (outsourcing). S tem so se podjetja lažje prilagajala hitrim spremembam v okolju. Crook, Pakulski in Waters obravnavajo tri področja, na katerih je možna fleksibilizacija v podjetju: fleksibilne tehnologije, organizacijska fleksibilnost in fleksibilnost delovne sile (v Ignjatovič, 2002:139).

Logika fleksibilne organizacije je med drugim tudi minimaliziranje stroškov z omejevanjem števila ključnih zaposlenih oziroma tako imenovanega jedra in najemanjem zunanjih oziroma perifernih delavcev, ki so precej manj zaščiteni.

3. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

3.1 OPREDELITEV POJMOV INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Industrijska razmerja so razmerja med delodajalci, organizacijami delojemalcev in državo, v katerih gre za usklajevanje interesov na gospodarsko – socialnem področju (od ravni organizacije do ravni celotnega nacionalnega gospodarstva).

Do konca 19. stoletja industrijski odnosi kot znanstvena disciplina niso obstajali. Z nastankom združenj delavcev so se ustvarile tudi razmere, primerne za nastanek te znanstvene discipline. Po prvi svetovni vojni so bili sindikati relativno močni, v obdobju velike gospodarske krize pa je začela njihova moč upadati. Ponovno so pridobili na moči po drugi svetovni vojni. O industrijskih odnosih kot o znanstveni disciplini govorimo od konca druge svetovne vojne naprej. Ob delovnih odnosih zajemajo tudi interakcijo interesnih organizacij (sindikatoev in združenj delodajalcev) na mezo in makro ravneh družbenega organiziranja. Tvorijo osnovni okvir za razumevanje zgodovine in razvoja managementa..

Kadrovski viri so posamezniki, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost za delo, vrednote, njihova navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost za sodelovanje. Vloga posameznika v organizaciji sestoji iz sposobnosti in zmožnosti, ki mu omogočajo, da opravlja naloge, ki mu jih narekuje njegovo delovno mesto; ustreznih splošnih in posebnih znanj, ki so nujna za opravljanje njegovih funkcij v organizaciji; volje oziroma želje naloge opravljati čim bolje (motivacija).

»Upravljanje s človeškimi viri je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.« (Svetlik, 2002: 409). Pojavi se v ZDA proti koncu 20. stoletja.

Industrijski odnosi in upravljanje s človeškimi viri sta področji, ki skoraj v celoti zajameta vse, kar se nanaša na delo. Industrijski odnosi segajo na področje dela tako na makro kot tudi na mikro ravni, torej na ravni države, sindikatov in predstavništev delodajalcev ter na ravni podjetja. Upravljanje s človeškimi viri sega le na mikro raven. Področji se v teoriji razlikujeta v pristopih in metodah, ki jih uporabljata, v praksi pa prihaja na ravni organizacije do prepletanj enega z drugim.

3.2 PRIKAZ INDUSTRIJSKIH ODNOSOV IN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI S KONCEPTI TEORIJE IGER

Za nastanek teorije iger velja leto 1928, ko je Johan von Neumann objavil spis K teoriji družabnih iger. Temeljno delo te teorije je von Neumannova in Morgensteinova Teorija iger in ekonomsko ravnanje iz leta 1944. Teorijo iger obravnavamo kot del ekonomske teorije.

»V odnosih med ljudmi večkrat pride do tega, da se interesi enega človeka ali ene skupine ljudi križajo z interesi drugih ljudi ali kakšne druge skupine ljudi. Tako na primer v kapitalističnih deželah skoraj zmeraj tli spor med delodajalci in delavskimi sindikati, ker je prvim do tega, da bi bile mezde čim nižje, sindikati pa skušajo doseči za delavce čim višje zaslužke.« (Jamnik, 1985:9).

Konfliktne situacije se med seboj ločijo glede na to, kako zelo so si nasprotni interesi vpletenih. Nekatero situacijo so take, da je v njih vsaka prednost, ki jo pridobi ena stran, enaka izgubi druge strani. Tovrstne konfliktne situacije imenujemo antagonistične. »Največkrat pa se konfliktna situacija razpleta tako, da si prizadeti deloma pridobivajo koristi naravnost na škodo nasprotnika, deloma pa jim je križanje interesov samo vzpodbuda za to, da si pomagajo z nevtralnimi viri.« (Jamnik, 1985:10). Zelo pomembno je, da pri ukrepanju v konfliktnih situacijah obe strani ravnata po nekaterih pravilih. Ta pravila so lahko moralna, zakonska itd.

Če izvirajo dobički nekaterih igralcev samo iz izgub drugih, so med števili vedno ena pozitivna in ena negativna, njihova vsota pa je enaka nič. Zato rečemo, da je to igra z vsoto nič (dobim – zgubim igra). To je torej igra, kjer je dobiček enega enak izgubi drugega. Von Neumannova trditev pravi, da vsaka dobim - dobim igra med dvema strane-

ma ima maxi – mini rešitev. Obstajajo pa tudi igre, kjer je vsota različna od nič oziroma neantagonistične igre.

3.3 INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V REALNOSTI

Organizacije so človeška tvorba, saj predstavlja človek osnovno celico vsake organizacije. Uspešnost posameznikov v organizaciji se odraža v uspehu organizacije kot celote in obratno. Nikakor pa ne smemo gledati na organizacijo kot na »vsoto« posameznikov, ki so vsak celota zase. Pomembno je tisto, kar nastane iz dela vseh posameznikov. V organizaciji sta pomembni dve področji, in sicer področje posameznika oziroma področje upravljanja s človeškimi viri in področje organizacije oziroma področje industrijskih odnosov. Industrijski odnosi praviloma bolj poudarjajo delavske, upravljanje s človeškimi viri pa managerske interese v sferi zaposlovanja za denarno nadomestilo.

Lastniki kapitala in zaposleni sta dve nasprotni strani v industrijskih odnosih, management in sindikati pa se lahko v konkretnih situacijah pojavljajo kot blažilci ali pa spodbujevalci morebitnih konfliktov. V modernih industrijskih odnosih prihaja do konfliktov tudi med managerji in lastniki kapitala kot tudi med sindikati in zaposlenimi. Zaradi vseh teh razmerij in nasprotujočih si interesov so postali industrijski odnosi v praksi zelo kompleksni (Jovanović, 2004:2).

»Organizacija lahko optimalno uspešno deluje in dosega postavljene cilje, če je v procesu upravljanja sposobna zagotoviti ustrezno ravnotežje med različnimi in celo nasprotujočimi interesi. Takoj, ko se ravnotežje interesov poruši v škodo interesov katerega koli od dveh ključnih dejavnikov organizacije, skoraj zanesljivo pride do motenj v delovanju organizacije, s tem pa tudi do slabšega doseganja skupnih ciljev.« (Gjerkeš, 2002:14).

Iz zgornjega citata je razvidno, da obstajajo med področji industrijskih odnosov in upravljanja s človeškimi viri prekrivanja in razlike. Napisala sem že, da interese delojemalcev in delodajalcev, ki jih oba pristopa obravnavata, lahko prikažemo tudi kot razlikovanje med dobim-zgubim igro (sindikati) in dobim-dobim igro (delodajalci).

Podjetja nenehno težijo k rasti in izboljšavam ter povečanju konkurenčnosti, skušajo ustvarjati čim večjo dodano vrednost. V tem procesu se tudi zavedajo, da je tako v njihovem interesu kot tudi v interesu zaposlenih, da bo podjetje preživelo in napredovalo. Zaradi nenehnih in predvsem nepredvidljivih sprememb na področju tehnologije, proizvodov in trgov je sodelovanje med delodajalci in delavci nujen pogoj za preživetje organizacije in s tem tudi delovnega mesta. Pri nekaterih delodajalcih pride torej do spremembe principa delovanja od dobim-zgubim k dobim-dobim. Konkurenca na trgu je premočna, da bi si lahko privoščili tekmovalnost tudi znotraj podjetja. Življenjskega pomena je, da se vse strani v podjetju zavedajo, da je njihov primarni cilj enak. Vedeti morajo, da če skupaj ne zagotovijo preživetja podjetja, ne bodo mogli zadovoljevati nikakršnih drugih, le njim lastnih ciljev (Gjerkeš, 2002). Ne moremo trditi, da se management zavzema za dobim-dobim način zato, ker bi skrbeli za dobro počutje delavcev znotraj organizacije, temveč zato, ker bo zadovoljen delavec delal bolje in s tem managementu (in lastnikom) povečal dobiček.

Vprašanje je, na kateri način lahko pridejo delavci do več pravic. Ali z načinom, ki ga ponuja upravljanje s človeškimi viri, torej dobim-dobim, ali z načinom, ki ga ponujajo industrijski odnosi, torej dobim-zgubim? Po principu dobim-dobim management zaradi svojih interesov poskrbi za zadovoljstvo delavcev (kot sredstvo za doseganje boljših delovnih rezultatov in posledično dobička). Po principu dobim-zgubim vse, kar ena stran dobi, druga zgubi. Torej, če na primer v pogajanjih delavci dosežejo povečanje plač, se bodo delodajalcem povečali stroški in zmanjšali profiti. Ali obratno, če delodajalci dosežejo v pogajanjih zmanjšanje števila dni letnega dopusta, bodo s tem pridobili delovne dni, delavci pa izgubili dni, namenjene za počitek. Po mojem mnenju je potrebno pretehtati, kdaj je smotrno nekoliko popustiti zato, da obe strani vsaj delno zadovoljita lastne interese (dobim-dobim) in kdaj bi bilo preveč škodljivo odstopati od lastnih ciljev (dobim-zgubim).

V odnosu med delodajalci in sindikati je zelo pomembno razmerje moči oziroma ohranjanje monopola nad nekaterimi resursi. V podjetju namreč vodstvo nadzoruje resurse, ki so življenjskega pomena za zaposlene, in sicer produkcijska sredstva, s pomočjo katerih si zaposleni prislužijo dohodek. S tem naredi vodstvo delavce odvisne. Ne glede na to, da obstajajo v podjetju različne oblike participacije oziroma da imajo delavci možnost

soodločanja, ostaja v njihovi zavesti dejstvo, da so odvisni od delodajalca, saj jih lahko le ta odpusti in jih prikrajša za dohodek, ki ga potrebujejo za preživetje. Kljub temu, da lahko posameznik na nek način sankcionira delodajalca, na primer z zamujanjem, izostanki in podobno, je v odnosu do njega nemočen. Večjo varnost si lahko delavci zagotavljajo preko sindikatov. Za razliko od podjetij, ki uporabljajo negativno sankcioniranje, sindikati posegajo po pozitivnih sankcijah. To so spodbude, nagrade in podobno, kar člani dobijo. Da bi ohranili članstvo in s tem tudi lasten obstoj, morajo sindikati nenehno iskati načine za to sankcioniranje. Negativno sankcioniranje lahko sindikati uporabijo v odnosu do delodajalcev (princip dobim-zgubim). Najmočnejša teh sankcij je stavka. Njen vpliv na delodajalce je enak vplivu možnosti odpusta na delavce. »To je najvidnejša in najbolj razpoznavna metoda sindikalnega delovanja: monopolizacija delovne sile – vira, od katerega je odvisen delodajalec, ter mobiliziranje negativnega sankcijskega potenciala, ki se lahko aplicira v obliki stavke.« (Stanojević, 1996:28). Vodovnik definira stavko kot »organizirano začasno prekinitev dela, s katero delavci poskušajo doseči spremembo delovnih razmer v organizaciji ali želijo vplivati na drugačno ureditev ekonomsko-socialnih razmer v širšem okolju zunaj organizacije.« (v Godina, 1998:330).

Zelo je torej pomembna ločitev med tistimi, ki imajo monopol nad nečim oziroma tistimi, ki imajo moč in tistimi, ki so podrejeni tej moči. Industrijska demokracija omogoča tistim, ki imajo manjšo moč, da vplivajo na odločitve tistih, ki so močnejši. Tisti, ki so v podjetju podrejeni moči nekoga drugega, so vsekakor delavci. Zaradi tega svoje interese najlažje uveljavljajo tako, da se med seboj povežejo oziroma organizirajo v nekem interesnem združenju (sindikatu). Clegg pravi, da so nosilni stebri industrijske demokracije kolektivna pogajanja (v Stanojević, 1996:83). Jasno pa je, da v kolektivnih pogajanjih interese delavcev zastopa sindikat oziroma interesno združenje in da posamezniki ne bi mogli doseči ničesar, če bi se pogajali vsak zase.

Sindikati in delodajalci imajo neko skupno točko, in sicer to, da so oboji usmerjeni v ekonomske cilje. Prvi se borijo za ustrezno ceno dela zaposlenih, varno zaposlitev in kakovost delovnega okolja, drugi pa se trudijo za čim boljše poslovne rezultate, predvsem čim večje profite. Vloga sindikatov se je v razvitih družbah v zadnjem času spreminjala skupaj z razvojem političnih in ekonomskih odnosov. Ignjatović pravi:

«Kljub velikim razlikam med državami je opazen trend zmanjšanja deleža delovne sile, ki je včlanjena v sindikate. Poleg strukturnih sprememb – naraščajoči delež delovne sile v storitvenih dejavnostih, kjer je zelo težko organizirati sindikate, ter uvajanje novih tehnologij – ki so vplivale na upad članstva, lahko iščemo vzroke predvsem v tradicionalnem delovanju sindikatov oziroma njihovi togi strukturi, ki se ni prilagodila zahtevam novih zelo diferenciranih skupin delovne sile, ki so nastale na trgu delovne sile.» (Ignjatović, 2002:95).

Pomembno je tudi, da so danes delavci vedno bolj diferencirani in da imajo zelo različne interese. To dejstvo zmanjšuje možnost enotnega kolektivnega predstavljanja delavcev oziroma vpliv in moč sindikata tako na ravni podjetja kot tudi na ravni države. Sindikati so prisiljeni v prilagajanje novim razmeram. Organizirati se bodo morali tako, da bodo predstavljali interese vedno večjega števila delavcev, prilagoditi se bodo morali spremembam, ki jih prinašajo fleksibilne oblike zaposlovanja, ... Ignjatović pravi, da:

»... se bodo verjetno morali, poleg zagovarjanja interesov delavcev na lokalni ravni (ravni podjetja) v procesih odločanja in pogajanja, odločiti za zagotavljanje dodatnih storitev, kot so dodatno izobraževanje in usposabljanje, iskanje prostih delovnih mest za člane, ki so izgubili delovno mesto, ter skrb za zagotavljanje določene varnosti delavcev na vse bolj dinamiziranem trgu delovne sile.» (Ignjatović, 2002:99).

Spremenjena organizacijska struktura podjetij je omogočila, da se z uporabo upravljanja s človeškimi viri problemi, ki nastajajo znotraj podjetja, rešujejo brez sodelovanja sindikatov oziroma na individualni ravni. Za zaposlene to nikakor ni dobro, saj iščejo rešitve problemov in se pogajajo z občutno močnejšim partnerjem. Za podjetja je ta način veliko boljši kot kolektivna pogajanja, saj se v tem primeru pogajajo le s posameznikom in ne s predstavniki delavcev, ki so vsaj približno enako močen pogajalski partner. Z izločevanjem sindikata je delodajalcem omogočen bolj neposreden nadzor nad delavci.

V osemdesetih letih je prevladovalo prepričanje, da imajo glavno vlogo v industrijskih odnosih sindikati. Managerji bi naj le delali v situacijah, v katere so jih postavili sindikati. Razvoj v industriji in storitvenem sektorju je pripeljal do občutnega zmanjšanja

moči sindikatov, o čemer priča tudi Brewsterjeva trditev iz začetka devetdesetih, ko pravi: »V industrijskih odnosih igra management ključno vlogo.« (v Towers, 1992:105). Zavedati se moramo, da v resnici ta trditev velja za celotno zgodovino kapitalizma. Obenem je tudi res, da managerji ponavadi posvečajo industrijskim odnosom le majhen del svojega časa in energije.

Za evropske države je kljub zmanjšanju pomena sindikatov značilna večja stopnja sindikaliziranosti kot za Združene države Amerike. Visoka stopnja sindikaliziranosti v Evropi se kaže tudi v participaciji delavcev, ki pa je sicer v različnih državah različno uveljavljena.

Glede na to, da zadnje čase govorimo o globalni recesiji v gospodarstvu, iz čisto teoretičnega vidika lahko to povežemo tudi z manjšo sindikaliziranostjo. »Ker je stopnja sindikaliziranosti delavcev odvisna od njihove ocene (razmerja) stroškov (članarina, nevarnost izgube delovnega mesta) ter koristi (višje plače, večja varnost zaposlitve itd.), ki jih prinaša članstvo v sindikatih, je rast sindikalnega članstva (praviloma) v pozitivni korelaciji z gospodarsko prosperiteto (konjunkturo).« (Stanojević, 1996:17). Na moč sindikatov lahko v veliki meri vplivajo tudi strategije delodajalcev. V času zgodnje industrializacije so bile te strategije militantne in nenaklonjene sindikatom. Tudi sindikati so bili v tem času radikalni in militantni. Kasneje so se sindikati bolj usmerili k izpolnjevanju ekonomskih interesov članov. Delodajalci so sindikatom bolj naklonjeni v času polne zaposlenosti in gospodarske rasti in obratno.

Kot sem že napisala, pojavlja se težnja, da bi se zmanjšal pomen industrijskih odnosov, saj le ti pomenijo kolektivno in predvsem sindikalno različico pogajanja in komuniciranja. Upravljanje s človeškimi viri pa se trudi spraviti pogajanja na individualno raven. Če pride do tega, bo to pomenilo neenako razmerje moči. Področje, na katerem bi se morali industrijski odnosi »posodobiti«, pa je način gledanja na plače. Zaposleni niso več le izvajalci nalog, postajajo namreč kreativni nosilci uresničevanja poslovnih politik. Dobrim delavcem ni več dovolj le dobra plača. Vedno bolj iščejo smisel dela, čim večje zadovoljstvo pri delu, priložnost za samopotrjevanje, možnost za osebni razvoj in gradnjo kariere. Ravno zato je postalo osnovno izhodišče upravljanja s človeškimi viri filozofija vlaganja v ljudi kot v investicije in ne kot stroške. V primeru, da bo trend šel v

smeri nadomeščanja kolektivnih pogajanj z individualnimi in če bodo sindikati skrbeli najbolj za plače in le malo za druga področja, bodo postali nezanimivi za delavce. Slediti bodo morali upravljanju s človeškimi viri in gledati na zaposlene kot na ljudi, ki poleg plače želijo še druge »ugodnosti«.

3.4 ZAPOSLOTIVNI ODNOSI (EMPLOYMENT RELATIONS)

Zaposlitveni odnosi so kombinacija upravljanja s človeškimi viri in industrijskih odnosov. Gre za regulacijo zaposlitev, skrb za gospodarstvo in socialne vplive ter odnose med zaposlenimi, delodajalci in državo.

V 80. letih prejšnjega stoletja so delodajalci poleg fleksibilizacije začeli v podjetjih poudarjati tudi konzultativne upravljalvske stile. Šlo je predvsem za uvajanje neposrednega povezovanja med delavci in delodajalci. To je bila tipična značilnosti koncepta upravljanja s človeškimi viri.

»V celoti gledano je pravkar predstavljeni pristop upravljanja s človeškimi viri močno osredotočen na spodbujanje interakcij med managementom in posameznimi delavci. Ta poudarek, ki implicira oblikovanje novih, pogosto neformalnih oblik artikuliranja in predstavljanja interesov zaposlenih, je na ravni modela v določeni koliziji s kolektivnim načinom delovanja in strukturiranja klasične sindikalne predstavniške strukture. Zato lahko rečemo, da je na konceptualni ravni upravljanje s človeškimi viri mogoče razumeti tudi kot alternativo sindikatom.« (Stanojević, 1996:70).

V evropskih državah bi upravljanje s človeškimi viri težko nadomestilo sindikate, saj obstaja tu dolgoletna tradicija sindikalizma, kolektivnih pogajanj in vpliva države. Regini je leta 1994 v svojem članku objavil rezultate primerjalne analize 15 podjetij iz štirih držav Evropske Unije in ugotovil, da se evropska podjetja najbolj razlikujejo v treh točkah, in sicer glede obsega vključitve delavskih predstavnikov v odločanje, uporabe prakse neposrednih stikov managementa s posameznimi delavci in stopnje selektivnosti prijemov upravljanja s človeškimi viri, ki jih uporabljajo (v Stanojević, 1996:71).

Zaradi vseh teh posebnosti evropskih držav, so se le te odločile, da bodo izbrale neko srednjo pot. Izbrale so prakso kombiniranja elementov tradicionalnih industrijskih odnosov in nekaterih strategij upravljanja s človeškimi viri.

Zaposlitvene odnose lahko obravnavamo kot alternativo industrijskim odnosom, saj gredo v isto smer kot upravljanje s človeškimi viri oziroma v smer zamenjave kolektivismu z individualizmom. Še enkrat pa opozarjam, da gre v tem primeru za veliko neskladje v razmerju moči, in sicer v škodo zaposlenih.

4. TEHNIKE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

V praksi se uporablja veliko tehnik upravljanja s človeškimi viri, pojavljajo pa se v različnih oblikah in kombinacijah. V tem poglavju bom pisala le o tistih, ki po mojem mnenju najbolj prikazujejo dejansko stanje na trgu dela glede odnosa med upravljanjem s človeškimi viri in industrijskimi odnosi.

Svetlik (predavanja, 2004) pravi, da je ena najpogostejših metod za dvig kakovosti delovnega življenja vključevanje delavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same. Pri delavcih se tako oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorsstva sprejetih odločitev. Vključevanje delavcev v odločanje mora biti ena bistvenih sestavin organizacijske kulture. Govorimo o preučevanju mnenj delavcev, sistemu za dajanje oziroma zbiranje predlogov, sistemu obveščanja in drugih oblik komuniciranja, programu delitve dobička podjetja in ocenjevanju delovne uspešnosti s pomočjo intervjujev. Zaposleni, ki jih ne povprašamo za mnenje, so manj zavzeti za doseganje organizacijskih ciljev in se čutijo manj odgovorne, ne prispevajo svojih zamisli za reševanje posameznih težav in uvajanje izboljšav.

Komunikacija je v podjetju izredno pomembna. Govorimo lahko o sistemu komuniciranja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvi je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, dajanje navodil pri izvajanju odločitev, dajanju informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji itd. Drugi je pomemben zaradi poročanja o opravljenih nalogah, raznih problemih, vplivanja zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje itd. Zelo koristne so tudi neformalne oblike komuniciranja, saj imajo pomembno vlogo pri sproščanju napetosti, oblikovanju skupin zaposlenih, povečanju identifikacije z organizacijo itd.

4.1 KROŽKI KAKOVOSTI

Krožki kakovosti izvirajo iz japonskih podjetij, kjer so jih začeli uporabljati kot posebne oblike participativnih skupin. Japonska podjetja so bila za razliko od zahodnih usmerjena na dolgoročen obstoj podjetja na trgu in postopno širjenje deleža. Pogoste tehnike, ki so jih uporabljali, so bile »just-in-time«, timsko delo, nenehne izboljšave oziroma kai-

zen, krožki kakovosti,... Pri krožkih kakovosti gre za manjše skupine zaposlenih, ponavadi med štiri in dvanajst, ki so prostovoljno združijo v te krožke z namenom, da rešujejo težave, ki so povezane z njihovim delom. Ti ljudje ponavadi delajo na istem področju. Namen krožkov kakovosti je torej urjenje zaposlenih za reševanje težav oziroma identificiranje, analiziranje in reševanje težav, ki so povezane s kakovostjo in drugih težav, povezanih z delom. S tem dosežejo tudi močnejši občutek pripadnosti pri zaposlenih ter spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju. Krožki kakovosti posredujejo predloge rešitev managementu in se vključijo v izvajanje teh rešitev. Zelo pomembno je, da se zaposleni prostovoljno vključujejo v te krožke. Če povzamem, krožki torej pripomorejo k izboljšanju kakovosti, humanizaciji dela, sproščanju delovne klime, razvoju človekovih sposobnosti in čim boljši izkoriščenosti le teh.

4.2 CILJNO VODENJE

»Ciljno vodenje (Management by Objectives) je pristop k vodenju, pri katerem ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih.« (v Svetlik, 2002: 403). Ideja se je pojavila že v petdesetih letih prejšnjega stoletja. To je način dela, v katerem povezujemo individualne cilje in naloge s splošnimi cilji organizacije, jih sistematično ocenjujemo in dopolnjujemo. S tem dosežemo integracijo strateškega in taktičnega planiranja.

Za ciljno vodenje so odločilni: postavljanje ciljev, informiranje o doseganju ciljev in participacija. Pomembno je predvsem zaradi tega, ker prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji in k izboljšanju delovnih dosežkov. Nekateri izmed pozitivnih učinkov ciljnega vodenja so:

- povečuje pripadnost delavcev organizaciji in izboljšuje motivacijo,
- usmerja delovanje delavcev k organizacijskim ciljem,
- vodstvo načrtuje svoje delo ter na podlagi postavljenih ciljev nadzira njegov potek,
- pogosti sestanki prispevajo k zgodnjemu odkrivanju in reševanju težav in
- pomaga pri razvoju kadrov.

Nevarnosti uporabe ciljnega vodenja so:

- nejasni in nemerljivi cilji,

- poraba časa za opredeljevanje ciljev in preverjanje njihovega doseganja in
- nestrinjanje v interesih med vodji in zaposlenimi, saj želijo vodje postaviti cilje višje, zaposleni pa nižje.

Ključnega pomena pri ciljnem vodenju je, da postavimo jasne, operativne cilje vsakemu izmed zaposlenih. Pomembno je, da so zaposleni vključeni v sam proces postavljanja ciljev, saj se s tem poveča možnost, da bo cilj dosegel.

4.3 MANAGEMENT CELOVITE KAKOVOSTI (TQM)

»To je tehnika, s katero želimo dvigniti odličnost poslovanja, ki se nanaša na vse dele in funkcije organizacije, v kateri so neprestane izboljšave bistveni del razvojne strategije.« (Svetlik, 202:409). »Obvladovanje tako imenovane »celovite kakovosti« vključuje tudi kakovost vodenja, kakovost ravnanja s človeškimi viri, skratka kakovost odnosov, saj je človeški potencial neizmeren in zato vedno bolj postaja najmočnejša konkurenčna prednost sodobnih ter uspešnih podjetij.« (Bakovnik, 1997: 1). Potrebe po celoviti kakovosti pa so se pojavile zaradi zahtev trga in večje poslovne učinkovitosti, in ne zaradi kakovosti samega poslovanja ali boljšega odnosa do zaposlenih.

Pri uporabi te strategije je zelo pomembno, da se odgovornost za kakovost prenese na vsakega zaposlenega. Kakovost mora postati del organizacijske kulture, način razmišljanja in najpomembnejši cilj organizacije.

4.4 ROTACIJA POSLOV (JOB ROTATION), RAZŠIRITEV DELA (JOB ENLARGEMENT), OBOGATITEV DELA (JOB ENRICHMENT)

»Z razvojem organizacijske teorije so vse večji pomen pripisovali zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu kot dejavniku povečanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije.« (Gjerkeš, 2002:7).

Rotacija poslov pomeni premeščanje delavcev iz enega delovnega mesta na drugega. Delavec v nekem ciklu kroži po različnih delovnih mestih in delovnih področjih. Delavci tako osvojijo veliko različnih veščin in spretnosti, obenem pa jim postane delo bolj razgibano in zanimivo.

Razširitev dela pomeni združevanje večjega števila delovnih nalog, ki jih opravlja nek delavec. Nivo zahtevnosti in odgovornosti se ne spremeni. Gre samo za to, da manjše delovne naloge združimo v večje, bolj kompleksne. S tem povečamo različnost spretnosti in skladnost nalog.

Obogatitev dela pomeni širjenje delovnega področja. Delavcu dodajamo nove naloge, ki so različno zahtevne in ki pripomorejo k večji kakovostni različnosti njegovega dela. Tako povečamo odgovornost in nadzor zaposlenega nad lastnim delom.

4.5 NENEHNE IZBOLJŠAVE (KAIZEN)

Tudi ta strategija ima korenine v japonskih podjetjih, pomeni pa nenehno skrb za izboljšave v vseh procesih v organizaciji. Tukaj jo omenjam predvsem zato, ker se njene kritike nanašajo na izkoriščanje delavcev. Kritizirajo jo namreč predvsem zato, ker od zaposlenih terja nenehno usposabljanje, izboljšave in ideje, v končni fazi pa sami nimajo nikakršnih koristi od tega.

5. PARTICIPACIJA

5.1 O PARTICIPACIJI NA SPLOŠNO

»Participacija zaposlenih je (praviloma) institucionaliziran proces vključevanja zaposlenih v nekatere faze/področja managerskega odločanja na ravni obratov in podjetij.« (Stanojević, 1998:398). Gostiša opredeljuje participativni management kot »način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitejšega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih udeležencev poslovnega procesa.« (Gostiša, 1996:120). Isti avtor tudi opredeli vrste participacije, in sicer govori o:

- finančni participaciji zaposlenih
- lastniški participaciji zaposlenih (notranje delničarstvo)
- sodelovanju zaposlenih pri poslovnem odločanju oziroma delavski participaciji v ožjem smislu.

Finančna participacija je pasivna oblika participacije. Lastniška participacija temelji na kapitalu in ne na delu, gre pa za:

- pravico sodelovanja pri lastniškem upravljanju po načelu ena delnica en glas in
- pravico do finančne udeležbe pri poslovnem dobičku.

Delavsko delničarstvo prinaša integracijo dela in kapitala. Gre za delno plačilo zaposlenih v obliki delnic. Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju oziroma delavska participacija pa je smiselna le takrat, kadar zaposleni in njihovi predstavniki sodelujejo pri vseh odločitvah, ne le pri manj pomembnih. Na tem mestu so te oblike le na kratko opredeljene. Kasneje se bom natančneje ukvarjala z finančno participacijo, saj se le ta pri nas najpogosteje uporablja.

Participacija zaposlenih je možna na ravni posameznikov, delovnih skupin, obratov in podjetij. Zaposleni imajo pravico do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju, še posebej, če gre za soodločanje oziroma vplivanje na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljšanju delovnih razmer in delovnega okolja ter doseganju uspešnejšega poslovanja podjetja.

Med delodajalci, delojemalci in državo pogosto prihaja do različnega razumevanja participacije delavcev. Delojemalci so mnenja, da bo participacija pripomogla k demokratizaciji procesov odločanja, delodajalci vidijo priložnost večje socialne integracije zaposlenih v podjetju in s tem tudi povečanje učinkovitosti. Država pa razume participacijo kot mehanizem socialne integracije in socialnega miru, kar posledično pomeni povečanje učinkovitosti gospodarstva. Čeprav govorijo delodajalci o soodločanju delavcev, sindikati pa o industrijski demokraciji, gre pri participaciji »za notranja organizacijska upravljalna razmerja, v katerih interese zaposlenih zastopajo voljena delavska predstavništva, pri kolektivnih pogajanjih pa gre za kolektivna delovna razmerja, v katerih interese organiziranih delavcev zastopajo sindikati.« (Gjerkeš, 2002:6). Prvi delujejo pod predpostavko, da delavcem dovolijo sodelovati, sindikati pa so mnenja, da delavci imajo pravico soodločati.

Management se odloča za uveljavljanje participacije zaposlenih iz različnih razlogov. Večinoma so ti razlogi povezani z željo, da bi dosegli čim večjo motivacijo in pripadnost zaposlenih, s tem pa tudi korist zase, in sicer v obliki maksimalne izkoriščenosti potencialov delavcev in večanjem poslovne uspešnosti. Management spodbuja predvsem neposredno participacijo zaposlenih, ki je v večini primerov omejena na najnižje ravni odločanja v organizaciji. Pri tem uporabljajo tehnike, ki sem jih obravnavala v prejšnjem poglavju (krožki kakovosti, delovne skupine,...). Te tehnike bi naj zmanjševale absentizem, fluktuacije, nesreče pri delu ter sabotaže. Reakcije sindikatov na uporabo teh tehnik s strani managementa so bile različne. V tem so videli zgolj interes managementa po ohranjanju sodelovanja in soglasja v podjetju, nove načine izkoriščanja delovne sile in poskus managementa, da bi zmanjšal interes zaposlenih za članstvo v sindikatih. Podobna zgodba se ponovi tudi pri kolektivnih pogajanjih, ki jih management skuša spraviti na individualno raven in s tem porušiti obstoječe razmerje moči.

5.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE PARTICIPACIJE V ORGANIZACIJI

V nadaljevanju bom naštela osnovne prednosti in slabosti uporabe participacije v organizaciji kot jih navaja Kavčič.

Osnovne prednosti participacije so:

- boljša medsebojna komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi samimi ter zaposlenimi in vodstvom,
- močnejši občutek pripadnosti zaposlenih podjetju,
- boljše poznavanje podjetja in dejavnosti,
- pospeševanje timskega dela,
- zaposleni so ponosni na podjetje, v katerem delajo,
- večja dolgoročna varnost zaposlitve, kar je močan motivacijski dejavnik,
- boljši osebni dohodki zaposlenih.

Njene slabosti pa so:

- gospodarsko manj učinkovito odločanje in slabše poslovanje podjetja zaradi različnih interesov dela in kapitala,
- odločanje terja veliko časa,
- ustvarjanje nerealnih pričakovanj med zaposlenimi,
- zakrivanje odgovornosti odločanja,
- povzroča konflikte in destrukcijo (v Gostiša, 1996:76).

5.3 TIPI PARTICIPACIJE

Marchington (v Towers in Paga, 1992:209) opredeli tri tipe participacije, in sicer direktno, indirektno in finančno participacijo.

5.3.1 DIREKTNA OZIROMA NEPOSREDNA PARTICIPACIJA

Gre za neposreden odnos med managerjem in podrejenimi, pretok informacij pa je direkten. To je oblika participacije, ki se praviloma uveljavlja na najnižjih ravneh odločanja, najpogosteje kot prenos določenih operativnih in kontrolnih nalog z managementa na posamezne delavce oziroma skupine delavcev. Uporabljajo se krožki kakovosti, timsko delo, ciljno vodenje. V tej obliki ni predstavnikov delavcev. Posameznik dobi možnost neposrednega vključevanja v sprejemanje različnih odločitev. Ta lahko stori na več načinov:

- a) samostojno odloča o delovnih nalogah,
- b) nastajanje avtonomnih skupin in krožkov kakovosti in

c) sestajanje delovnih skupin, obratov ali oddelkov.

Naš Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v 88. členu daje posameznikom pravico

- do pobude in odgovora na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta,
- zahtevati, da mu delodajalec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij (v Preskavec, 2003:13).

Participacija lahko torej po naši zakonodaji poteka na treh ravneh: obveščanje, posvetovanje in sodelovanje pri odločanju oziroma soodločanje. »Dolžnost obveščanja zaposlenih o določenih zadevah je najšibkejša oblika vpliva zaposlenih. Sama informacija zaposlenim ne daje vpliva na predmet odločanja, a je nujna podlaga za pridobitev vpliva. Če zaposleni ne poznajo načrtov managementa tudi ne morejo vplivati nanje.« (Gjerkeš, 2002:11).

Neposredna participacija je lahko konzultativna oziroma posvetovalna, kjer gre za izmenjavo idej ali delegirana, kjer gre za prenos odgovornosti in avtoritete odločanja z managementa na zaposlene. Pri posvetovalnem tipu neposredne participacije management spodbuja delavce, da izrazijo svoja stališča, mnenja in ideje, a kljub temu jim ne prepusti odločanja o tem, ali bo njihov predlog sprejet ali ne.

Rivera Lamas in Garcia Blasca (v Gjerkeš, 2002:12) ločita štiri tipe upravljalških odločitev, in sicer:

1. strateške odločitve

To so odločitve o ciljih podjetja, strukturi in glavnih aktivnostih podjetja, odločitve o večjih investicijah v proizvode, prevzemih, strateških povezavah z drugimi podjetji, popolnih zaprtjih.

2. taktične odločitve

To so odločitve, s katerimi se določajo sredstva za dosego ciljev, centralne odločitve povezane s tehnologijo in organizacijo dela, pravila oblikovanja delovnih mest, kadrovska vprašanja, delovni čas, sistem plač, odločitve o zagotavljanju varnosti in zdravju zaposlenih.

3. operativne odločitve

Tukaj govorimo o konkretnih odločitvah na ravni oddelka ali obrata, ki določajo načine izvedbe posamezne delovne operacije v danem tehnološko – organizacijskem okviru.

4. odločitve o blaginji

To so odločitve o blaginjski politiko podjetja. Zadevajo na primer odločitve o prostorih za počitek, športnih in kulturnih dejavnostih...

Raziskave so pokazale, da je stopnja vpliva zaposlenih običajno manjša bolj kot je področje upravljanja pomembno. Strateške in taktične odločitve so in za delodajalce in za zaposlene bolj pomembna področja odločanja, operativne odločitve in odločitve o blaginji pa manj.

Intenzivnost participacije v konkretnem podjetju je pogojena tudi s stilom vodenja in sposobnostjo zaposlenih. Tukaj je pomembno zaupanje vodstva v zaposlene, da bodo moč, ki so jo pridobili, usmerili k doseganju skupnih ciljev in je ne bodo zlorabili in skušali doseči le lastne cilje.

Ekonomski učinki neposredne participacije so težko merljivi, vendar kljub temu jih evropski delodajalci in delojemalci ocenjujejo kot pozitivne. Menijo, da se njen učinek kaže posredno, najbolj v spodbujanju organizacijske učinkovitosti in produktivnosti. Da organizacijo to doseže, mora skrbeti za nenehno usposabljanje zaposlenih ter podpirati neposredno participacijo, saj le zadovoljni zaposleni lahko omogočajo visoko učinkovitost in konkurenčnost organizacije. Sindikati opozarjajo tudi na negativne učinke neposredne participacije. Opozarjajo na nevarnost segmentacije delovne sile, ki izvira iz dejstva, da so le nekatere skupine zaposlenih vključene v neposredno participacijo. Nevarno je tudi, da lahko postane neposredna participacija obremenjena s nagnjenostjo k samoizkoriščanju. Ta oblika participacije je namreč tesno povezana z intenzifikacijo dela, kar lahko pripelje do tega, da zaposleni opravljajo delovne naloge tudi izven delovnega časa. To je slabo tako za delojemalce kot tudi za delodajalce. Slej kot prej pride do preobremenjenosti zaposlenih, kar se začne kazati tudi v slabši kakovosti dela.

5.3.2 INDIREKTNA OZIROMA POSREDNA PARTICIPACIJA

V tej obliki zaposleni sodelujejo v postopku odločanja preko svojih predstavnikov, ki so na te funkcije večinoma izvoljeni. Poteka na višjih ravneh odločanja in je primarno osredotočena na izražanje kolektivnih interesov zaposlenih. Primeri posredne participacije so sveti delavcev, skupni komiteji, predstavljanje zaposlenih v nadzornem svetu itd.

5.3.3 FINANČNA PARTICIPACIJA

Pri finančni participaciji govorimo o delitvi dobička, lastništvu delavcev in sistemu plačevanja glede na dodano vrednost. (v Towers, 1992:209). Potrebno je omeniti, da je področje financ v domeni managementa, ki zaposlenim raje »odstopi« socialno in kadrovske področje.

Cilji finančne participacije so usmerjeni predvsem v iskanje različnih načinov spodbujanja proizvodnih aktivnosti zaposlenih, povečanju njihove učinkovitosti ter zmanjševanju stroškov proizvodnje. Če je podjetje v tem uspešno, bodo ta prizadevanja imela za posledico dobiček.

Prevladujejo trije načini delitve dobička med zaposlene:

- Udeležba zaposlenih pri dobičku (profit sharing)

To je splošen naziv za vse programe, pri katerih so zaposleni udeleženi pri delitvi dobička na podlagi svojega dela in ne kot lastniki kapitala in delničarji. Gre za to, da je nagrada, ki jo zaposleni dobi, povezana z doseženim dobičkom podjetja. S to obliko finančne participacije zagotavljamo doseganje večje iniciative, pripadnost podjetju in usvarjalnost. Zaposleni se torej zavedajo, da je njihova aktivnost povezana z delitvijo dobička. To vrsto nagrade dobijo zaposleni večinoma kot dodatek k osnovni plači. Tukaj gre za tako imenovan gotovinski način udeležbe zaposlenih v dobičku. Izplačilo je lahko ali takojšnje ali zadržano. Obstaja še delniški, ki pa je tesno povezan s sistemom notranjega delničarstva.

- Načrti delitve na podlagi doseženih podjetniških ciljev (gain sharing plans)

Tukaj gre za vnaprej postavljene podjetniške cilje. Ti cilji so na primer povečanje učinkovitosti, zmanjšanje stroškov itd. V večini primerov ne moremo teh ciljev zastaviti vsem zaposlenim, temveč le posameznikom oziroma manjšim skupinam. Dobiček se to-

rej razdeli le tistim, ki so neposredno sodelovali pri uresničevanju teh vnaprej določenih podjetniških ciljev.

- Delavsko delničarstvo

Ta oblika je posledica udeležbe zaposlenih v dobičku, saj delavci dobijo delnice kot izplačilo nagrade. V tem primeru delavci niso le delojemalci, so tudi solastniki – s solastniki pa je potrebno sodelovati in jih motivirati.

Prednosti udeležbe zaposlenih v dobičku so:

- nadzor zaposlenih enih nad drugimi ter njihov nadzor nad vodstvom,
- razpršenost tveganja,
- povečana motivacija,
- večja informiranost zaposlenih o poslovanju,
- stroški dela so hkrati prihodki in odhodki,
- vložek v človeški kapital je večji,
- izboljšanje organizacije dela in
- makroekonomski efekti (Purič v Železnik, 2004:15).

Tukaj bom predstavila še nekatere slabosti udeležbe zaposlenih v dobičku. Če so sredstva podjetja, ki jih namenijo zaposlenim, preveč specifična, teh sredstev posamezniki ne bodo mogli prodati naprej. Problem je tudi v tem, da se pojavljajo tako imenovani »free riderji«, ki so udeleženi v dobičku, ne da bi prispevali k njegovemu nastanku. Udeležba zaposlenih v dobičku je lahko nepravilna, če ni možno meriti prispevka posameznika. Dejstvo pa je, da je to merjenje zelo težko izvedljivo, če ne celo nemogoče. Sicer je dokazov o tem, da finančna participacija zaposlenih pozitivno vpliva na motivacijo in storilnost dovolj, meriti motiviranost posameznika je pa zelo težko. Na račun udeležbe zaposlenih v dobičku z lastništvom delnic upada moč lastnikov, ki so vložili kapital, ter moč managementa, saj imajo zaposleni možnost precejšnjega vpliva na njihovo odločanje.

Kot sem že prej napisala, imajo delodajalci in delojemalci različne razloge za uveljavljanje participacije. Različni so tudi njihovi interesi glede vprašanja razdelitve rezultata proizvodnje in mogoče tudi glede načina zagotavljanja tega rezultata. Kje postaviti mejo med skupnimi in nasprotujočimi si interesi? Ne obstaja univerzalno pravilo, kje naj ta

meja bo. Bistveno je, da ob postavljanju sodelujeta obe strani in da sta tudi obe strani na koncu zadovoljni. To pomeni, da delodajalec ne more pričakovati visoke motiviranosti, pripadnosti in učinkovitosti od zaposlenih, če jim ne nudi ustreznega plačila in ustreznih delovnih pogojev. Enako velja v nasprotni smeri. Delodajalec ne bo zaposlenim nutil veliko ugodnosti in visokih plač, če ne bodo kazali interesa za izboljšanje delovnega procesa in povečanja učinkovitosti. Lahko bi rekla, da gre tukaj za odnos med upravljanjem s človeškimi viri (delodajalska stran) in industrijskimi odnosi (delojemalska stran).

5.4 PARTICIPACIJA NA RAVNI EVROPSKE UNIJE

V Evropi je po drugi svetovni vojni zakonodaja omogočila oblikovanje trajnejših in stabilnejših institucij delavske participacije. Te institucije so se ohranile tudi v času gospodarske krize. Danes se pod vplivom novih tehnik, ki jih uporablja management, uporabljajo nekateri novi pristopi, ki so bolj prilagojeni globalizaciji in so občutno bolj usmerjeni v doseganje čim višjih profitov, ne glede na položaj delavcev. Vseeno pa je sodelovanje delavcev v organih družbe v evropskih podjetjih urejeno s predlogom Pete direktive Evropske Unije in z Direktivo, ki dopolnjuje Uredbo o statutu Evropske delniške družbe (v Gjerkeš, 2002).

Predlog Pete direktive se ukvarja s participacijo zaposlenih in s strukturo delniške družbe ter s pravicami in obveznostmi njenih organov. Predlaga dvotirni sistem upravljanja. To pomeni, da nalogi upravljanja in nadziranja opravljata dva organa, ki sta med seboj ločena. Govorimo torej o upravnem in nadzornem organu. Direktiva pa dovoljuje tudi uporabo enotirnega sistema, kjer obstaja samo upravni organ. Participacijo ureja za vsak sistem posebej.

6. SOCIALNO PARTNERSTVO IN KOLEKTIVNA POGAJANJA

»Kolektivno pogajanje je metoda določanja plač in drugih delovnih razmer dela in zaposlovanja, ki temelji na pogajalski interakciji delodajalcev in/ali njihovih predstavnikov ter predstavnikov zaposlenih.« (v Svetlik, 2002: 408).

*»V evropskih kontinentalnih pravnih sistemih bi izraz industrijska razmerja morali razumeti kot **kolektivna delovna razmerja**. S pojmom kolektivnih delovnih razmerij bi morali v pravnem redu Republike Slovenije razumeti naslednja delovnopravna področja:*

- *socialno partnerstvo,*
- *kolektivno pogajanje,*
- *reševanje kolektivnih sporov,*
- *udeležba zaposlenih pri ustvarjenem rezultatu in upravljanju.*« (Bohinc, 2000:58).

Pri socialnem partnerstvu gre za povezovanje in usklajevanje interesov različnih družbenih skupin (delodajalci, delojemalci, država). »Socialno partnerstvo je dobilo spodbude predvsem v priporočilu MOD (Mednarodne organizacije dela) iz leta 1960 o tristranskem posvetovanju ter kasneje v konvenciji 144 in priporočilu 152 o tripartitnih posvetovanjih, oboje iz leta 1976, temelji pa so že v poudarkih o sodelovanju med delavci in menedžmentom ter med delavci in delodajalci iz Filadelfijske deklaracije iz leta 1944.« (Bohinc, 2000:59). »Ekonomsko socialni dialog je organizirana izmenjava stališč med socialnimi partnerji, s pomočjo katerega prihaja do obveznih dogovorov o odprtih vprašanjih gospodarskega in socialnega razvoja države.« (Stanojević, 2001:10). Pri tej izmenjavi stališč so vsi socialni partnerji enakopravni.

Glavni namen partnerjev v kolektivnih pogajanjih je doseganje sporazuma med njimi. Dogovor med tema stranema je kolektivna pogodba. To je »pravni dokument zasebnega in dogovornega usklajevanja razmerij med delavci in delodajalci.« (Bohinc, 2000:64). V kolektivnih pogodbah ne smejo biti določene manjše pravice za delavce, kot jim jih daje

zakon. Lahko so le ugodnejše. Kolektivne pogodbe so po eni strani civilnopravni dokumenti, po drugi strani pa zakonske norme, saj se ne nanašajo le na pogodbene stranke. Pravice, ki so določene s kolektivno pogodbo, so tudi minimalni standardi za individualne delovne pogodbe.

Temeljna logika kolektivnih pogajanj je, da se delodajalci oziroma lastniki in sindikati oziroma delojemalci dogovorijo, koliko bo katera stran udeležena v rezultatu, ki ga bosta proizvedla delo in kapital. V urejanje tega odnosa se vključuje tudi država. Stopnja poseganja države na področje industrijskih odnosov je v večini držav odvisna od ekonomskega in socialnega položaja v državi.

»Aktivnost vlade na področju industrijskih odnosov je mogoče strniti vsaj v štiri osnovne dejavnosti: (1) postavitev makroekonomskih okvirov in varovanje minimalnih standardov, (2) posredovanje v industrijske odnose zasebnega sektorja in (3) oblikovanje pravil medsebojnega delovanja udeležencev industrijskih odnosov. V javnem sektorju, kjer se pojavlja kot lastnik, pa nastopa neposredno v (4) vlogi delodajalca.« (Trček, 2002:11).

Intervencija države je časovno omejena. V proces kolektivnih pogajanj pa se vlada praviloma ne vpleta. Teoretično lahko vlada v skrajnih primerih, kjer posredovanje ni dovolj, išče rešitev industrijskega spora tudi zakonodajno. Kolektivne pogodbe se lahko sklepajo na nacionalni, regionalni, panožni in podjetniški ravni.

»Struktura kolektivnih pogajanj je prevladujoč obrazec interakcij sindikatov in delodajalcev oziroma uveljavljena mreža institucionaliziranih pogajalskih razmerij v neki družbi.« (Bean v Stanojević, 1996:88). Ključni elementi kolektivnih pogajanj so predmet, obseg in raven. Že prej sem omenila, da so ključni predmet kolektivnih pogajanj plače. V pogajanjih se partnerji pogajajo tudi o delovnem času, delovnih pogojih in o drugih vprašanjih, ki so povezana z delom. Kot obseg kolektivnih pogajanj razumemo obseg zaposlenih, na katere se kolektivna pogodba nanaša. Ravni, na katerih kolektivna pogajanja potekajo, so: mikro, območna, panožna in makro oziroma splošna raven.

Splošne funkcije kolektivnih pogajanj so, da:

- delavcem zagotavljajo zaščito, »voice«, distributivno funkcije oziroma udeležbo v rezultatih gospodarskega razvoja oziroma da zaščitijo njihove pravice ,
- delodajalcem zagotavljajo socialni mir in legitimnost upravljanja in
- državi zagotavljajo razbremenitev.

Natančneje, kolektivna pogajanja pomenijo za delojemalce generalizacijo zaščite pravic, »voica« in možnosti udeležbe v rezultatih poslovanja na vse poklice in sektorje. Ker je višina plač določena že v kolektivni pogodbi, si različni delodajalci med seboj ne morejo konkurirati s tem. Kolektivna pogajanja so za delodajalce dobrodošla tudi zato, ker so o vprašanjih, ki so že dogovorjena s kolektivno pogodbo ni potrebno več pogajati s delavci oziroma njihovimi predstavniki na ravni podjetja.

Pogajalska moč partnerjev v kolektivnih pogajanjih je odvisna od treh dejavnikov:

1. stopnje aktivnosti na mikro in makro ravni,
2. zakonodaje oziroma pravnih okvirjev in
3. implementacije novih tehnologij.

V Evropski Unije je možno opaziti tudi trend decentralizacije kolektivnih pogajanj, kar pomeni, da se nekatere predmete, ki so zajeti v kolektivnih pogajanjih, prenese z nacionalnih in panožnih ravni na raven posameznega podjetja. S tem državo razbremenijo odgovornosti. Pogajanja o pravicah zaposlenih na ravni podjetja lahko pomembno ogrozijo načelo enakosti delavcev ter načelo socialne pravičnosti. Listina o temeljnih pravicah delavcev, ki je nastala v Nici leta 2000 v dveh členih določa naslednje:

- 27. člen obravnava pravico delavcev do obveščeniosti in skupnih posvetovanj,
- 28. člen določa pravico do kolektivnega sporazumevanja in kolektivne akcije.

Protiutež odvzemanju nekaterih zakonskih jamstev so okrepljena pooblastila delavskih predstavništev, da vplivajo na odločanje v organizaciji in zunaj nje.

V večjih evropskih državah je pripravljenost socialnih partnerjev za dialog manjša kot v manjših državah, socialni dialog pa se običajno razvije in okrepi v kriznih obdobjih.

7. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je obstajal v Sloveniji sistem industrijskih odnosov, ki je bil precej močnejše socialno naravnani kot so bili naravnani neoliberalno usmerjeni industrijski odnosi drugih tranzicijskih držav.

»Atipično močna socialna naravnost slovenskega »tranzicijskega« obrazca je bila najbolj razpoznavna v visoki stopnji reguliranosti trga delovne sile. Osnovni elementi te visoke reguliranosti so bili: relativno visoka raven plač, primerjalno visoka stopnja varne zaposlitve (visok delež zaposlenih za nedoločen čas), mehke politike reševanja problema presežnih delavcev ter stopnja brezposelnosti, ki je pod EU povprečjem.« (Stanojević, 2000:1).

Sistem kolektivnih pogajanj v Sloveniji določa, da kolektivna pogodba velja za vse zaposlene in ne le za tiste, ki so člani sindikata, ki je pogodbo podpisal. Tak sistem kolektivnih pogajanj imenujemo inkluziven. Eden glavnih vzrokov za to je obvezno članstvo v Gospodarski zbornici Slovenije za vse delodajalce. Logično iz tega sledi, da morajo vsi slovenski delodajalci obvezno upoštevati pogodbe, ki jih sklepa zbornica, katere član so. Obstaja pa težnja, da bi postala kolektivna pogajanja ekskluzivna, s čemer bi se podrl celoten sistem.

»Morebitna vpeljava ekskluzivnega sistema kolektivnih pogajanj bi povzročila pospešeno segmentacijo trga delovne sile oziroma močne diferenciacije med različnimi kategorijami zaposlenih; srednjeročno bi spodnesla sindikate in sprožila pospešeno »amerikanizacijo« industrijskih razmerij v Sloveniji. Ta opcija ne le, da implicira opuščanje ustavno deklarirane opredelitve za model tržnega gospodarstva, temveč pelje slovensko gospodarstvo v dokončno zasedbo neugodne pozicije v mednarodni delitvi dela.« (Stanojević, 2002:5).

Sistem kolektivnih pogajanj v Sloveniji je visoko centraliziran. Imamo dve splošni kolektivni pogodbi (za gospodarstvo in negospodarstvo), panožne in podjetniške kolektivne pogodbe.

Leta 2001 je bila na reprezentativnem vzorcu slovenskih podjetij z dvesto in več zaposlenih opravljena raziskava Mednarodna primerjalna študija Upravljanja človeških virov. Rezultati kažejo, da je v treh četrtinah teh organizacij sindikalizirana več kot polovica zaposlenih. V treh četrtinah slovenskih organizacijah obstajajo tudi sveti delavcev. Tam, kjer so sindikati močni, gre pričakovati, da bodo obstajali tudi sveti delavcev in obratno. Po številu članov lahko primerjalno gledano označimo slovenske sindikate kot močne. Moč sindikatov pri nas lahko najbolje razlagamo kot posledico nekdanjega jugoslovanskega sistema, kjer so delavci imeli veliko moč. V večjih slovenskih organizacijah imajo zaposleni zagotovljeno dobro zaščito, problemi nastajajo v manjših organizacijah, kjer ponavadi zaposleni niso niti člani sindikata niti imajo svete delavcev. Podatki kažejo, da se je v devetdesetih letih oblikovalo med delavci in delodajalci klasično razmerje »mi in oni«. V kontekstu teh razmerij se je izoblikovala specifična oblika »socialnega dialoga« oziroma mikro političnih menjav med sindikati in vodstvi podjetja.« (v Stanojević, 2002:4). Vodstva podjetij v veliki meri uporabljajo kolektivna delavska predstavništva za sporočanje zaposlenim o pomembnejših temah. Stopnja sindikaliziranosti v Sloveniji upada. Leta 1994 je bilo v sindikate včlanjeno približno 60% aktivnega prebivalstva, leta 2000 pa približno 40%.

V Sloveniji imajo sindikati še vedno precejšnjo moč, saj imajo podporo večine zaposlenih ter akcijsko sposobnost. Na mikro ravni so ključni dejavnik, ki od spodaj onemogoča stopnjevanje izkoriščanja zaposlenih, so pa pri svojem delovanju v večini primerov realistični in konstruktivni, saj si želijo doseči dogovor z managementom. Visoka stopnja sindikaliziranosti nevtralizira močne zunanje pritiske, ki se kažejo v obliki visoke ponudbe na trgu delovne sile. Zaradi svoje moči lahko sindikati zaposlenim omogočajo tudi participacijo v podjetjih, v katerih so zaposleni. Slovenski sindikati so, splošno gledano, kooperativni, pa vendar v določenih okoliščinah precej hitro pridejo v konflikt z delodajalci. Sindikalni podatki kažejo, da je vzrok za večino konfliktov v Sloveniji distribucija dohodkov. V ozadju 84 % stavk med leti 1994 in 1997 je bilo nezadovoljstvo s plačami. Po pogostosti stavk je bila Slovenija do leta 1997 podobna tisti skupini evropskih držav, ki je zelo nagnjena k stavkam, vendar se je ta trend spremenil in se je začela

Slovenija približevati državam, ki imajo visoko regulirane sisteme industrijskih odnosov. Ob koncu prejšnjega stoletja so bile stavke v Sloveniji relativno redko sredstvo izražanja nezadovoljstva zaposlenih.

Poleg sindikaliziranosti imajo zaposleni možnost vpliva na odločanje v podjetju še v drugih oblikah. Zelo pomembna je visoka stopnja udeležbe zaposlenih v lastniških strukturah podjetij, kar je v Sloveniji zelo povezano z načinom privatizacije. Ta visoka stopnja implicira dva temeljna tipa managerskih reakcij:

1. pragmatičnega

Visoko stopnjo lastništva zaposlenih vidijo managerji le kot prehodni pojav in čakajo, da so lastniška razmerja »normalizirajo«.

2. mobilizatorsko-političnega

Tukaj govorimo o manjšini slovenskih managerjev, ki vidijo v tem tipu lastništva strateško prednost svojega podjetja. Visoko stopnjo lastništva zaposlenih skušajo razširiti tudi na visoko stopnjo notranje integracije oziroma identifikacije zaposlenih s podjetjem in s tem še povečati strateško prednost podjetja (v Stanojević, 1998:4). Dejstvo je, da ne glede na to, kako manager reagira, so zaposleni solastniki podjetja in jih morajo managerji tako tudi obravnavati.

Osrednja institucija participacije je svet delavcev, ki kot predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu in upravi, v obliki delavskega direktorja, zastopa interese vseh zaposlenih. Tukaj gre torej za zastopanje vseh zaposlenih in ne le tistih, ki so člani sindikata. Stanojević pravi, da je delavska participacija: »...manifestacija (razmerja) moči v širši družbi. V pogojih polne zaposlenosti, ko plače naraščajo in se zmanjšuje konkurenca med delojemalci, je praviloma tudi večji njihov participativni vpliv v organizacijah.« (Stanojević, 1997:1). Svet delavcev volijo zaposleni v družbah, kjer je zaposlenih več kot 20 delavcev. Kjer je zaposlenih manj, sodelujejo delavci pri odločanju preko delavskega zaupnika. Število članov sveta delavcev določa zakon in je odvisno od skupnega števila zaposlenih. Njihov mandat traja štiri leta. Podjetje mora svetu delavcev zagotoviti finančne in materialne pogoje za delo. To med drugim pomeni tudi določeno število polprofesionalnih in profesionalnih članov sveta delavcev. Članov ni mogoče brez soglasja sveta delavcev prerazporediti na drugo delovno mesto ali k drugemu delodajalcu ali jih uvrstiti med presežne delavce. Svet delavcev pa ni akter kolektivnih pogajanj. V

Slovenije se sveti delavcev najpogosteje ustanavljajo v nekdanjih velikih družbenih podjetjih, v katerih je negotovost ohranjanja delovnih mest zaposlenih največja in sindikaliziranost zelo velika. V organizacijah iz javnega sektorja so bili redko ustanovljeni, v novih zasebnih podjetjih pa jih skoraj ni bilo. Možnosti sodelovanja sveta delavcev so določene z zakonom, tukaj pa jih bom povzela po Mežnarju:

- obveščanje, kjer je intenziteta participacije najmanjša. Delavci morajo biti obveščeni o določenih vprašanjih, ki se nanašajo na gospodarski položaj podjetja, razvojne cilje, spremembe dejavnosti,...
- skupno posvetovanje, ki se nanaša na statusna in kadrovska vprašanja v podjetju, kot so statusne spremembe, prodaja, zaprtje podjetja, zaposlovanje, razporejanje in odpuščanje delavcev, pravila o disciplinski odgovornosti,...
- soodločanje, kjer je intenziteta participativnosti že večja, saj mora delodajalec pred sprejemom ukrepov dobiti soglasje sveta delavcev.
- zadržanje odločitve delodajalca je najintenzivnejša oblika participacije, ki se nanaša na vsa zgoraj navedena področja, kjer se delodajalec ni držal predpisov in rokov ter je ukrepal vrez vednosti sveta delavcev (Mežnar, 1996).

Svet delavcev v podjetju skrbi za izvajanje zakonov, sklenjenih kolektivnih pogodb in drugih dogovorov ter predlaga ukrepe, ki bodo v korist delavcem. Invalidom, starejšim in drugim zaposlenim, ki potrebujejo posebno varstvo, pomaga pri vključevanju v delo. Prav tako ima nalogo sprejemati pobude in predloge delavcev, katere nas je kasneje upoštevajo pri dogovarjanju z delodajalcem.

Zaposleni svoje interese zastopajo tudi v nadzornem svetu podjetja, in sicer preko predstavnikov. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu so enakopravni člani tega organa in sodelujejo pri sprejemanju vseh njegovih odločitev. Njihovo število se določi s statutom podjetja, ne sme pa biti manjše kot je določeno z zakonom. Zakon namreč določa, da njihovo število ne sme biti manjše od ene tretjine, v podjetjih z več kot tisoč delavci pa ne večje od polovice skupnega števila članov nadzornega sveta. Predstavnike delavcev v nadzornem svetu podjetja izvoli in odpokliče svet delavcev. Tam, kjer sveta delavcev ni, ni mogoče izvoliti delavskih predstavnikov, saj zakon drugačnega načina izvolitve delavskih predstavnikov ne določa.

8. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V KONKRETNEM PODJETJU

Do sedaj sem v diplomskem delu pisala o industrijskih odnosih in upravljanju s človeškimi viri večinoma na splošnem nivoju. V tem delu bom pisala o teh dveh področjih v konkretnem podjetju, v katerem delam (trenutno kot študentka, takoj po končanem študiju me bodo zaposlili za polni delovni čas za nedoločen čas) od avgusta 2004. V nadaljevanju ne bom ponavljala tega, da sem še študentka in bom pisala o sebi kot o zaposleni. Najprej bom na kratko predstavila podjetje, nato pa (kot študentka kadrovskega managementa) položaj delavcev v tem podjetju tako, kot sem ga videla v približno devetih mesecih.

Podjetje se nahaja v Ljubljani. Registrirano je kot družba z omejeno odgovornostjo. Gre za storitveno podjetje, čigar dejavnost je prodaja in polaganje talnih oblog. To so talne obloge visokega kakovostnega in cenovnega razreda. Prodajni program podjetja sestoji iz dveh delov. Prvi del so gotovi parketi italijanskega proizvajalca, za katerega je podjetje ekskluzivni zastopnik v Sloveniji in Bosni in Hercegovini. Drugi del je les za urejanje zunanjih površin, ki ga podjetje uvaža iz Indonezije. Ta les prodaja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji in Črni Gori.

Podjetje ima direktorja in direktorico, ki sta tudi lastnika podjetja ter pet zaposlenih. Direktorica je trenutno na porodniškem dopustu. Za področje komercialne, administracije in kadrovske področje sva zadolženi dve delavki. Za izvedbo del na objektih so zadolženi mizar, polagalec parketov in tehnični vodja del. Po številu zaposlenih je to majhno podjetje. Lastnika želita zagotoviti njegovo rast, in sicer s pridobivanjem novih strank, širjenjem v Bosno in Hercegovino ter Srbijo in Črno Goro, ne da bi povečevala število zaposlenih. To delata tako, da odpirata zastopstva, iščeta komercialiste, ki so samostojni podjetniki itd.

Ker je obseg del na objektih velik, podjetje sodeluje z veliko podizvajalci. Tudi računovodska dela za podjetje opravlja zunanji izvajalec. Podjetje večji del poslova pridobi s posredovanjem arhitektov in manjši del z lastno komercialno dejavnostjo. Posle pridob-

bivamo tudi z oglaševanjem v revijah o notranjem in zunanjem urejanju prostorov (Ambient, Hiše, Korak), dnevniku (Finance) ter na sejnih (Ljubljanski pohištveni sejem, Sejem Dom).

Delovni čas zaposlenih v podjetju je različen. Delovni čas delavk, ki delava s strankami na sedežu podjetja je:

- delavka A: ponedeljek in torek od 9. do 18. ure, sredo, četrtek in petek od 9. do 16. ure (skupaj 39 ur tedensko),
- delavka B: ponedeljek, torek in petek od 9. do 16 ure, sredo in četrtek od 9. do 18. ure (skupaj 39 ur tedensko).

Tehnični vodja, mizar in polagalec parketov: načeloma si sami določajo delovni čas glede na potrebe na konkretnih objektih. Vsi so zaposleni za delovni čas 40 ur tedensko. Nadurno delo in delo ob vikendih je dodatno plačano. Polagalec parketov in tehnični vodja imata na razpolago službeno kombinirano vozilo, mizar pa službeni avtomobil. V primeru, da morata zaradi potreb službe delavki uporabljati avtomobil, uporabljata lastnega in dobita povrnjene stroške. Obe delavki ter tehnični vodja imajo tudi službene mobilne telefone.

Vsi zaposleni imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za polni delovni čas za nedoločen čas. Nihče ni včlanjen v sindikat. Delavci nimamo svojega predstavnika. Plačo prejmemo najkasneje do 15. v mesecu. Pri izplačevanju plač ni zamud. Vsako leto prejmemo regres za letni dopust in 13. plačo.

V podjetju od zaposlenih pričakujejo veliko fleksibilnosti. Potrebna je pri delovnem času, saj ga je pogosto potrebno prilagoditi poslovnim partnerjem, strankam in obsegu dela. Od zaposlenih se pričakuje, da bomo v tem primeru podaljšali delovni čas ali celo prišli na delo ob sobotah ali v poznih popoldanskih urah.

Fleksibilnost je prisotna tudi pri določanju delovnih nalog. Filozofija podjetja je, da moramo zaposleni vedeti čim več o delu vseh ostalih in če je potrebno, to delo tudi opravljati. Če preprosto povem, nihče ne more zavrniti neke delovne naloge, za katero je usposobljen, z utemeljitvijo, da to ni v opisu njegovega delovnega mesta. Po moji oceni ima ta način dela eno veliko prednost in eno veliko slabost. Prednost je v tem, da tudi v

primeru odsotnosti nekoga, ne prihaja do motenj v procesih znotraj podjetja. Ključna slabost pa je, da imamo delavci pogostokrat občutek, da opravljamo delo, za katerega je zadolžen nekdo drug.

Tretje področje, kjer je prisotna fleksibilnost, je področje plač. Vsi zaposleni prejemamo plačilo za delo, kot ga imamo opredeljenega v pogodbi o zaposlitvi in ki ustreza naši izobrazbi in delovnemu mestu. Poleg tega prejemamo stimulacijo za dobro opravljeno delo. Direktorja o tem odločata na podlagi mesečnega prometa, ki ga je podjetje imelo v preteklem mesecu. Zgoraj sem napisala, da je pogosto potrebno opravljati nadurno delo. Poleg tega, da je to delo plačano v skladu z zakonom, je še dodatno nagrajeno (dodatni dopust po končanem projektu, finančna nagrada, materialna nagrada...).

Naslednje področje fleksibilnosti v podjetju je najmanjše podizvajalcev in študentov ob povečanem obsegu dela, večinoma v spomladanskih in poletnih mesecih. Zakaj? Najeti študenta pomeni manj stroškov kot zaposliti nekoga. Poleg tega ga lahko odpustijo takoj, ko se obseg dela zmanjša ali če se izkaže, da del ne opravlja kvalitetno. Tudi z dajanjem del podizvajalcem se podjetje izogne vsemu, kar bi sicer moralo narediti z najemanjem novih delavcev (iskanje delavcev, urejanje potrebne dokumentacije, zdravniški pregledi...). Podizvajalci prevzamejo tudi odgovornost za morebitne napake. Podjetje že ima stalne podizvajalce, le v skrajnih primerih išče nove.

Kaj vse to pomeni za nas zaposlene? Velikokrat preobremenjenost zaradi preveč delovnih nalog, istočasno pa motiviranost zaradi večjega plačila. Dokler gledamo na povečano število delovnih ur kot na možnost dodatnega zaslužka, deluje to kot motivacija. Včasih pa dobimo občutek, da se nam celo življenje vrti okoli službe. Tudi v prostem času pogosto prihaja do telefonskih klicev, ki so povezani s službo. Najslabše pa je, ko dobiš občutek, da nimaš možnosti se odločiti, ali boš opravljal nadurno delo ali ne, saj se lahko pogostokrat ta odločitev spremeni v odločitev ali imeti službo ali ne (če bi pogosto prihajalo do tega). V poglavju o fleksibilizaciji sem pisala o pomenu sindikatov pri zaščiti delavcev. V našem podjetju je zelo dobro vidno, kaj pomeni, če delavci nimamo nikakršne zaščite. Zelo veliko je odvisno od volje direktorjev oziroma lastnikov. Na srečo se le ti zavedajo, da imajo kvalitetne delavce in da morajo skrbeti za njih, če jih želijo obdržati v podjetju.

Kaj pa za delodajalce? Imajo zaposlene, ki zelo dobro poznajo delovanje celotnega podjetja in z lahkoto zamenjujejo eden drugega. Imajo zaposlene, ki so pripravljeni delati veliko več, kot je dogovorjeno s pogodbo o zaposlitvi. Imajo podizvajalce, ki opravljajo dela in nosijo odgovornost zanje. Ko jih ne potrebujejo več, nimajo do njih nikakršnih obveznosti. Vse to dosežejo le s tem, da tako zaposlene kot podizvajalce ustrezno plačujejo in kljub temu ustvarijo dobiček.

Skupaj s fleksibilnostjo gre v našem podjetju tudi samostojnost. Vsak zaposleni ima okvirno določene delovne naloge, sam pa si lahko določi, kako jih bo izvajal. Pomembno je, da je delo opravljeno kakovostno, pravočasno in z najmanjšim možnim številom napak. Direktorja z zaposlenimi ne komunicirata z ukazi, temveč z nasveti. Poskušata nas naučiti posebnega načina razmišljanja, ki temelji na odgovornosti in kvalitetnem opravljanju delovnih nalog. Ker smo majhno podjetje, moramo vsi nenehno skrbeti za to, da bomo čim bolj konkurenčni. Direktorja to skušata doseči tako, da zaposlenim dajeta občutek odgovornosti do podjetja in do drugih zaposlenih. Poudarjata, da če eden dela slabo, škodi vsem ostalim. Razen tega se skušata čim bolj umakniti iz odnosov med zaposlenimi in nam pustiti, da medsebojno komunikacijo nadziramo sami. Od vseh pričakujejo, da bomo iskali nove rešitve problemov, nenehno izboljševali kvaliteto dela, medsebojno komunikacijo in pridobivali nove stranke. V odnose med zaposlenimi se vmešata samo v primeru resnejših konfliktov.

Kot sem že napisala, oba direktorja podpirata uvajanje izboljšav in spodbujata zaposlene, da dajejo tovrstne predloge. Konkretno od mene pričakujeta, da bom imela »sveže« ideje, saj sem še študentka in imam nova znanja. Osredotočila bi se naj na komunikacijo med zaposlenimi in lastniki, na koordinacijo del, na odnose z javnostmi in sistematizacijo kadrovskega področja. V zadnjem času se namreč v podjetju pojavlja kar nekaj nezadovoljstva med zaposlenimi. Zaradi tega prihaja do konfliktov med zaposlenimi ter med zaposlenimi in lastniki. Zaposleni so nezadovoljni, ker menijo, da so preveč obremenjeni in premalo plačani. Zaradi tega nezadovoljstva je zelo poraslo število napak pri delu in s tem povezanih reklamacij. Do resnih težav prihaja tudi zaradi zelo slabe komunikacije med zaposlenimi. Velikokrat se ne ve, kje je kateri delavec in kaj dela. Tre-

nutna situacija je slaba tako za direktorja kot tudi za zaposlene. Vsi se zavedamo, da so spremembe nujne.

Eden izmed mojih predlogov je bil, da bi se enkrat tedensko sestajali vsi zaposleni in direktor na sedežu podjetja, kjer bi skupaj sestavili časovni načrt dela za naslednji teden. S tem bi rešili problem, ki sem ga izpostavila v prejšnjem odstavku. Vsi bi vedeli, kje je kdo in kaj dela. Na teh sestankih bi sprti reševali nesporazume in preprečevali resnejše konflikte. Glede na število zaposlenih bi brez kakršnih koli težav vsakdo imel možnost povedati, kakšne težave ima, kakšne so možne rešitve, s čim v delovanju podjetja se strinja in s čim ne. Za direktorje bi bili ti sestanki koristni predvsem zato, ker bi imeli večji nadzor nad zaposlenimi. S temi sestanki bi dosegli tudi, da ne bi prihajalo do situacij, ko zaposleni prelagajo odgovornost za napake eden na drugega (v odsotnosti tega drugega). Ker bi bili vsi istočasno tam, bi lahko takoj ugotovili, čigava odgovornost je in kako se v prihodnje napakam izogniti. Če povzamem, lahko rečem, da sem predlagala direktorju, da bi v podjetju oblikovali krožke kakovosti, v katere bi bili vključeni vsi zaposleni. S tem bi reševali nekatere težave, ki se pojavljajo in dajali zaposlenim občutek, da imajo pravico odločati o tem, kaj in kako bodo delali. Direktor je predlog zavrnil z utemeljitvijo, da je nemogoče vse zaposlene (tukaj ponavljam, da jih je pet) zbrati istočasno na istem mestu in da so nekateri zaposleni pač »preprosti ljudje«, ki ne marajo sestankov. Njegovi argumenti me niso prepričali, zato ga še vedno poskušam prepričati, da bi bili ti sestanki koristni za vse. Tokrat je moj ključni argument, da bi že s tem, ko bi vse »povabil« na obvezen sestanek, dosegel nadzor oziroma zaposlenim pokazal, da se je njegovim »vabilom« potrebno odzvati.

Direktorjevo stališče je, da je potrebno delavcem postaviti določene norme, ki se jih morajo držati. S predlogom se nobena od zaposlenih, ki vsakodnevno delava z njim, nista strinjali, in sicer zato, ker smo te norme pred časom določili in sedaj stojijo v najinjem predalu. Namreč, vsi zaposleni, na delo katerih so se norme nanašale, so direktorju povedali, da on ne pozna njihovega dela dovolj dobro, da bi jim lahko postavil norme. To pa ni ključni razlog, zakaj sva bili proti temu predlogu. Dejstvo je, da vsi delavci delajo dovolj in celo presegajo norme. Problem je drugje, in sicer v tem, da delavci med seboj ne želijo ali ne znajo komunicirati, da so se navadili delati zelo samostojno in da vsak poskus uvajanja vsaj minimalnega nadzora nad njihovim delovnim časom in raz-

porejanjem le tega jemljejo kot osebni napad. Na primer, na vprašanje kje se nahajajo, ponavadi odgovorijo, da se ali vozijo (in ne povedo kam), da so na objektu (ne povedo na katerem) ipd. Obe sva mnenja, da je za to kriva prevelika stopnja samostojnosti zaposlenih. Nihče od njih nima občutka, da je komurkoli odgovoren.

Iz zgoraj povedanega je jasno, da v našem podjetju ne moremo govoriti o industrijskih odnosih. Sindikata ni in tudi ne kakršnega koli kolektivnega zastopanja zaposlenih. Če bi rad kdorkoli izmed nas kaj dosegel, se pogaja sam z direktorjema. Kolektivnega zastopanja interesov si v našem podjetju sploh ne morem predstavljati, saj imamo zaposleni tako zelo različne interese in želje, da bi težko iz tega izoblikovali enoten predlog spremembe, ki bi ga predstavili direktorjema. Direktorja sta do neke mere pripravljena prisluhniti željam zaposlenih in jim ustreči, vendar sama postavljata to mejo. Če poskušam biti kar se da objektivna, lahko rečem, da glede na to, da delavci nimamo poleg zakonske zaščite nikakršnega drugega varstva pravic, imamo veliko privilegijev in precejšnjo pogajalsko moč. Kljub temu pa v zadnjem času prihaja do takšnih in podobnih dialogov:

Direktor: »Zavedati se moraš, da nihče ni nenadomestljiv«.

Zaposleni: »Ali mi ustrezite ali pa iščite zamenjavo. To podjetje ni edino, kjer lahko delam«.

Takim pogovorom ponavadi ne sledi nič. Niti direktorja delavca odpustita niti delavec odpove delovno razmerje. Čez nekaj dni uredita nesporazum tako, da vsak nekoliko popusti. Vsekakor pa tako obnašanje obeh strani zelo slabša delovne odnose in klimo v podjetju. Tudi tukaj s predlogi za spremembe nismo prišli nikamor. Predlagali smo namreč, da se nekatere zadeve urejajo bolj formalno. Na primer, da morajo delavci pravočasno in pisno zaprositi za letni dopust. Trenutno to zgleda tako, da zaposleni pove, da ga naslednji dan ne bo v službi. Tega nihče ne beleži. Na koncu leta nihče ne ve, koliko dni dopusta je kdo porabil. Pogosto pride do tega, da je istočasno na dopustu preveč delavcev, ipd.

Spremembe v podjetju so najbolj potrebne v komunikaciji med zaposlenimi ter med zaposlenimi in direktorji. Uvajanje sprememb v tem času pa je očitno precej trd oreh. Namreč, direktorica zelo ceni izboljšave in je pripravljena uvajati veliko sprememb,

ampak je trenutno na porodniškem dopustu. Direktor, ki je že nekoliko starejši, pa je prepričan, da sprememb na potrebujemo, razen tehničnih inovacij pri izvedbi del.

9. ZAKLJUČEK

V uvodu sem napisala, da industrijski odnosi kot pristop bolj poudarjajo dobim - zgubim, upravljanje s človeškimi viri pa dobim - dobim igro. Na tem mestu bom poskušala strniti ključne poudarke diplomskega dela v luči te hipoteze.

Velike spremembe na področju dela je prinesla fleksibilizacija. Pojavljati so se začele atipične oblike zaposlovanja, ki so zmanjšale število klasičnih oziroma zaposlitev za polni delovni čas za nedoločen čas, ki so za zaposlene pomenile največjo stopnjo varnosti. Pogodbe o fleksibilnem zaposlovanju, ki jih sklepajo delodajalci in delojemalci, veliko bolj ščitijo delodajalce, ki so že v izhodišču močnejša stran. Pod pretvezo, da bodo delavci imeli več prostega časa in bolj zanimivo delo, je delodajalcem uspelo pridobiti nezaščiteno delovno silo, saj se zaposleni v atipičnih oblikah zaposlitev le redko včlanjujejo v sindikate, sami pa so relativno nemočni v pogajanjih z delodajalci. Preseneča me, da tudi država podpira takšne oblike zaposlovanja. Država s svojimi zakoni omogoča delodajalcem, da zaposlujejo delavce za določen čas za dve leti, kar je po mojem mnenju veliko predolga poskusna doba. Ker je pritisk brezposelnosti vedno večji, iskalci zaposlitev (največkrat mladi, ki so šele zaključili šolanje), sprejemajo tovrstne zaposlitve. Če postanemo dojemljivi za zgoraj prikazane razmere na trgu delovne sile, lažje razumemo, zakaj so sindikati in delavci prepričani, da vse, kar oni izgubijo, gre v korist delodajalcev.

Stališče, da pa v odnosu med delodajalci in delojemalci prevladuje dobim - dobim igra, delodajalci utemeljujejo s tem, da pri fleksibilnih oblikah zaposlitev gre med drugim tudi za to, da bodo delavci lažje in z večjim veseljem delali, saj bi naj te nove oblike bile za njih veliko boljše kot klasične. Kot sem že prej napisala, pridobijo delodajalci s tem bolj motivirane delavce, ki ustvarjajo večje dobičke. Težko bi torej enostransko presodili, ali gre za eno ali drugo igro. Na primer, v podjetju obstaja določen znesek prihodkov. Če odštejemo stroške (strošek dela ni vključen), ostane vsota denarja, ki se razdeli med lastniki in delavci. Tukaj gre za odnos dobim - zgubim. Drugi primer, ki prikazuje dobim - dobim odnos med delodajalci in delojemalci, je uvajanje krožkov kakovosti. S tem delavcem omogočijo bolj dinamično delo in večji občutek odgovornosti, lažje izražanje idej, delojemalci pa pridejo do dobrih idej, ki lahko izboljšajo proizvodne procese.

Če strnem, lahko rečem, da ne moremo posploševati ne obnašanja sindikatov in ne obnašanja delodajalcev. Gre dejansko za posamične odločitve in ne za držo katerekoli strani v vseh situacijah.

Delodajalci in sindikati oziroma delavci ne glede na vsa razhajanja in konflikte pridejo do zaključka, da je potrebno zagotoviti vsaj obstoj, če že ne rast podjetja. Ta skupni interes tako ene kot druge sili v popuščanja na nekaterih področjih v kolektivnih pogajanjih. Oboji se zavedajo medsebojne odvisnosti. Tukaj najbolj pride do izraza način, ki ga zagovarja upravljanje s človeškimi viri oziroma dobim - dobim igra. Ne glede na to, da je glavni cilj lastnikov kapitala doseganje čim večjih profitov, morajo poskrbeti tudi za delavce in njihovo zadovoljstvo, saj drugače ne morejo doseči svojega cilja. Sindikati in delavci lahko na to gledajo kot na izkoriščanje in vidijo sebe le kot sredstvo za doseganje ciljev drugih. Lahko pa na te ugodnosti, ki jih delodajalci morajo ponuditi delavcem, če želijo, da delajo, gledajo kot na pozitivne izboljšave pri delu. Tudi tukaj je stvar sindikata, kaj bo obravnaval kot še sprejemljivo za svoje člane in kaj ne.

Svetla točka za delavce je participacija, ki je v Sloveniji precej dobro razvita, saj ima korenine v prejšnji ureditvi. Participacija omogoča delavcem, da imajo možnost vpliva vsaj na nekatera področja dela. Po naši trenutni ureditvi jim omogoča tudi finančne koristi, na primer v obliki udeležbe v dobičku. Poleg participacije lahko delavci za svoje pravice skrbijo tudi s kolektivnimi pogajanjimi. Kolektivna pogajanja pomenijo večinoma pogajanja o plačah. Obstoječi sistem kolektivnih pogajanj je deležen veliko kritik, predvsem zato, ker delodajalsko stran zastopa Gospodarska zbornica Slovenije, v kateri je članstvo obvezno za vse delodajalce. Zaradi tega je pod vprašaj postavljeno načelo prostovoljnosti kolektivnih pogajanj. V prihodnost bo verjetno potrebno tudi sprejeti odločitev, ali bomo imeli inkluzivna ali ekskluzivna kolektivna pogajanja. Če bi prišlo do spremembe oziroma vpeljave ekskluzivnih kolektivnih pogajanj, bi lahko prišlo do segmentacije trga delovne sile. Delodajalci bi raje zaposlovali tiste iskalce zaposlitve, ki niso (in tudi ne bodo) člani sindikata. Veliko iskalcev zaposlitve bi se, v želji da dobijo zaposlitev, odreklo članstvu v sindikatu. Posledice tega bi bile, da bi bili zaposleni zelo slabo zaščiteni in da bi imeli vedno manj pravic.

Glede na to, da gredo dogajanja na trgu delovne sile v tej smeri oziroma v smeri zmanjševanja kolektivnega predstavljanja delavcev, se industrijski odnosi vedno bolj umikajo, vedno bolj pomembne pa postajajo različne strategije upravljanja s človeškimi viri. Delodajalci s temi strategijami skušajo zaposlenim pokazati, da so pomemben faktor pri doseganju uspehov podjetja in da so za to podjetje pomembni. Vlagajo v njihovo motivacijo in izobraževanje, želijo povečati občutek pripadnosti podjetju ipd. Vprašanje je, ali so ta vlaganja namenjena povečanju splošnega zadovoljstva delavcev ali doseganju večjih profitov podjetja. Ali delodajalci omogočajo fleksibilen delovni čas nekemu posamezniku zato, da bo lahko več čas preživel z družino, ali zato, da bo v službi naredil več, ker bo čutil pripadnost in hvaležnost managementu? Ali management promovira krožke kakovosti zato, da bodo odnosi med zaposlenimi boljši in se bodo posamezniki v podjetju počutili bolje, ali pa zato, da bodo naredili več in s temo povečali profite?

Članstvo v sindikatih in kolektivna pogajanja pomenijo za delavce možnost, da si priborijo pravice, ki izhajajo iz dela. Dejstvo je, da se posamezen delavec ne bo mogel uspešno pogajati z delodajalcem. Že v kolektivnih pogajanjih ne morejo predstavniki delavcev doseči vsega, kar bi delavci potrebovali, v individualnih pogajanjih med zaposlenim in delodajalcem so pa pogajanja o pomembnih vprašanjih skoraj nemogoča. Dober primer nezaščitenosti delavcev imamo v Združenih državah Amerike, kjer imajo sindikati zelo malo moči. Postaviti si moramo vprašanje, kaj želimo doseči. Ali želimo ohraniti tiste pravice delavcev, ki jih le ti trenutno imajo ali želimo te pravice zmanjšati? Če naredimo prvo, bodo stvari na tem področju ostale v večji meri enake in bodo delodajalci in delavci skušali najti neko vmesno pot, ki bo sprejemljiva za obe strani. Če izberemo drugo možnost, bomo priča velikim spremembam. Spremenil se bo celoten socialni sistem. Obstaja nevarnost, da bo nezaščitenost delavcev povečala število revnih v Sloveniji. Tisti, ki bodo zaposlitev imeli, bodo delali v veliko slabših pogojih, saj bodo želeli zaposlitev obdržati.

10. VIRI IN LITERATURA

1. Bakovnik, Rajko (1997): »Delavska participacija ni strošek, ampak dolgoročna naložba«. V: Industrijska demokracija 12/1997, na <http://www.delavska-participacija.com>, 1.10.2004
2. Bamber, J. Greg in Lansbury, D. Russel (1998): International and Comparative Employment Relations, A Study of Industrialised Market Economies. SAGE Publications, London
3. Bohinc, Rado (2000): Nova delovna razmerja, Kolektivna delovna razmerja in pogodba o zaposlitvi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
4. Bohinc, Rado (2004): Študijsko gradivo za predmet Delovno in socialno pravo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
5. Brewster, Chris in Larsen, Holt Henrik (2000): Human Resource Management in Northern Europe, Trends, Dilemmas and Strategy. Blackwell Publishers, Oxford
6. Brewster, Chris, Mayrhofer Wolfgang, Mortey Michael (2000): New Challenges for European Human Resource Management. Macmillan Press, London
7. Černigoj Sadar, Nevenka, Gnidovec, Meta, Ignjatovič, Miroljub, Mesner Andolšek, Dana, Stanojević, Miroslav, Svetlik, Ivan, Trbanc, Martina (2002): Upravljanje človeških virov. Mednarodna primerjalna študija. Center za proučevanje organizacij in človeških virov., Ljubljana
8. Gjerkeš, Bojana (2002): Participacija zaposlenih pri odločanju v EU in Sloveniji. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
9. Godina, Ksenija (2000): FIDES in stavka zdravnikov v letih 1995-96. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
10. Gostiša, Mato (1996): Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas. ČZŠ Enotnost, Studio Participatis, Ljubljana
11. Gubenšek, Maja (2003): Fleksibilne oblike dela. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
12. Heery, Edmund in Noon, Mike (2001): A Dictionary of Human Resource Management. Oxford University Press, New Yourk

13. Ignjatović, Miroljub (2002): Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. Doktorska disertacija, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
14. Jamnik, Rajko (1985): Teorija iger. Društvo matematikov, fizikov in astronomov SRS, Ljubljana
15. Kanjuo Mrčela, Aleksandra (1994): »Sindikati in privatizacija«. Družboslovne razprave, št. 17-18, Ljubljana, str. 107-119
16. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana
17. Mežnar, Drago (1996): Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju z uvodnimi pojasnili Draga Mežnarja in stvarnim kazalom, druga spremenjena in dopolnjena izdaja. ČZ Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana
18. Možina, Stane (2002): Management kadrovskih virov. Založba FDV, Ljubljana
19. Novak, Ana (2001): Industrijski odnosi v Nemčiji in Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
20. Preskavec, Primož (2003): Soodločanje zaposlenih v družbi Savske elektrarne Ljubljana d.o.o., Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
21. Stanojević, Miroslav (1996): Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja. ČZP Enotnost, Ljubljana
22. Stanojević, Miroslav (1997): »Zakonodajna regulacija participacije v Evropi«. V: Industrijska demokracija 8/1997, na <http://www.delavska-participacija.com>, 1.10.2004
23. Stanojević, Miroslav (1998): »Delovni odnosi, sindikati in participacija zaposlenih«. V Možina Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 389-407
24. Stanojević, Miroslav (2000): »Participacija in kakovost«. V: Industrijska demokracija št. 2/2000, na <http://www.delavska-participacija.com>, 1.10.2004
25. Stanojević, M., Rajgelj, B., Potočnik M. (2001): »Industrijski odnosi v Sloveniji«. V: Uspešna nedozorelost. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
26. Stanojević, Miroslav (2001): »Konec dolgega stavkovnega vala v Sloveniji?«. Teorija in praksa, letnik 38, št. 5/2001, str. 798-816

27. Stanojević, Miroslav (2002): »Socialni dialog na mikro ravni?«. V: Industrijska demokracija 11/2002, na <http://www.delavska-participacija.com>, 1.10.2004
28. Svetlik, Ivan (1993): »Delo, kapital in socialna varnost«. V Dobrin Tanja (ur.): Delodajalci in delavci, Aktualna vprašanja iz medsebojnih razmerij. Inštitut za delo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, Ljubljana, str. 5-17
29. Svetlik, Ivan (2004): zapiski s predavanj pri predmetu Upravljanje s človeškimi viri
30. Towers, Brian (1992): A Handbook of Industrial Relations Practice, Practice and the Law in the Employment Relationship. Kogan Page, London
31. Traxler, Franc (1998): »Collective Bargaining in the OECD: Developments, Preconditions and Effects«. European Journal of Industrial Relations, vol. 4, št. 2, str. 207-226
32. Trček Pirš, Stanislava (2002): Interesno organiziranje delodajalcev v Sloveniji in Evropi. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
33. Vodovnik, Zvone (1993): »Sodelovanje delavcev pri upravljanju v slovenski pravni ureditvi«. V Dobrin Tanja (ur.): Delodajalci in delavci, Aktualna vprašanja iz medsebojnih razmerij. Inštitut za delo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, str. 33-56
34. Železnik, Tina (2004): Udeležba zaposlenih pri dobičku družbe. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
35. <http://www.delavska-participacija.com/članki>, 1.10.2004
36. <http://www.gvestnik.si>, 12.12.2004
37. <http://kuznets.fas.harvard.edu>, 17.3.2005
38. <http://levine.sscnet.ucla.edu/general/whatis.htm>, 17.3.2005
39. <http://www.megatrend-online.com>, 30.9.2004
40. <http://www.sigov.si/cgi-bin/spl/zmar/arhiv/izbor/3politik/indodnos/sind.html>, 30.9.2004
41. <http://www.zzzs.si>, 15.01.2005
42. <http://william-king.www.drexel.edu>, 17.3.2005