

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**VALENTINA FEGIC BIRSA**

**MEHKA FLEKSIBILIZACIJA ZAPOSLOTITVENIH  
RAZMERIJ – PRIMER PODJETJA MEBLO JOGI D. O. O.**

**NOVA GORICA**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2006**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**VALENTINA FEGIC BIRSA**

**Mentor: red. prof. dr. MIROSLAV STANOJEVIĆ**

**MEHKA FLEKSIBILIZACIJA ZAPOSLOTITVENIH  
RAZMERIJ – PRIMER PODJETJA MEBLO JOGI D. O. O.**

**NOVA GORICA**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2006**

## **ZAHVALA**

*Iskrena hvala red. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću  
za napotke in strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.*

*Hvala sogovornikom v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica,  
posebno ge. Tini, ge. Ingrid, ge. Miri ter prejšnjemu direktorju g. Borisu.*

*Zahvaljujem se tudi staršem, Aljažu, prijateljicam in ostalim,  
ki ste me podpirali v času študija.*

## **MEHKA FLEKSIBILIZACIJA ZAPOSLOTIVENIH RAZMERIC – PRIMER PODJETJA MEBLO JOGI D. O. O. NOVA GORICA**

V Sloveniji je trg delovne sile tog. Značilni so državna regulacija in visoko definirani socialni standardi, ki so posledica vplivnih združenj delojemalcev, med katerimi velja še posebno izpostaviti delovanje sindikatov. Fleksibilizacija zaposlitvenih razmerij v slovenskih organizacijah, če jih primerjamo z organizacijami iz drugih evropskih držav, poteka bolj postopno in z uporabo zaposlenim prijaznejših oblik reševanja presežnih delavcev. Omejene možnosti zunanje fleksibilnosti silijo organizacije v doseganje konkurenčnosti z obstoječo delovno silo. Prisotna je intenzifikacija dela, kar nakazuje tudi uporaba fleksibilnih oblik dela v slovenskih organizacijah – nerazvito zaposlovanje s skrajšanim delovnim časom, pogosta uporaba nadurnega dela, dela ob vikendih ter dela v izmenah. V nadaljevanju je predstavljen primer podjetja, ki je zanimiv zlasti zaradi neznačilnega načina reševanja ekonomskih težav. Namesto zmanjšanja števila zaposlenih so v podjetju vse zaposlene obdržali in uvedli 36-urni delovni teden. Postavljena je domneva, da je omenjena rešitev posledica nekaterih specifičnih lastnosti podjetja ter nakazuje močno prisotno zastopanje in upoštevanje interesov zaposlenih.

Ključne besede: trg dela, fleksibilne oblike dela, intenzifikacija dela, participacija

## **SOFT FLEXIBILITY IN WORKING RELATIONS – THE EXAMPLE OF THE COMPANY MEBLO JOGI D. O. O. NOVA GORICA.**

The Slovenian labour market is rigid. Typical characteristics are state regulation and high social standards which are the result of influential employee associations, among which special attention is paid to the trade unions. In comparison with other European countries the procedure for establishing flexibility in working relations in Slovenian organizations is much more gradual. Moreover such organizations make use of more plausible solutions when solving problems in regard to labour surplus. Due to the limited possibility of external flexibility the organizations are forced to take part in the market competition with their existing labour force. Consequently the work is intensified, which can be explained through the use of flexible forms of work in Slovenian organizations, such as uncommon part-time employment, the high use of overtime labour, weekend employment and shift-work. This diploma thesis examines a company that is particularly unique in its unusual way of solving economic problems. Instead of reducing the number of workers the company retained all of their employees and introduced 36-hour work-week. It is suggested that such a solution is the consequence of rather specific company characteristics which show that the interests of the employees are presented and subsequently taken into account.

Keywords: labour market, flexible forms of work, intensifying of work, participation

## KAZALO

1. UVOD	7
2. TOGOST TRGA DELOVNE SILE V SLOVENIJI	8
2.1 RAZŠIRJENOST FLEKSIBILNIH OBLIK ZAPOSLOVANJA	9
2.1.1 Delo s krajšim delovnim časom	10
2.1.2 Samozaposlovanje	11
2.1.3 Zaposlovanje za določen čas	11
2.2 VARNOST PLAČ KOT POSLEDICA MOČI DELOJEMALSKIH ZDRUŽENJ	12
2.3 STABILNOST PRI ZAPOSLOVANJU	12
2.4 MEHKE OBLIKE REŠEVANJA PRESEŽNIH DELAVCEV	12
3. FLEKSIBILNOST SLOVENSКИH ORGANIZACIJ	13
3.1 NEPOSREDNA PARTICIPACIJA	14
3.1.1 Soodločanje zaposlenih	14
3.1.2 Obveščanje zaposlenih	16
3.2 POSREDNA – KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA	17
3.3 FLEKSIBILNE OBLIKE DELA V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH	17
3.3.1 Zaposlovanje za določen čas	17
3.3.2 Nadurno delo	18
3.3.3 Delo v izmenah	18
3.3.4 Delo ob vikendih	18
4. INTENZIFIKACIJA DELA V SLOVENIJI	18
4.1 ŠTEVILO UR DELA, KI JIH POSAMEZNIK OPRAVI V TEDNU	19
4.2 DELO V IZMENAH	21
4.3 NADURNO DELO IN DELO OB VIKENDIH	21
5. PRIMER PODJETJA MEBLO JOGI D. O. O. NOVA GORICA	23
5.1 METODOLOGIJA	23
5.2 PREDSTAVITEV PODJETJA MEBLO JOGI D. O. O. NOVA GORICA	24
5.2.1 Standard družbene odgovornosti v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica	25
5.2.1.1 Predstavniki zaposlenih	26
5.3 STRUKTURA DELOVNIH MEST IN ZAPOSLENIH	27
5.4 GIBANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH IN FLEKSIBILNE OBLIKE ZAPOSLOVANJA OD LETA 2001 DALJE	29
5.4.1 Gibanje števila zaposlenih	29
5.4.2 Fleksibilne oblike zaposlovanja	30
5.5 OKOLIŠČINE, KI SO POGOJEVALE SPREMEMBE	31
5.5.1 Značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje	31
5.5.2 Neenakomeren obseg dela	31
5.6 ISKANJE REŠITEV ZA VEČJO FLEKSIBILNOST IN RACIONALIZACIJO	32
5.6.1 Krajši delovni čas za enak obseg delovnih nalog?	33
5.6.2 Sedanja ureditev področja delovnega časa v podjetju	33
5.6.3 Pozitivni učinki nove ureditve	35
5.7 STARI IN NOVI NAČINI REŠEVANJA ZAČASNO POVEČANEGA OBSEGA DELA	35
5.7.1 Stari načini reševanja začasno povečanega obsega dela	35
5.7.2 Novi načini premagovanja povečanega obsega dela	37
5.8 INTENZITETA DELA V PODJETJU	37
5.8.1 Delo ob vikendih in delo v izmenah	37
5.8.2 Preobremenjenost z delom in opravljanje nadur	37
5.9 KOMUNIKACIJA MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI	39

5.9.1	Komunikacija od zgoraj navzdol in obveščanje zaposlenih _____	39
5.9.2	Komunikacija od spodaj navzgor _____	40
5.10	MOŽNOSTI SOODLOČANJA ZAPOSLENIH _____	41
5.10.1	Vpliv sindikata in predstavnika delavcev na odločitve vodstva _____	41
5.10.2	Neposredno soodločanje zaposlenih _____	42
5.10.2.1	Vpliv zaposlenih na organizacijo lastnega dela _____	42
5.10.2.2	Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti kot podlaga sistema nagrajevanja zaposlenih _____	43
5.10.2.2.1	(Ne)zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja _____	44
5.10.3	Udeležba zaposlenih pri dobičku _____	45
6.	UMESTITEV PODJETJA V SLOVENSKE RAZMERE – LASTNA REFLEKSIJA _____	45
6.1	KOMUNIKACIJA MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI TER MOŽNOSTI SOODLOČANJA ZAPOSLENIH _____	45
6.1.2	Visoko centraliziran in rigidni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti _____	47
6.2	INTENZIFIKACIJA DELA V PODJETJU _____	48
6.3	VPLIV NOVE UREDITVE NA UPORABO POSAMEZNIH OBLIK FLEKSIBILNOSTI V PODJETJU _____	48
6.4	VZROKI ZA ZAPOSLENIM PRIJAZEN NAČIN DOSEGANJA RACIONALIZACIJE PROIZVODNJE _____	49
6.4.1	Naklonjenost vodstva za interese zaposlenih _____	50
6.4.2	Vpliven sindikat _____	50
6.4.3	Struktura kupcev _____	50
7.	ZAKLJUČEK _____	51
8.	VIRI IN LITERATURA _____	53
9.	PRILOGE _____	56

## 1. UVOD

Organizacije danes delujejo v okolju, ki je visoko dinamično in od njih zahteva nenehno prilagajanje. Fleksibilizacija kot dejavnik preživetja se nanaša na ureditev in procese na številnih področjih znotraj organizacije. Eden izmed pomembnih vidikov je fleksibilizacija področja zaposlovanja in dela, ki jo razumemo kot »proces spreminjanja pogojev zaposlovanja in načina organiziranosti dela v smeri vse večje raznovrstnosti« (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 230). Definicija koncepta dela kot plačane zaposlitve za nedoločen čas s polnim delovnim časom, ki je bila značilna za moderno industrijsko družbo, se razširja z drugimi oblikami dela in zaposlovanja, ki so bile do sedaj ne vrednotene in marginalizirane. (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 254)

Na proces fleksibilizacije organizacij v veliki meri vpliva država s svojo regulacijo. Ker fleksibilizacija dela in zaposlovanja lahko pomeni večjo negotovost in tveganje za posameznika, se država, delodajalci in delojemalci trudijo najti ravnovesje, ki bo omogočalo zadostno mero fleksibilnosti ob razmeroma visoki kvaliteti življenja in socialni varnosti posameznika. Slovenski sistem države blaginje predvideva pomembno vlogo države pri zagotavljanju socialne varnosti posameznika. Pričakovano je zato visoko regulirano tudi področje dela in zaposlovanja, ki državi predstavlja mehanizem, prek katerega lahko aktivno vpliva na socialno varnost posameznika.

V diplomskem delu bom predstavila fleksibilizacijo zaposlitvenih razmerij v slovenskih organizacijah. V prvem delu bom najprej primerjala slovenski trg delovne sile z vidika fleksibilnosti in varnosti. Nato bom predstavila fleksibilnost slovenskih organizacij prek vključenosti zaposlenih v odločanje in uporabe fleksibilnih oblik dela in zaposlovanja ter poskušala preveriti, ali uporaba teh oblik nakazuje intenzifikacijo dela v Sloveniji. V teoretičnem delu bom kot hipotezi uporabila naslednji trditvi:

**»V razmerah visoko reguliranega trga delovne sile je za slovenske organizacije, v primerjavi z organizacijami iz drugih evropskih držav, značilna mehka fleksibilizacija zaposlitvenih razmerij.«** Pod tem pojmom razumem predvsem fleksibilizacijo, ki je »regulirana«, omejena ter poteka postopoma, manj izrazito.

**»Uporaba fleksibilnih oblik dela nakazuje intenzifikacijo dela v Sloveniji.«**

V praktičnem delu bom poskušala opisane splošne značilnosti primerjati z izbrano organizacijo. Podjetje Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica je zanimivo predvsem zato, ker je mehka fleksibilizacija v podjetju še bolj izrazita, saj je potekala še bolj postopno in z uporabo zaposlenim še prijaznejših načinov reševanja problema presežnih delavcev. Največjo posebnost podjetja predstavlja skrajševanje delovnega časa, ki nakazuje odmik od intenzifikacije dela v slovenskih organizacijah. V zadnjem delu bom poskušala poiskati dejavnike, ki so pogojevali odstopanje podjetja od predstavljenega modela slovenskih organizacij, ter s tem v zvezi preverila trditev:

**»V podjetju je močno pristno zastopanje in upoštevanje interesov zaposlenih.«**

## **2. TOGOST TRGA DELOVNE SILE V SLOVENIJI**

Trg delovne sile predstavlja mehanizme in institucije, prek katerih se srečujeta ponudba delovne sile in povpraševanje po njej. (Loveridge in Mok v Ignjatović 2002: 7) V zadnjih desetletjih sta se pretok in dinamika znotraj trga delovne sile močno povečala. V času prevladujočih zaposlitev za nedoločen čas z doživljenjsko zaposlitvijo v istem podjetju, značilnem za stabilno obdobje razvitih kapitalističnih družb, je bila večina zaposlenih izključena iz aktivnega trga delovne sile in je zamrznila svojo pozicijo na trgu. Z uvajanjem drugih, prožnejših oblik zaposlovanja, se je razširil aktivni del trga, saj se je vedno več oseb vedno dlje in bolj pogosto ukvarjalo z iskanjem zaposlitve ter ponujanjem dela in znanj. (glej Ignjatović 2002: 7–8)

Poleg ekonomskega sistema in gospodarske razvitosti sta trg delovne sile v posamezni državi in njegova učinkovitost pogojena z značilnostmi in strukturo države. Esping-Andersen je predpostavil, da je trg delovne sile mogoče povezati s sistemom države blaginje in na tej osnovi prišel do različnih režimov trga delovne sile, ki se pojavljajo v razviti Evropi. (glej Ignjatović 2000: 127) Poleg tega dejavnika Ignjatović prepoznava še druge, ki pomembno sooblikujejo trg delovne sile v državi, kot so zgodovinsko ozadje, kulturne in verske značilnosti, sistem izobraževanja, razporeditev politične moči znotraj družbe, stopnja razvitosti države, uporaba tehnologije, naravni viri ipd. (glej Ignjatović 2000: 127, 139)



Na trg delovne sile v Sloveniji je pomembno vplivala izkušnja komunizma, za katero je bila značilna visoka varnost<sup>1</sup>. Arzenšek trdi, da je bila varnost zaposlitve glavni motiv delavcev in je, po mnenju Županova, omogočala »veliko koalicijo« delavcev in politične elite v času komunizma. (v Stanojević 2004: 113) Tog trg delovne sile, ki se je izoblikoval, se je ohranil vse do danes in le počasi izgublja svojo tradicionalno strukturo. Tako pri delodajalcih kot pri delojemalcih še danes prevladujejo kulturni vzorci, ki so se izoblikovali v pogojih prevlade zaposlovanja za nedoločen čas s polnim delovnim časom. (glej Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 245)

## 2.1 RAZŠIRJENOST FLEKSIBILNIH OBLIK ZAPOSLOVANJA

Ignjatović ugotavlja, da se slovenski trg delovne sile glede na značilnosti uvršča v skupino tradicionalnih, industrijskih trgov delovne sile. Pozitivna značilnost trgov znotraj te skupine je relativno velik delež mlade populacije. Druge, manj optimistične kazalce predstavljajo velik delež zaposlenih v industriji, visoka stopnja samozaposlovanja ter velik delež zaposlitev s polnim delovnim časom. Zaposlenih s skrajšanim delovnim časom je malo – opazna je neprostovoljnost tovrstne oblike zaposlitve. (glej Ignjatović 2000: 132)

Glede na velikost deleža zaposlenih, vključenih v posamezno obliko, so najpomembnejše oblike fleksibilnega zaposlovanja v evropskih državah samozaposlovanje, zaposlovanje s skrajšanim delovnim časom ter zaposlovanje za določen čas. (glej Ignjatović 2000: 135) V petnajsterici držav Evropske<sup>2</sup> unije je v teh oblikah zaposlenih v povprečju več kot 45 % vseh zaposlenih. Slovenija z manj kot 30-odstotnim deležem močno zaostaja za tem povprečjem in je uvrščena na predzadnje mesto. (glej Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 236–237)

---

<sup>1</sup> Standing (v Ignjatović 2002: 84–86) razlikuje sedem vrst varnosti na trgu delovne sile:

1. varnost trga delovne sile, ki se kaže kot obveza k polni zaposlenosti
2. varnost zaposlitve – varnost pred odpuščanjem delavcev
3. varnost samega dela – varstvo in zdravje zaposlenih pri delu
4. varnost delovnih mest – stabilnost in trajnost delovnih mest
5. reproduktivna varnost delovne sile
6. varnost predstavljanja delovne sile – pogajalske pravice in pogajalska moč delavcev
7. varnost dohodka – uvajanje minimalnih plač.

<sup>2</sup> Izraz države Evropske unije se v nadaljevanju nanaša na petnajsterico držav članic pred širitvijo leta 2004.

### 2.1.1 Delo s krajšim delovnim časom

V primerjavi z drugimi evropskimi državami, tako razvitimi državami Evropske unije kot manj razvitimi, tranzicijskimi državami, je delo s krajšim delovnim časom v Sloveniji najmanj razširjeno. Največje razlike se kažejo v primerjavi s petnajsterico držav Evropske unije, in sicer pri deležu organizacij, ki zaposlovanja s krajšim delovnim časom sploh ne uporabljajo (glej tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Delež organizacij, ki uporabljajo zaposlovanje s krajšim delovnim časom – primerjava Slovenije s tranzicijskimi državami in državami EU.

	<b>Države Evropske unije (1.2001) (%)<sup>3</sup></b>	<b>Tranzicijske države (1.2001) (%)<sup>3</sup></b>	<b>Slovenija (1.2001) (%)<sup>4</sup></b>
Do 5 % zaposlenih	47,9	55,3	57,7
6–20 % zaposlenih	27,3	11,0	2,0
Nad 20 % zaposlenih	15,1	4,0	1,5
Ne uporablja	9,7*	29,7*	38,8

\* vrednosti niso podane v viru, ampak izračunane kot razlika vsote odstotkov stolpca do 100 %

Vir: Svetlik, Ivan (2001): Mednarodne primerjave, 173; Černigoj Sadar, Nevenka in Ignjatović, Miroljub (2001): Praksa kadrovanja, 67

Slovenske organizacije se poslužujejo zaposlovanja s krajšim delovnim časom le za majhen delež zaposlenih (do 5 %), medtem ko organizacije iz držav Evropske unije s krajšim delovnim časom zaposlujejo tudi večji delež zaposlenih.

Primerjalno slabo razvitost dela s krajšim delovnim časom v Sloveniji navajata tudi Kanjuo Mrčela in Ignjatović. Med vsemi delovno aktivnimi prebivalci je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v letu 2001 v Sloveniji le 6,6 % delalo s skrajšanim delovnim časom, kar je daleč pod povprečjem petnajsterice držav Evropske unije, ki je bilo, po podatkih Evropske komisije, v letu 2001 na ravni 17,9 %. (glej Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 244)

<sup>3</sup> glej Svetlik 2001: 173.

<sup>4</sup> glej Černigoj Sadar in Ignjatović 2001: 67.

### 2.1.2 Samozaposlovanje

Samozaposlitev je bila v zadnjem desetletju 20. stoletja v Sloveniji prevladujoča oblika fleksibilnega zaposlovanja. Najvišja je bila po osamosvojitvi in jo je aktivno spodbujala tudi država, saj je predstavljala pomemben izhod iz stanja brezposelnosti, s katero se je Slovenija takrat srečevala. Delež samozaposlenih je v 90-ih letih vztrajno upadal – leta 1991 je znašal približno 14 %, leta 2001 pa 11,1 %. (glej Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 244–246)

### 2.1.3 Zaposlovanje za določen čas

Visoka varnost zaposlitve je bila, kot že navedeno, povezana z zaposlovanjem s polnim delovnim časom za nedoločen čas. V prejšnjem sistemu je bilo zaposlovanje za določen čas nerazvito. Zaposlitev za nedoločen čas je še danes bolj zaželena možnost iskalcev zaposlitve, saj prinaša več ugodnosti v privatnem življenju (npr. boljše možnosti pridobitve kredita). To obliko zaposlitve spodbuja tudi država. Ena takih vzpodbud je omejitev zaposlovanja za določen čas z določitvijo pogojev, pod katerimi se pogodba o zaposlitvi za določen čas lahko sklene ter omejevanjem časovnega obdobja, za katerega se lahko sklene<sup>5</sup>. Druga vrsta vzpodbud nagraduje zaposlovanje za nedoločen čas in se v skladu s spodnjo ugotovitvijo o deležu mladih zaposlenih za določen čas nanaša zlasti na to skupino<sup>6</sup>.

V Sloveniji je delež zaposlitev za določen čas po osamosvojitvi znašal okrog 5 %, skozi desetletje se je pomen te oblike zaposlovanja povečeval. Leta 2001 zaposlitev za določen čas predstavljala desetino vseh plačanih zaposlitev, s čimer se je Slovenija približala povprečju držav Evropske unije (13,4 %). Tovrstna oblika zaposlitve je bolj značilna za mlade v starosti 15–24 let, saj jih je več kot 40 % znotraj te skupine zaposlenih za določen čas. (glej Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004: 244–247)

---

<sup>5</sup> Pri omejevanju sklepanja pogodb za določen čas je močno poudarjena nestalnost dela – pogodba za določen čas se lahko sklene za izvrševanje sezonskega dela, dela, ki po naravi traja določen čas, projektno zasnovanega dela, zaradi nadomeščanja začasnega odsotnega delavca, začasnega povečanega obsega dela, pri zaposlovanju tujcev brez trajnega dovoljenja za delo, pri zaposlovanju poslovnih oseb idr. Pogodba za določen čas se zato sklene/sklepa za čas, potreben, da se delo opravi, vendar ne daljši od 2 let. (Zakon o delovnih razmerjih, člen 52–53)

<sup>6</sup> 48. člen Zakona o dohodnini ter 50. člen Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb uvajata znižanje davčne osnove delodajalcu, ki za nedoločen čas in najmanj za dve leti zaposli delavca, ki prvič sklene delovno razmerje, ali delavca, ki je bil pred sklenitvijo najmanj 12 mesecev prijavljen na Zavodu za zaposlovanje, oz. osebo z doktoratom, ki se prvič zaposli pri gospodarski družbi ali samostojnemu podjetniku.

## **2.2 VARNOST PLAČ KOT POSLEDICA MOČI DELOJEMALSKIH ZDRUŽENJ**

V Sloveniji je tradicionalno močna zastopanost predstavljanja interesov delovne sile, ki se odraža v centraliziranem sistemu kolektivnih pogajanj. Močna združenja delojemalcev pritiskajo na državo in vplivajo na visok socialni standard zaposlenih. Ta se odraža tudi v visoki varnosti plače, ki jo zagotavlja institut minimalne plače.

Stanojević ugotavlja, da je bila v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami v Sloveniji raven plač v 90-ih letih primerjalno na visoki ravni. Poleg relativno ugodne gospodarske slike, ki je dopuščala visoko raven plač, je bil ključni pogoj za njihovo ohranjanje centraliziran sistem kolektivnih pogajanj. (glej Stanojević 2004: 113)

## **2.3 STABILNOST PRI ZAPOSLOVANJU**

Rigidnost trga delovne sile se odraža v stabilnosti pri zaposlovanju, ki ga razumemo kot majhno nihanje števila zaposlenih v organizacijah. Poleg tega je stabilnost pri zaposlovanju pokazatelj varnosti delovnih mest kot ene izmed oblik varnosti na reguliranih trgih delovne sile. Možnosti za velika nihanja števila zaposlenih omejuje tudi država z zakonodajo, ki regulira (številčnejša) odpuščanja delavcev<sup>7</sup>.

V večini slovenskih organizacij se število zaposlenih ne spreminja opazneje – 88,4 % organizacij v predhodnih treh letih ni spremenilo števila zaposlenih za več kot 5 %. V Evropski uniji je delež teh organizacij 81,8 %, največ sprememb v številu zaposlenih so doživljale organizacije iz tranzicijskih državah, saj jih je le 43,2 % ohranilo število zaposlenih na približno enaki ravni. (glej Svetlik 2001: 167)

## **2.4 MEHKE OBLIKE REŠEVANJA PRESEŽNIH DELAVCEV**

Pokazatelj visoke varnosti zaposlitve in posredno visoko reguliranega trga delovne sile so tudi mehke oblike reševanja presežnih delavcev. V Sloveniji je najpogosteje uporabljena metoda

---

<sup>7</sup> Med te omejitve bi lahko uvrstili naslednja določila Zakona o delovnih razmerjih:

1. dolžnost izplačila odpravnine (109. člen),
2. varovane kategorije delavcev, ki so v zvezi z odpuščanjem deležne posebnega varstva, (113.–119. člen),
3. dolžnosti pri odpuščanju večjega števila delavcev (izdelava programa razreševanja presežnih delavcev (96. in 99. člen), obveznost obveščanja in posvetovanja s sindikatom (97. člen), obveznost obveščanja Zavoda za zaposlovanje (98. člen) ipd.

reševanja presežnih delavcev prerazporejanje znotraj podjetja, uporablja jo kar 65 % organizacij. Pomembne oblike so tudi predčasno upokojevanje, uporaba prostovoljnih presežkov in nepodaljševanje delovnih razmerij za določen čas po izteku, ki jih uporablja 40–50 % organizacij. Poleg tega se slovenske organizacije v manjši meri poslužujejo trdih oblik reševanja presežkov, kot so npr. prisilni presežki (glej tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Delež organizacij, ki uporabljajo posamezno metodo reševanja presežkov – primerjava Slovenije z državami EU in tranzicijskimi državami.

	<b>Slovenija (%)</b>	<b>Države Evropske unije (%)</b>	<b>Tranzicijske države (%)</b>
Zamrznitev zaposlovanja	34,5	35,7	42,8
Predčasno upokojevanje	49,0	37,1	27,0
Prostovoljni presežki	44,1	34,1	18,3
Prisilni presežki	15,1	30,8	50,0
Prerazporeditev znotraj organizacije	65,0	33,6	48,2
Pomoč pri zaposlitvi druge	21,2	14,3	16,7
Nepodaljševanje razmerij za določen čas	42,1	33,4	44,1
Prenos dejavnosti na zunanje izvajalce	37,8	18,8	21,6

Vir: Svetlik, Ivan (2001): Mednarodne primerjave, 168.

### **3. FLEKSIBILNOST SLOVENSКИH ORGANIZACIJ**

Za uspešno delovanje organizacije v času globalizacije in hitrih sprememb na trgih je ključna sposobnost hitrega reagiranja in prilagajanja. Veliko se govori o fleksibilnosti organizacij, ki se odraža na različnih področjih znotraj organizacije (prožnejši organizacijski strukturi, fleksibilnih oblikah zaposlovanja ipd).

Mesner Andolškova meni, da je pomemben dejavnik ohranjanja konkurenčnosti v visoko spremenljivem okolju vključenost zaposlenih v procese vsakodnevnega spreminjanja proizvodnje. Izgublja se vloga zaposlenih kot pasivnih proizvodnih tvorcev; le-ti postajajo aktivno vključeni v »igro spreminjanja« in morajo biti sposobni hitro in aktivno odgovoriti na

težave in spremembe. (glej Mesner Andolšek 1999: 9) Temu dejstvu se prilagajajo tudi organizacijske strukture, ki izgubljajo strogo hierarhično obliko na račun novih, bolj ploščatih struktur, ki omogočajo prenašanje odgovornosti na nižje ravni.

Organizacije dosegajo večjo prožnost tudi s pomočjo fleksibilnih oblik dela in zaposlovanja, s čimer v kontekstu in omejitvah, ki jih postavlja zunanje okolje, odgovarjajo na posamezna nihanja na trgu. Velik poudarek je na funkcionalni fleksibilnosti, ki zahteva od zaposlenih uporabo in obvladovanje več znanj in spretnosti. Organizacije svojim zaposlenim lahko določijo več raznovrstnih nalog na delovnem mestu; ker obvladajo tudi naloge, ki sodijo na druga delovna mesta, je podjetju zagotovljena možnost prehajanja med delovnimi mesti in s tem fleksibilnost pri razporejanju zaposlenih.

### **3.1 NEPOSREDNA PARTICIPACIJA**

Po Bakovniku (2003) predstavlja neposredna participacija v najožjem pomenu sodelovanje pri odločanju neposredno v delovnem procesu, v katerega se delavec kot posameznik neposredno vključuje, za razliko od kolektivne participacije, ki jo delavci uresničujejo prek svojih izvoljenih predstavništev.

Mesner Andolškova (1999: 10) govori o dveh oblikah neposredne participacije. Prvo predstavlja proces komunikacije od zgoraj navzdol, prek katerega poteka informiranje zaposlenih in oblikovanje njihovih stališč (razni sestanki, hišni časopis, zbori zaposlenih, elektronska pošta ipd). Druga oblika je povezana z reševanjem problemov in poteka v smeri od spodaj navzgor (predlogi v zvezi z delom, krožki kvalitete, skupinsko delo, samoupravni timi).

#### **3.1.1 Soodločanje zaposlenih**

V Sloveniji je vodenje izrazito neparticipativno, saj ne vključuje vseh ravni v organizaciji. Odločitve o pomembnejših vprašanjih v organizaciji se sprejemajo brez posvetovanja z zaposlenimi na najnižjih ravneh. V odločanje je vključeno le vodstvo, deloma tudi strokovnjaki oziroma tehniki. Z nizko ravni sodelovanja zaposlenih pri urejanju pomembnejših področij v organizaciji Slovenija močno zaostaja tako za državami Evropske unije kot tudi tranzicijskimi državami. Najnižje ravni v organizaciji, režijski in fizični delavci,

so o strategiji in finančnem področju vprašani le v zanemarljivem deležu slovenskih organizacij. Posebno problematična je slaba participacija zaposlenih pri organizaciji dela in s tem posredno majhen vpliv posameznika na organizacijo lastnega dela. Čeprav največji odstotek organizacij (31,7 %) fizične delavce povpraša ravno o tem področju, je delež organizacij še vedno daleč pod povprečjem tako držav Evropske unije kot tranzicijskih držav (glej tabelo 3.1).

Tabela 3.1: Delež organizacij, ki o strategiji, finančnih rezultatih in organizaciji dela povpraša naslednje skupine zaposlenih – primerjava Slovenije z državami EU in tranzicijskimi državami.

		<b>Slovenija (%)</b>	<b>Države Evropske unije (%)</b>	<b>Tranzicijske države (%)</b>
STRATEGIJA	Vodstvo	92,7	93,8	89,4
	Strokovnjaki	45,9	57,0	53,2
	Administracija	4,9	40,2	31,3
	Fizični delavci	2,4	29,9	21,0
FINANČNI REZULTATI	Vodstvo	88,8	92,0	90,1
	Strokovnjaki	42,4	70,0	57,9
	Administracija	14,6	59,0	41,5
	Fizični delavci	5,9	45,2	24,1
ORGANIZACIJA DELA	Vodstvo	89,8	83,3	79,5
	Strokovnjaki	67,8	75,1	74,3
	Administracija	39,0	73,2	66,2
	Fizični delavci	31,7	63,5	65,6

Vir: Svetlik, Ivan (2001): Mednarodne primerjave, 186.

Kot drugi dejavnik možnosti soodločanja lahko upoštevamo vključenost zaposlenih v ocenjevanje delovne uspešnosti. Stanojević (2004: 116) ugotavlja, da je sistem ocenjevanja zaposlenih v slovenskih organizacijah visoko centraliziran in zaposlenim dopušča le majhne možnosti sodelovanja pri postopku ocenjevanja.

Ocenjevanja delovne uspešnosti je v slovenskih organizacijah v rokah neposrednih ali posrednih vodij, zaposleni na nižjih ravneh hierarhije imajo le redkokje možnost sodelovanja. Največje razlike se pojavljajo pri samooceni zaposlenih, ki jo v Sloveniji uporablja manj kot desetina organizacij, medtem ko jo v tranzicijskih državah okrog 30 %, v državah Evropske unije pa celo več kot polovica organizacij. Z nizko ravni participacije zaposlenih na tem področju Slovenija zaostaja tako za tranzicijskimi državami kot državami v Evropski uniji (glej tabelo 9.1 v prilogi A). Ker kar 87,5 % organizacij uporablja sistem ocenjevanja delovne uspešnosti kot vir podatkov za določanje plač (glej Kopač in Trbanc 2005: 57), je zaposlenim prek tega onemogočen tudi vpliv na določanje višine plače.

### 3.1.2 Obveščanje zaposlenih

Neposredna participacija zaposlenih na najnižjih ravneh je slaba tudi, če upoštevamo nižjo intenziteto participacije – obveščanje zaposlenih. Neposredno obveščanje zaposlenih je v slovenskih organizacijah redko uporabljeno. Čeprav podatki izkazujejo naraščanje le-tega, v primerjavi z organizacijami iz držav Evropske unije narašča v manjši meri. (glej Svetlik 2001: 185–186)

Največ slovenskih organizacij zaposlene na nižjih ravneh na različne načine obvešča o zanje pomembnem področju – organizaciji dela, čeprav je še vedno četrtnina organizacij, kjer zaposlenih o tem področju sploh ne obveščajo (glej tabelo 3.2).

Tabela 3.2: Delež slovenskih organizacij, ki o naslednjih pomembnih področjih obveščajo administrativne in fizične delavce.

	<b>Poslovna strategija</b> (%)	<b>Finančni rezultati</b> (%)	<b>Organizacija dela</b> (%)
Režija/administracija	42,9	52,8	78,3
Fizični delavci	33,5	41,6	72,0

Vir: Stanojević, Miroslav (2005): Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi, 101.



### **3.2 POSREDNA – KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA**

Kolektivna participacija je v Sloveniji že tradicionalno močno razvita. V primerjavi z državami Evropske unije in tranzicijskimi državami je za Slovenijo značilno višje članstvo v sindikatih. V skoraj treh četrtinah slovenskih organizacij je v sindikat vključena več kot polovica zaposlenih, kar je visoko nad povprečjem držav Evropske unije s 40-imi odstotki in tranzicijskih držav z 31-imi odstotki organizacij. Dodatno velik pomen sindikata kaže vpliv sindikata v organizacijah. V primerjavi z obema skupinama držav se v Sloveniji vpliv povečuje, medtem ko je znotraj obeh preostalih skupin več organizacij poročalo o upadu kot o naraščanju moči sindikata v predhodnem obdobju. (glej Svetlik 2001: 185)

Pogostost sveta delavcev je v slovenskih organizacijah primerljiva s povprečjem v državah Evropske unije in je približno na ravni treh četrtin. V tranzicijskih državah je pogostost tega predstavništva zaposlenih precej manj pogosta, pojavlja le v slabi četrtini organizacij. (glej Svetlik 2001: 185)

Oba organa sta v slovenskih organizacijah pomemben posrednik pri komuniciranju zaposlenih z vodstvom. V primerjavi z obema skupinama držav (tranzicijskih in držav EU) največ (34 %) slovenskih organizacij poroča o porastu tovrstne komunikacije. Sporočanje svojih pogledov vodstvu prek obeh organov je v Sloveniji najbolj v porastu med vsemi oblikami komuniciranja z vodstvom. »V celoti vzeto se zdi, da so v slovenskih organizacijah v ospredju posredne in formalne oblike soodločanja za razliko od neposrednih in neformalnih. To pa kaže bolj na klasične industrijske odnose kot na moderno upravljanje človeških virov.« (Svetlik 2001: 187)

### **3.3 FLEKSIBILNE OBLIKE DELA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH**

Po ugotovitvah Kanjuo Mrčele in Ignjatovića (2004: 248) so v Sloveniji najbolj uporabljane naslednje oblike fleksibilnega dela:

#### **3.3.1 Zaposlovanje za določen čas**

Zaposlovanje za določen čas je najpomembnejša oblika fleksibilnega dela, saj ga uporablja kar 98,1 % organizacij. V več kot polovici organizacij zaposleni na podlagi pogodbe za

določen čas predstavljajo do 5 % vseh zaposlenih, v dobri tretjini organizacij na ta način zaposlujejo 6–20 % zaposlenih, v desetini organizacij pa nad petino zaposlenih. (glej Černigoj Sadar in Ignjatović 2005: 51)

### **3.3.2 Nadurno delo**

V Sloveniji je nadurno delo zelo pogosto. Delež organizacij, ki te oblike dela ne uporablja, znaša le 8,8 %. V slabi tretjini organizacij preko rednega delovnega časa dela manj kot 5 % zaposlenih, v kar 43-ih odstotkih pa je v nadurno delo vključenih 6–20 % zaposlenih. Organizacij, kjer nadure opravlja več kot petina zaposlenih, je 16,3 %. (glej Černigoj Sadar in Ignjatović 2005: 48)

### **3.3.3 Delo v izmenah**

Dela v izmenah se poslužuje kar 85,2 % slovenskih organizacij, v več kot polovici vprašanih imajo v izmensko delo vključenih nad 20 % zaposlenih. (glej Černigoj Sadar in Ignjatović 2005: 47)

### **3.3.4 Delo ob vikendih**

Dela med vikendom ne uporablja petina slovenskih organizacij. 29,2 % organizacij je takih, kjer ob vikendih dela 6–20 % zaposlenih, v 26, 7% organizacij pa ob vikendih dela manj kot 5 % zaposlenih. Visok (24,2 %) je tudi delež organizacij, kjer več kot petina zaposlenih opravlja svoje delo tudi med vikendi. (glej Černigoj Sadar in Ignjatović 2005: 46)

Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2004: 252) ugotavljata, da so oblike fleksibilnega dela, ki so v Sloveniji najpogosteje v uporabi, do posameznika in družine relativno »neprijazne«, saj nakazujejo intenzifikacijo dela in povečujejo negotovost zaposlitve.

## **4. INTENZIFIKACIJA DELA V SLOVENIJI**

Stanojević ugotavlja, da je bila intenzifikacija dela ob visoko definiranih socialnih standardih neizogiben pogoj preživetja slovenskih organizacij. (glej Stanojević 2004: 125) Visoki socialni standardi (visoki stroški dela ter omejitve in obveznosti ob odpuščanju zaposlenih)

slovenskih delodajalcev ne spodbujajo k novemu zaposlovanju, ampak usmerjajo k temu, da morebitne nove dodatne delovne naloge razporedijo med obstoječe zaposlene.

Dva najpogosteje omenjena načina dodajanja novih delovnih nalog posameznemu zaposlenemu sta širitev delovnih nalog (job enlargement) in obogatitev dela (job enrichment). Čeprav naj bi obe prispevali k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih (glej Svetlik 2002: 187–188), dajeta lahko povsem nasprotno rezultate, hkrati pa menim, da ob nestrokovni uporabi prekomerno povečujeta intenziteto dela posameznika.

Na intenzifikacijo dela lahko sklepamo prek različnih posrednih ali neposrednih dejavnikov. V organizaciji se intenziteta dela kaže skozi opravljanje nadurnega dela pri določenih zaposlenih, povečevanje tempa dela, spreminjanje števila delovnih nalog, ki jih mora opraviti posameznik, posredno pa jo lahko nakazujejo utrujenost zaposlenih, poškodbe in nesreče pri delu ter absentizem.

V nadaljevanju se bom osredotočila na povečano intenziteto dela, ki je prisotna v slovenski družbi na splošno. Nekaj dejavnikov, ki kažejo nanjo (razširjenost nadurnega dela, dela v izmenah in dela ob vikendih), je bilo deloma obravnavanih že v poglavju 3.3, na tem mestu bom le skušala primerjati slovenske organizacije z organizacijami iz tranzicijskih držav in držav Evropske unije.

#### **4.1 ŠTEVILO UR DELA, KI JIH POSAMEZNIK OPRAVI V TEDNU <sup>8</sup>**

Število opravljenih ur dela v tednu nakazuje intenzifikacijo dela v Sloveniji in je skladno tudi z redko uporabo zaposlovanja s krajšim delovnim časom (glej poglavje 2.1.1). V Sloveniji je najbolj značilna oblika aktivnosti zaposlitev s polnim delovnim časom, zato pričakovano največji delež prebivalstva tedensko opravi okrog 40 delovnih ur. Po podatkih raziskave Gospodinjstva, delo in fleksibilnost<sup>9</sup> 57 % slovenske delovno aktivne populacije sodi v

---

<sup>8</sup> Podatki se nanašajo na delovno aktivno prebivalstvo, ki ga sestavljajo polnoletne osebe, ki opravljajo vsaj eno dejavnost za plačilo. Pri posameznikih, ki opravljajo istočasno več dejavnosti (npr. zaposlene osebe, ki opravljajo poleg redne zaposlitve še osebno dopolnilno delo ali delo po podjemni pogodbi ipd.), se upošteva samo glavna dejavnost.

<sup>9</sup> Raziskava Households, work and flexibility – HWF je triletni projekt (01.04.2000–31.03.2003), ki je raziskovala vplive spreminjajočih se oblik fleksibilnosti na delo in družinsko življenje. Raziskava je potekala v devetih evropskih državah, koordinator pa je Institute for Advanced Studies na Dunaju. Z izjemo Nizozemske in Švedske, kjer je bilo izvedeno telefonsko anketiranje, je anketiranje potekalo terensko, s pisnimi vprašalniki. V Sloveniji je raziskavo vodil SICENTER, anketiranje pa je izvajal Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij. V slovensko raziskavo je bilo vključenih 1008, anketiranje pa je potekalo kot del raziskave SJM 2001/1. (glej Sicherl 2003: 9–11)

skupino zaposlenih, ki opravijo 37–42 ur dela tedensko, tretjina delovno aktivnih pa dela več. Povečana intenziteta dela se kaže zlasti pri moških, med katerimi jih nad 40 % tedensko v glavni aktivnosti opravi več kot 42 ur dela (glej tabelo 9.2 v prilogi A). (glej Sicherl 2003: 19–20).

Zanimiva je tudi analiza stališč delovno aktivnih do dolžine delovnega časa v Sloveniji. Večina vprašanih sicer želi ohraniti sedanje število ur dela v svoji glavni dejavnosti in odklanja podaljšanje delovnega časa (glej Sicherl 2003: 22), vendar pa podatki v tabeli 9.3 (glej prilogo A) kažejo zanimive preference vprašanih, če bi bili kot brezposelna oseba soočeni z različnimi pogoji za pridobitev službe. Več kot polovica vprašanih bi brez pomislekov pristala na to, da bi delo opravljala več kot 40 ur tedensko, le 23 % vprašanih pa dela z daljšim delovnim časom ne bi sprejelo. Zanimivo je, da je daljši delovni čas za vprašane bolj sprejemljiv kot dodatno izobraževanje, selitev ali sprejetje manj ugodnih delovnih razmer. (glej Sicherl 2003: 31–32)

Tabela 4.1: Število ur dela tedensko v glavni dejavnosti po spolu – primerjava med državami.

<b>Država</b>	<b>Moški</b>	<b>Ženske</b>	<b>Skupaj</b>
Romunija	47,76	41,45	44,61
Slovenija	44,03	39,23	41,83
Češka	43,84	39,15	41,69
Bolgarija	41,00	39,02	40,01
Švedska	41,67	36,54	39,25
Velika Britanija	43,45	29,14	35,41
Nizozemska	40,45	26,16	33,55

Vir: Sicherl, Pavle (2003): *Fleksibilnost dela. Primerjalna analiza*, 72.

Prava slika intenzifikacije dela po kriteriju števila ur dela tedensko se pokaže po primerjavi Slovenije z drugimi državami. Delovno aktivni pri nas v glavni dejavnosti v povprečju tedensko opravijo skoraj 42 ur dela, kar Slovenijo uvršča v sam vrh držav (glej tabelo 4.1).

Izkaže se, da je število opravljenih ur dela povezano z razvitostjo države, saj imajo tranzicijske države v primerjavi z razvitimi daljši delovni teden, razlike so izrazite zlasti pri dolžini delovnega tedna žensk. (glej Sicherl 2003: 72) Veliko število opravljenih ur dela je v Sloveniji značilno za oba spola, saj sta oba v samem vrhu znotraj svoje skupine.

## 4.2 DELO V IZMENAH

V slovenskih organizacijah je delo v izmenah zelo pogosto, saj ga uporablja primerljivo največji delež organizacij in hkrati zajema primerjalno največji delež zaposlenih. Velika odstopanja se pokažejo pri deležih organizacij, kjer v izmenah dela nad petino zaposlenih. Slovenija z več kot polovico organizacij znotraj te kategorije močno izstopa v primerjavi z obema skupinama držav (glej tabelo 4.2).

Tabela 4.2: Delež organizacij, kjer del zaposlenih dela v izmenah – primerjava Slovenije z državami Evropske unije ter tranzicijskimi državami.

<b>Delež zaposlenih v izmenah</b>	<b>Slovenija (%)</b>	<b>Evropska unija (%)</b>	<b>Tranzicijske države (%)</b>
Do 5 % zaposlenih	16,4	19,2	15,3
Od 6 do 20 % zaposlenih	17,5	17,4	19,2
Nad 20 % zaposlenih	51,3	34,1	40,5

Vir: Svetlik, Ivan (2001): Mednarodne primerjave, 173.

## 4.3 NADURNO DELO IN DELO OB VIKENDIH

Podatki za neposredno primerjavo razširjenosti uporabe nadurnega dela in dela ob vikendih z drugimi državami niso na voljo, zato lahko o njih sklepamo le posredno. Tako lahko primerjamo porast ali upad posamezne oblike, ne moremo pa sklepati, kakšno je bilo izhodiščno stanje, tj. kako razširjena je v resnici posamezna oblika fleksibilnega dela v posamezni skupini.

Podatki kažejo, da je nadurno delo v Sloveniji v porastu ter da v primerjavi z obema skupinama držav v največji meri narašča prav pri nas. V Sloveniji o povečanju nadurnega dela

poroča 34,3 % organizacij, v državah Evropske unije pa 31,6 %. Večja je razlika ob primerjavi Slovenije s tranzicijskimi državami, saj le 22,4 % organizacij iz teh držav poroča o povečevanju dela preko rednega delovnega časa. Delež organizacij, ki so uporabo te oblike zmanjšali, je v vseh skupinah podoben, okrog 23 %. (glej Svetlik 2001: 172)

Uporaba dela ob vikendih v Sloveniji sicer narašča, vendar v manjšem obsegu kot v državah Evropske unije ter večjem kot v tranzicijskih državah. O povečanju uporabe dela ob vikendih poroča 25,8 % organizacij iz držav Evropske unije in 24,7 % slovenskih organizacij. Najmanj se je uporaba dela ob vikendih povečala v tranzicijskih državah, kjer je delež takih organizacij 16,2 %. V tranzicijskih državah je tudi primerljivo največji delež organizacij, v katerih se je delo ob vikendih zmanjšalo (14,1 %). Tovrstnih organizacij je v Sloveniji 9,5 %, v državah Evropske unije pa 5,9 %. (glej Svetlik 2001: 172)

## **5. PRIMER PODJETJA MEBLO JOGI D. O. O. NOVA GORICA**

### **5.1 METODOLOGIJA**

V drugem delu diplomskega dela bom predstavila primer slovenskega podjetja. Poleg analize internih aktov oz. pravilnikov ter statističnih podatkov, ki jih zbirajo v podjetju, pomemben vir predstavljajo tudi rezultati pisne ankete ter razgovori z zaposlenimi.

Anketa je bila izvedena v februarju 2006. Vprašalnik je bil sestavljen za potrebe tako diplomskega dela kot tudi v skladu s potrebami in željami vodstva, zato se nekatera vprašanja na tematiko diplomskega dela ne navezujejo. Vseboval je skupno 55 vprašanj, ki se nanašajo na področja delovnega časa, sistema nagrajevanja ter druge pogoje dela v podjetju, zadnji del pa je bil namenjen zbiranju demografskih podatkov o anketirancih. Celoten anketni vprašalnik je objavljen v prilogi B.

V vzorec raziskave so bili vključeni vsi zaposleni, razen treh začasno odsotnih (bolniški stalež oz. porodniški dopust) ter skupno sedmih zaposlenih v prodajnih salonih po Sloveniji, saj nad ureditvijo posameznih področij slednjih, z izjemo sistema nagrajevanja, podjetje nima neposrednega vpliva. Anketni vprašalniki so bili tako razdeljeni 147 zaposlenim skupaj z izplačilno listo 15. februarja, zaposleni pa so imeli čas za oddajo izpolnjenih vprašalnikov do vključno 24. februarja. Ker so se izpolnjeni vprašalniki oddajali neposrednim vodjem, je bila z vprašalnikom izročena tudi pisemska ovojnica, v katero so zaposleni zaprli vprašalnik, s čimer sta bili zagotovljeni anonimnost in diskretnost odgovorov.

Vprašalnik je vrnilo 85 zaposlenih, kar predstavlja 57,8 % razdeljenih vprašalnikov. Pri analizi sem upoštevala vse prejete vprašalnike, čeprav nekateri niso bili izpolnjeni v celoti. Daleč najslabši delež odgovorov sta pričakovano imeli obe vprašanji odprtega tipa z odstotki manjkajočih odgovorov 65,8 pri vprašanju o najbolj motečem dejavniku znotraj področja delovnega časa ter 42,4 pri enakem vprašanju za področje sistema nagrajevanja. Slabši delež veljavnih odgovorov so imela tudi vprašanja o primerjavi razpona plač znotraj podjetja ter primerljivosti višine plače znotraj panoge, pri čemer je verjetno glavni razlog zaupnost podatkov o višini plače posameznika, ki pri vprašanih ne omogoča ustvarjanja primerjav. Relativno veliko manjkajočih odgovorov (do 21,9 %) so imela tudi demografska vprašanja, med katerimi je najnižji odstotek veljavnih odgovorov na vprašanje o umeščenosti delovnega

mesta posameznika znotraj podjetja. Menim, da je poleg strahu do prepoznavnosti posameznika omenjeno dejstvo tudi pokazatelj, da obstoječi sistem razvrščanja delovnih mest znotraj podjetja zaposlenim ni dobro poznan.

Razgovori z zaposlenimi so bili izvedeni v aprilu 2006 in so bili opravljeni po metodi polstrukturiranega intervjuja. Udeleženi je bilo sedem zaposlenih: predsednica sindikata v podjetju, predstavnik zaposlenih ter pet delavcev, zaposlenih v proizvodnji (delovna mesta izvajalcev in vodij) oz. režiji.

## **5.2 PREDSTAVITEV PODJETJA MEBLO JOGI D. O. O. NOVA GORICA**

Podjetje Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica proizvaja izdelke za počitek in spanje pod blagovno znamko Jogi<sup>10</sup>, ki je postala sinonim za vzmetnice v Sloveniji ter na področju nekdanje Jugoslavije. Proizvodnja poteka na 14.000 m<sup>2</sup> v dveh obratih v Novi Gorici. Podjetje je izvozno naravnano, saj na tuje trge proda kar 75 % vseh proizvodov. Že dalj časa uspešno sodelujejo z znanim podjetjem Ikea, ki predstavlja z okrog 60-odstotnim deležem glavnega kupca podjetja. (Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica 2006b)

Največ zaslug za uspeh danes delujočega podjetja ima prejšnji direktor Boris Lozej, ki se je v Meblu zaposlil že leta 1973 kot komercialist. Leta 1992 je prevzel sanacijo družbe in bil leta 1994 postavljen za direktorja novo nastale družbe ter jo uspešno vodil do konca avgusta 2005.

V podjetju veliko pozornost namenjajo skrbi za kakovost tako končnih izdelkov kot tudi poslovanja podjetja. Kakovost izdelkov dosegajo s stalnimi vlaganji v sodobne proizvodne linije ter vključevanjem novih postopkov in materialov v proizvodnjo, kar potrjujejo tudi prejeti SQ zlati in zeleni znak ter Znak skladnosti. Kakovost poslovanja potrjujejo s certifikatom sistema kakovosti ISO9001, v prihodnje pa bi radi potrdili skrb za okolju prijazno proizvodnjo s certifikatom ISO140001. Leta 2000 je podjetje kot prvo v Sloveniji prejelo certifikat sistema družbene odgovornosti po zahtevah Standarda družbene odgovornosti<sup>11</sup>, ki ureja pravice zaposlenih in odgovornost podjetja do njih. Trudijo se skrbeti za prijazno delovno okolje ter razvoj in zadovoljstvo zaposlenih kot ključnega dejavnika uspeha in konkurenčne prednosti.

---

<sup>10</sup> Lastnik blagovne znamke Jogi je Meblo Holding d. o. o. Nova Gorica.

<sup>11</sup> ang. Social Accountability 8000



### 5.2.1 Standard družbene odgovornosti v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica

Mednarodni Standard družbene odgovornosti je izdala ameriška organizacija Social Accountability International (SAI) in je namenjen izboljšanju pogojev dela v svetu. Temelji na priporočilih in konvencijah Mednarodne organizacije dela ter Združenih narodov. Standard ureja devet področij (glej prilogo C):

1. prepoveduje delo otrok,
2. prepoveduje prisilno delo,
3. nalaga delodajalcu dolžnost zagotoviti varno in zdravo delovno okolje,
4. priznava zaposlenim pravico do združevanja in kolektivnih pogajanj,
5. prepoveduje diskriminacijo,
6. prepoveduje uporabo telesne kazni ter duševne ali fizične prisile,
7. ureja področje delovnega časa s predpisi o trajanju delovnega tedna, nadurnem delu ter prostih dnevih,
8. priznava zaposlenim pravico do plačila, ki omogoča spodobno življenje in nekaj prihrankov,
9. ureja sistem upravljanja in nalaga menedžmentu odgovornost za izpolnjevanje zahtev standarda. (glej SAI 2001)

Uvajanje standarda je povezano s sodelovanjem z glavnim kupcem, podjetjem Ikea, ki od svojih dobaviteljev zahteva odgovorno ravnanje predvsem na področju zaposlovanja, varnosti zaposlenih pri delu ter varstva okolja<sup>12</sup>. V podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica so se odločili za uvedbo Standarda družbene odgovornosti, ker postavlja podobne minimalne zahteve in ima širšo mednarodno veljavo. Ob primerjavi zahtev standarda s slovensko zakonodajo z ustreznih področij ugotovimo, da je večina zahtev v zakonih podobno urejena in standard ne predvideva bistvenih sprememb. Kljub vsemu pa standard za slovenske organizacije ni brezpredmeten, posebno tedaj, ko ga podjetja resno upoštevajo in njegove zahteve samoiniciativno nadgradijo.

V podjetju so z uvajanjem standarda dokazali, da se zavedajo pomena zaposlenih kot dejavnika uspeha in konkurenčne prednosti. Na podlagi zahtev standarda so omogočili zaposlenim, da iz svojih vrst izberejo predstavnika, prek katerega jim je olajšana

---

<sup>12</sup> Svoje zahteve do dobaviteljev so zapisali v lastnem standardu, imenovanem IWAY Standard.

komunikacija z menedžmentom o temah, ki zadevajo standard, ter drugih, za zaposlene pomembnih tematikah. Na lastno pobudo so zahteve standarda razširili in sprejeli dodatne ukrepe. Poskrbeli so za dobre in zdrave delovne pogoje. Podjetje je v sodelovanju s fizioterapevtom pripravilo program vadbe za vsako posamezno skupino delovnih mest glede na specifično obremenitev, katerim so zaposleni podvrženi. Delavcem sta na razpolago dva desetminutna odmora, ki sta namenjena organizirani vadbi. Poleg tega podjetje zaposlenim organizira vsaj en športni dan v letu, predavanja o zdravi prehrani, evakuacijske vaje za primer požara ipd.

Ob uvajanju standarda je podjetje uredilo tudi področje plač zaposlenih. Slovenska zakonodaja in sistem kolektivnih pogajanj tudi sama z institutom minimalne plače poskušata zagotavljati socialno varnost in dostojno življenje. Podobne so tudi zahteve standarda, ki zaposlenim priznava pravico do plačila, ki jim omogoča spodobno življenje. V podjetju so ob sprejetju standarda povišali plače na 20 odstotkov višjo raven v primerjavi z ostalo pohištveno industrijo. Doseganje primerljivo višjih plač ter vrednost razlike sta odvisna od vsakoletne ekonomske situacije podjetja.

#### **5.2.1.1 Predstavniki zaposlenih**

Z uvajanjem standarda je povezano tudi imenovanje predstavnika zaposlenih, na katerega se zaposleni lahko obrnejo v primeru vprašanj ali težav, povezanih s področji, ki jih ureja standard. Je posrednik med zaposlenimi in vodstvom, predvsem v zadevah, glede katerih se zaposleni ne upajo sami obrniti na vodstvo. Delavci se na predstavnika lahko obračajo osebno, prav tako mora biti zagotovljen tudi anonimen način zastavljanja vprašanj. Predstavniki ne sme biti imenovani iz vrst višjega menedžmenta. Predlagajo in izvolijo ga zaposleni iz svojih vrst. Čeprav se lahko voli po postopkih, ki so značilni za volitev članov sindikata v podjetju, se ne sme razumeti in uporabljati kot nadomestek za sindikat. (glej CEPAA 1999: 44)

Predstavnika zaposlenih so v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica izbrali v letu 2000 in je imenovan za obdobje 6 let. Vsak zaposleni je lahko predlagal svojega kandidata, ki je sodeloval na volitvah. Glasovanje je bilo pisno in anonimno, izbran pa je bil kandidat, ki je prejel največ glasov. (Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica 2000)

### 5.3 STRUKTURA DELOVNIH MEST IN ZAPOSLENIH

Delovna mesta se delijo na proizvodna in režijska. Proizvodna delovna mesta so vsa tista, ki se opravljajo v proizvodnih obratih na obeh lokacijah, delo zaposlenih na režijskih delovnih mestih pa poteka v poslovni stavbi podjetja. Posamezno delovno mesto je razvrščeno še po kriteriju zahtevnosti delovnih nalog, ki jih vključuje, in odgovornosti, ki jo zaposleni na delovnem mestu ima. Na tej podlagi se delovna mesta delijo na vodilna/strokovna ali izvajalska.

Slika 5.1: Delitev delovnih mest v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica.

	PROIZVODNJA	REŽIJA
VISOKA ZAHTEVNOST, VELIKA ODGOVORNOST	<b>PROIZVODNA DELA – VODJA</b>	<b>REŽIJSKA DELA – VODJA</b>
NIZKA ZAHTEVNOST, MAJHNA ODGOVORNOST	<b>PROIZVODNA DELA – IZVAJALEC</b>	<b>REŽIJSKA DELA – IZVAJALEC</b>

Vir: Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (1999a).

Po številu zaposlenih sodi podjetje med srednje velika, v njem je zaposlenih 157 delavcev. Večina zaposlenih (83 %) opravlja proizvodna dela, 17 % je zaposlenih v režiji.

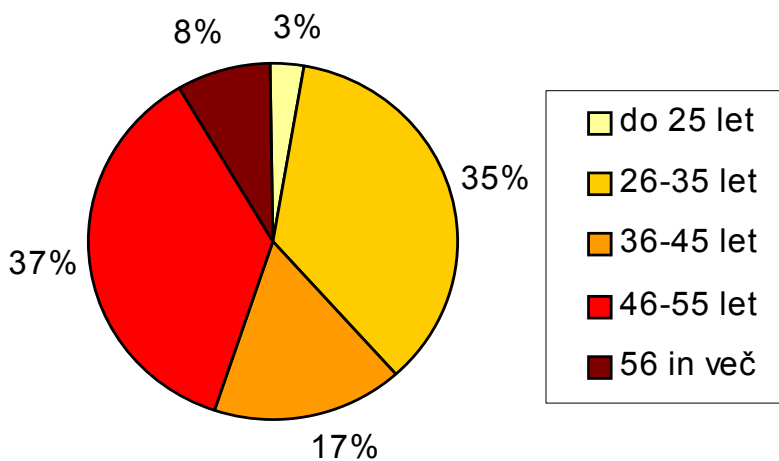
Med zaposlenimi sta v enakem deležu zastopana oba spola – tako moških kot žensk je 50 %.

V starostni strukturi sta najmočnejše zastopani skupini zaposlenih v starosti 26 do 35 let (35 %) ter 46 do 55 let (37 %). 17 % zaposlenih je starih med 36 in 45 let, majhna pa sta deleža zaposlenih v starosti 56 let in več (8 %) ter mladih do 25. leta starosti (glej graf 5.1).

Izobrazbena struktura je značilna za delovno intenzivno industrijo. Prevladujejo zaposleni z nizko stopnjo strokovne izobrazbe. Srednjo strokovno izobrazbo ima petina zaposlenih,

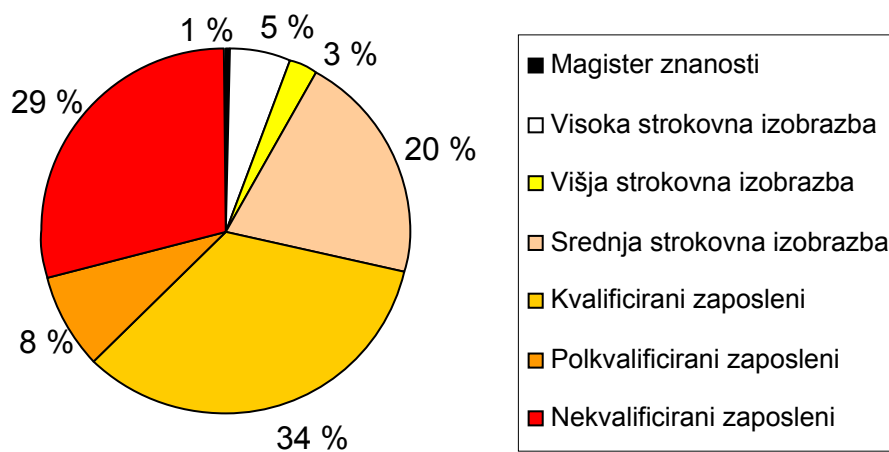
zaposlenih z najvišjimi stopnjami strokovne izobrazbe pa je skupno manj kot desetina (glej graf 5.2).

Graf 5.1: Starostna struktura zaposlenih.



Vir: Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006a).

Graf 5.2: Struktura zaposlenih glede na stopnjo strokovne izobrazbe.



Vir: Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006a)

## 5.4 GIBANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH IN FLEKSIBILNE OBLIKE ZAPOSLOVANJA OD LETA 2001 DALJE

### 5.4.1 Gibanje števila zaposlenih

Podatki o gibanju števila zaposlenih v podjetju kažejo trend naraščanja. Od leta 2001, ko je bilo v podjetju zaposlenih okrog 150 oseb, je število zaposlenih naraščalo in doseglo vrh v prvi polovici leta 2005, ko je v podjetju delalo nad 170 zaposlenih (glej tabelo 5.1).

Tabela 5.1: Število zaposlenih na zadnji dan v mesecu za obdobje 2001–2005.

Mesec	2001	2002	2003	2004	2005
Januar	149	150	155	166	174
Februar	149	150	156	165	174
Marec	149	152	156	165	175
April	149	152	157	169	172
Maj	147	153	158	169	173
Junij	147	152	158	169	173
Julij	148	152	157	166	166
Avgust	149	153	157	167	165
September	148	151	157	167	163
Oktober	148	150	161	166	161
November	152	154	161	167	161
December	151	155	166	166	158
<b>Povprečje</b>	<u>149</u>	<u>152</u>	<u>158</u>	<u>167</u>	<u>168</u>

Vir: Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006c)

Leto 2005 pomeni prelomnico z vidika zaposlovanja v podjetju. Po eni strani je v začetku leta razvidno povečanje števila zaposlenih, ki je, glede na postopno rast v prejšnjih letih, neobičajno. Podjetje je občutno povečalo število zaposlenih v času, ko je zaradi zmanjšane obsega naročil zaposlenim skrajšalo delovni čas. Razlog za to navidez protislovno dejstvo je spoštovanje pravila, da zaposleni za polni delovni čas, ki je krajši od 40-ih ur tedensko, ne

smejo opravljati nadurnega dela. Povečanje števila zaposlenih zato predstavlja nadomestitev nadur, ki so jih zaposleni opravljali pred skrajšanjem delovnega časa ter »rezervo« in zagotovilo za nemoteno izvrševanje naročil v rokih. Potreba po dodatni delovni sili je bila še posebno velika zaradi zamenjave programa, ki je zahteval izdelavo zadostnega števila tako novih kot starih izdelkov. V drugi polovici leta 2005 se je stanje stabiliziralo in število zaposlenih je začelo hitro upadati. Trend zmanjševanja števila delavcev se nadaljuje tudi v letu 2006, saj je bilo konec aprila zaposlenih le še 153 oseb.

Ugotovitev, da se število zaposlenih v podjetju v zadnjem času zmanjšuje, potrjujejo tudi besede vodstva. V podjetju se trudijo ohraniti določen obseg zaposlenih, katerim bodo sposobni nuditi stalno in varno zaposlitev. Število zaposlenih se zmanjšuje predvsem prek upokojevanja, ki ga podjetje ne nadomešča z novim zaposlovanjem. Pomembno sredstvo zmanjševanja števila zaposlenih je tudi iztek pogodb za določen čas, ki jih podjetje ne podaljšuje, zaradi česar je pričakovati, da bo delovno silo podjetja kmalu skoraj v celoti predstavljali zaposleni za nedoločen čas.

#### 5.4.2 Fleksibilne oblike zaposlovanja

Tabela 5.2: Število zaposlenih za določen in nedoločen čas ter skupno število zaposlenih na dan 31.12. za obdobje 2001–2005.

Leto	Število zaposlenih za nedoločen čas	Število zaposlenih za določen čas	Delež zaposlenih za določen čas	Skupaj število zaposlenih
2001	116	35	23 %	151
2002	130	25	16 %	155
2003	139	27	16 %	166
2004	135	31	19 %	166
2005	130	28	18 %	158

Vir: Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006c)

Izmed fleksibilnih oblik zaposlovanja je pomembno zaposlovanje za določen čas. Podatki preteklih letih kažejo, da je bila ta oblika zaposlovanja v podjetju pogosto uporabljena, saj je

bilo za določen čas zaposlenih okrog petina delavcev (glej tabelo 5.2). Konec aprila 2006 je bil delež na ravni 15 % in bo v prihodnje najbrž še padal.

Ostalih fleksibilnih oblik dela, kot so npr. zaposlovanje s skrajšanim delovnim časom, pogodba o številu ur dela, pogodba o delu, najemanje delavcev pri zaposlitvenih agencijah ipd., se podjetje ne poslužuje.

## **5.5 OKOLIŠČINE, KI SO POGOJEVALE SPREMEMBE**

### **5.5.1 Značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje**

Podjetje je v zadnjih petih letih doživelo vrsto sprememb, ki so odgovor na okolje, v katerem deluje organizacija. Podjetje je del pohištvene industrije, čeprav je glede na dejavnost blizu tudi tekstilni industriji. Obe panogi sta se v Sloveniji v zadnjem desetletju srečevali s težavami zaradi velike konkurence iz držav s cenejšo delovno silo. Zaradi previsokih stroškov, povezanih predvsem z drago delovno silo, se slovenska pohištvena in tekstilna podjetja le s težavo borijo za obstoj, pogosti so tudi stečajni podjetij iz teh panog.

### **5.5.2 Neenakomeren obseg dela**

Drugi dejavnik, ki je zahteval predvsem večjo fleksibilnost podjetja, je neenakomerno razporejen obseg naročil, ki je pogojen tudi s strukturo kupcev. Ker je podjetje močno vezano na enega kupca, je delovni proces odvisen od razporeda in obsega naročil le-tega. Največji obseg dela je za podjetje značilen od meseca junija do oktobra, v preostalem delu leta pa je število naročil navadno manjše. Dodatno fleksibilnost zahtevajo od podjetja tudi menjave programa izdelkov, ki jih izdelujejo za glavnega kupca (zadnja taka je bila konec leta 2004), ko mora podjetje zagotavljati zadostne količine izdelkov tako iz novega kot iz starega programa.

Poleg večje prilagodljivosti proizvodnje je podjetje moralo racionalizirati stroške, posebno stroške dela, ki so v času »zatišja« predstavljali previsoke izdatke.

## 5.6 ISKANJE REŠITEV ZA VEČJO FLEKSIBILNOST IN RACIONALIZACIJO

V slovenskem okolju organizacije v podobnih razmerah reagirajo predvsem na naslednja načina: z osredotočanjem na izdelke ali storitve, ki zaradi večje kakovosti in dodane vrednosti omogočajo iskanje drugih tržnih niš, in/ali z racionalizacijo proizvodnje, ki pomeni opuščanje ali selitev delov lastne proizvodnje oz. storitev z nizko dodano vrednostjo. Neperspektivne in neprofitabilne dejavnosti podjetja nadomeščajo prek nakupa izdelkov ali storitev od drugih subjektov na trgu ali pa jih še naprej zagotavljajo sama iz lastnih obratov, ki so jih preselila v države s cenejšo delovno silo. V največ primerih te spremembe pomenijo zapiranje obratov in številna opuščanja zaposlenih, predvsem tistih z najnižjo izobrazbo.

Podjetje Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica se je v drugi polovici leta 2004 nepričakovano znašlo v neugodni situaciji, ki je bila posledica menjave programa proizvodov, ki jih izdelujejo za glavnega dobavitelja. S kakovostnimi izdelki so uspeli dati svojim izdelkom višjo dodano vrednost, z racionalizacijo pa so uspeli ohraniti konkurenčnost. Pomembno pa je, da je bila racionalizacija v podjetju izvedena na način, ki upošteva interese zaposlenih.

Rešitev, ki bi povečala fleksibilnost in konkurenčnost podjetja ter omogočala znižanje stroškov brez odpuščanja zaposlenih, je podjetje našlo v skrajševanju delovnega časa. Prejšnji 40-urni delovni teden so skrajšali na 36 ur. Začasno je bil tak delovni teden uveden že nekaj mesecev v letu 2002 ter 2004, trajno pa je začel veljati s 1.1.2005. Racionalizacija stroškov, ki jo nudi omenjena rešitev, ne temelji samo na prilagajanju plač krajšemu delovnemu času, ampak je tudi posledica novega razporeda delovnih dni v proizvodnji, ki razbremeni podjetje plačevanja nadomestila za prehrano in prevoz na delo zaposlenim v proizvodnji za dva dela prosta dneva mesečno.

Pobudo za sedanjo ureditev je podal prejšnji direktor, idejo zanjo pa je dobil pri enem izmed slovenskih podjetij, kjer so tako ureditev uvedli že pred desetletjem. Kot pravi sam, je bilo glavno vodilo pri odločitvi upoštevanje poslovnega interesa podjetja ter osebnega interesa zaposlenih.

Predlog sprememb je bil med zaposlenimi v podjetju dobro sprejet, nekaj pomislekov so imeli zaposleni le zaradi znižanja plače, ki je bila posledica zmanjšanja števila ur dela mesečno. Kot priznava prejšnji direktor, je bila pri uvajanju sprememb pomembna podpora močnega in



konstruktivnega sindikata v podjetju, ki je razbral pozitivne učinke reorganizacije za zaposlene in podprl odločitve vodstva.

Danes tako vodstvo kot zaposleni priznavajo, da je bila odločitev za skrajševanje delovnega časa ob sočasnem ohranjanju števila delovnih mest pravilna. Rezultati izvedene ankete kažejo, da se približno tri četrtine zaposlenih strinja s sedanjo ureditvijo, ki ohranja število zaposlenih, istočasno dve tretjini zaposlenih zavrača 40-urni delovni teden, ki bi pomenil izgubo delovnih mest (glej graf 9.1 v prilogi D).

### **5.6.1 Krajši delovni čas za enak obseg delovnih nalog?**

Pri oblikovanju dela posameznika podjetje ni izvajalo bistvenih sprememb. Zaposleni so ohranili iste naloge in zadolžitve, kot so jih imeli pred skrajšanjem delovnega časa. Obseg dela posameznika se tudi količinsko ni bistveno spremenil. Kljub manjšemu številu ur dela se je produktivnost ohranila na enaki ravni, saj je podjetju uspelo bolje izkoristiti ure dela ter zmanjšati izgubljeni čas zaradi raznih oblik »ne dela« med delovnim časom. Produktivnost se je ohranila tudi zaradi pozitivnega učinka spremenjenega delovnega časa na zaposlene, ki so pridobili več časa za počitek in oddih ter družinske obveznosti. Sprememba je pomembna zlasti pri zaposlenih v proizvodnji, ki so pridobili dva dodatna prosta dneva v mesecu.

### **5.6.2 Sedanja ureditev področja delovnega časa v podjetju**

Razpored delovnega časa v podjetju ni enak za vse skupine zaposlenih, ampak je različno oblikovan za zaposlene v režiji in proizvodnji (glej tabelo 5.3). Zaposleni v režiji imajo več možnosti samostojnega oblikovanja delovnega časa, saj je zanje uveden sistem drsečega urnika. Za vsak dan v tednu je določeno število ur dela, začetek dela pa lahko zaposleni prilagajajo lastnim potrebam ter delo začinjajo med 7. in 9. uro.

Za zaposlene v proizvodnji je urnik dela v celoti določen. Delavci v proizvodnji delajo 8 ur dnevno, presežek ur se poravnava z dvema prostima dnevoma mesečno. Drugačno ureditev imajo znotraj proizvodnje le zaposleni v skladišču izdelkov, ki imajo število ur dela enako določeno kot zaposleni v režiji, le da nimajo možnosti poljubnega začetka delovnega dne.

Tabela 5.3: Razpored trajanja dela po dnevih za skupine zaposlenih.

Skupine zaposlenih Teden/ Dan	Zaposleni v režiji	Zaposleni v proizvodnji		
		Skladišče	Ostala proizvodnja	
	1. in 2. teden	1. in 2. teden	1. teden	2. teden
<b>Ponedeljek</b>	8 ur	8 ur	8 ur	8 ur
<b>Torek</b>	7 ur	7 ur	8 ur	8 ur
<b>Sreda</b>	7 ur	7 ur	8 ur	8 ur
<b>Četrtek</b>	7 ur	7 ur	8 ur	8 ur
<b>Petek</b>	7 ur	7 ur	8 ur	prosto
<b>SKUPAJ</b>	<b>36 ur</b>	<b>36 ur</b>	<b>40 ur</b>	<b>32 ur</b>

Podobno kot delovni čas je tudi razpored odmorov in počitkov oblikovan za vsako skupino zaposlenih posamezno (glej tabelo 5.4), saj se potrebe po pogostosti in vrsti odmorov glede na naravo dela posameznih skupin razlikujejo<sup>13</sup>. Pri proizvodnih delavcih je večji poudarek dan kratkim odmorom, ki pozitivno vplivajo na produktivnost in mišično sprostitev. Poleg polurnega odmora za malico ob 11.00 uri sta predvidena dva krajša odmora, namenjena aktivni sprostitvi. Za vsako delovno mesto v proizvodnji je fizioterapevt pripravil vaje, ki so najprimernejše glede na mišično obremenitev in držo pri delu. Vadba poteka v proizvodnih prostorih in je prostovoljna. Zaposleni, ki se vadbe ne udeležujejo, lahko odmor preživijo ob klepetu s sodelavci na svežem zraku ali v čajni kuhinji.

Tabela 5.4: Razpored in trajanje odmorov po skupinah zaposlenih.

Vrsta odmora	Trajanje	Zaposleni v režiji (ura)	Zaposleni v proizvodnji (ura)
1. aktivni odmor	10 min	/	9.00–9.10
odmor za malico	30 min	med 11.00 in 13.00	11.00–11.30
2. aktivni odmor	10 min	/	13.00–13.10

<sup>13</sup> Zaposleni, ki opravljajo fizična dela, čutijo zlasti mišično utrujenost, katere posledica je predvsem zmanjšana produktivnost. Pri delu, ki zahteva koncentracijo in miselni napor, se pojavljata mentalna in senzorična utrujenost, zaradi česar se poslabša percepcija informacij, zmanjša možnost odločanja ipd. Medtem ko so za fizične delavce, ki obremenjujejo isto skupino mišic, priporočljivi krajši aktivni odmori, je za odpravljanje senzorične in mentalne utrujenosti primernejši daljši pasiven odmor (glej Sušnik 1992: 215–296).

Režijskim delavcem je po lastni odločitvi omogočen daljši odmor za malico, v katerem naj bi zamenjali okolje in se sprostiti. Za te zaposlene urnik za malico ni enotno določen. Po lastni presoji lahko izkoristijo polurni odmor med 11.00 uro in 13.00 uro, zaradi drugačne organizacije dela pa imajo možnost podaljšanja odmora za malico, na račun popoldanskega kasnejšega zaključka dela.

### **5.6.3 Pozitivni učinki nove ureditve**

Nova ureditev je pozitivno vplivala zlasti na poslovne rezultate podjetja, enako pomemben pa je po mnenju vodstva spremenjen odnos zaposlenih. Odločitev za ohranitev delovnih mest je pozitivno vplivala na odnos zaposlenih do lastnega dela. Izkazana skrb vodstva je zaposlenim dokazala, da jih vodstvo upošteva kot pomemben dejavnik uspeha podjetja in jim zanje ni vseeno.

Čeprav spremembe odnosa zaposlenih do podjetja in dela ni mogoče ovrednotiti, pa rezultati ankete kažejo, da zaposleni sedaj v večini čutijo odgovornost do podjetja ter svoje delo opravljajo vestno in odgovorno (glej graf 9.2 v prilogi D).

## **5.7 STARI IN NOVI NAČINI REŠEVANJA ZAČASNO POVEČANEGA OBSEGA DELA**

### **5.7.1 Stari načini reševanja začasno povečanega obsega dela**

Pred skrajševanjem delovnega časa je podjetje reševalo problem povečanega obsega dela na dva načina. Prvi je povečanje obsega dela obstoječim zaposlenim. To se kaže predvsem v prekomernem obsegu nadur v tem času, saj so zaposleni v času največjega obsega dela delali tudi ob sobotah.

Najpomembnejši način reševanja nihanj v obsegu proizvodnje pa je bila možnost povečevanja delovne sile podjetja. Znotraj tega se je podjetje pogosto posluževalo zlasti najema študentske delovne sile prek pooblaščenih organizacij. Vključevanje študentov v podjetje je bilo največje v času šolskih počitnic (glej tabelo 5.5) in je imelo dvojni pomen: z njimi je podjetje premoščalo letne dopuste zaposlenih ter hkrati reševalo problem začasno povečanega obsega dela, ki je za ta čas značilen.

Tabela 5.5: Število ur dela, ki so jih opravili študentje prek pooblaščenih organizacij po mesecih za leti 2004 in 2005.

<b>Mesec</b>	<b>Leto 2004</b>	<b>Leto 2005</b>
<b>Januar</b>	125	218,5
<b>Februar</b>	203	226
<b>Marec</b>	215	182
<b>April</b>	181,5	156
<b>Maj</b>	169,5	239
<b>Junij</b>	721	333
<b>Julij</b>	3353	227
<b>Avgust</b>	2000	161
<b>September</b>	743,5	301
<b>Oktober</b>	672	287,5
<b>November</b>	585,5	455,5
<b>December</b>	449,5	420
<b><i>Skupaj</i></b>	<b><i><u>9.418,5</u></i></b>	<b><i><u>3.206,5</u></i></b>

Vir: Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006d)

Zaposlovanja za določen čas kot sredstva premagovanja začasno povečanega obsega dela se podjetje navadno ni posluževalo. To potrjujejo tudi podatki iz tabele 5.1, iz katere je razvidno, da se število zaposlenih v obdobju med junijem in oktobrom v proučevanih letih ni opazno povečevalo. Izjema je le prva polovica leta 2005, ko so zaradi skrajšanja delovnega časa in neuporabe nadurnega dela za obdobje šestih mesecev dodatno zaposlili nekaj zaposlenih.

V času večjega obsega dela je podjetje začasno uvajalo tudi delo v izmenah. Pomembnost te oblike dela je majhna, saj je bila druga izmena v podjetju uvedena okrog dvajset dni v letu, zajela pa je okrog 10 % zaposlenih. Preostanek delovne sile za delo v izmeni je podjetje pridobilo večinoma preko najema študentske delovne sile.

## **5.7.2 Novi načini premagovanja povečanega obsega dela**

Kljub kratkemu obdobju po spremembi ureditve delovnega časa v podjetju so razvidne spremembe v načinih reševanja začasno povečanega obsega dela. Danes podjetje obdobja velikega števila naročil rešuje večinoma z obstoječo delovno silo. Študentskega dela se podjetje ne poslužuje več v velikem obsegu (glej tabelo 5.5).

Ob povečanem obsegu dela podjetje ponovno uvede delo ob tistih petkih, ki bi morali biti prosti, delo ob vikendih pa v podjetju ni več prisotno. Presežek ur lahko zaposleni kot nadure koristijo v dogovoru z delodajalcem, ob dlje časa trajajoči potrebi po dodatnem delu pa ima podjetje možnost podaljšati delovni čas na 40 ur. Uvajanje dodatne izmene v podjetju ni pogosto, v kolikor se zanjo odločijo, v drugo izmeno zberejo delavce iz oddelkov, ki takrat niso obremenjeni z delom.

Podatki za leto 2005 o številu dni, ko je bilo v podjetju organizirano delo v izmenah, ne kažejo bistvene spremembe v pogostosti uporabe te oblike. Razlika je le v sestavi izmene, saj so bili lani vanjo vključeni večinoma delavci, študentske delovne sile je bilo zanemarljivo malo.

## **5.8 INTENZITETA DELA V PODJETJU**

### **5.8.1 Delo ob vikendih in delo v izmenah**

Ureditev delovnega časa v podjetju na prvi pogled ne kaže znakov intenzifikacije dela, ki je značilna za večino slovenskih podjetij. Podjetje se ne poslužuje dela ob vikendih, dela v izmenah pa je v podjetju zanemarljivo malo. Podatki zadnjih let kažejo, da delo v izmenah zajame le majhno skupino zaposlenih, ki delajo v drugi izmeni okrog dvajset dni v letu.

### **5.8.2 Preobremenjenost z delom in opravljanje nadur**

Podatki o opravljenih nadurah prav tako ne nakazujejo intenzifikacije dela v podjetju (glej tabelo 5.6). Ob upoštevanju povprečnega števila zaposlenih v posameznem letu opravi zaposleni okrog 40 ur nadurnega dela letno, leta 2003 pa je bilo dela preko polnega delovnega časa še manj (okrog 16 ur letno na zaposlenega).

V letu 2005 se nadurno delo ne pojavlja, razlog pa je predvsem v dejstvu, da zaradi delovnega časa, ki je krajši od 40 ur tedensko, podjetje ne more zahtevati dela preko predvidenega delovnega časa. V podjetju velja tudi pravilnik, ki ureja koriščenje in evidentiranje nadur. Leta določa, da mora posameznik nadure, ki jih je bil prisiljen opraviti, koristiti v tekočem mesecu, koristi pa lahko le nadure, ki jih je kot upravičene potrdil njegov nadrejeni.

Tabela 5.6: Skupno število opravljenih nadur v letih 2001–2005.

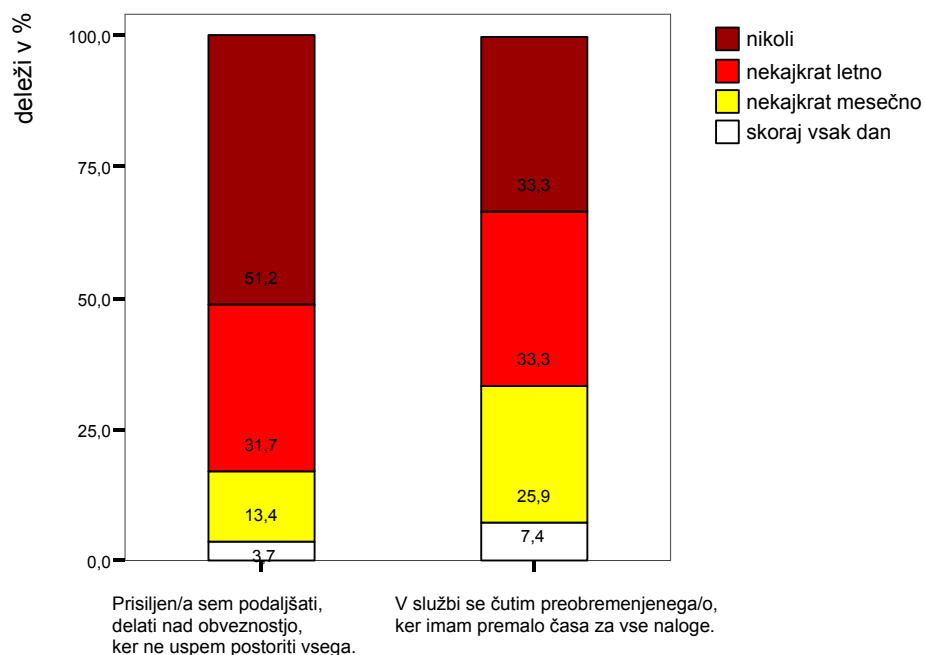
<b>Leto</b>	<b>Število nadur</b>
2001	5793,5
2002	6223
2003	2584
2004	6180
2005	0

Vir: Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006e)

Tudi iz rezultatov ankete (glej graf 5.3) je razvidno, da preobremenjenost z delom in opravljanje nadur v podjetju nista zaskrbljujoča. Dve tretjini zaposlenih se z občutkom preobremenjenosti pri delu ne srečuje, čez 80 % vprašanim skoraj nikoli ni potrebno delati preko obveznosti. Tretjina anketirancev se z občutkom pomanjkanja časa in preobremenjenostjo srečuje vsaj nekajkrat mesečno, 17,1 % pa izjavlja, da v rednem delovnem času pogosto (vsaj enkrat mesečno) ne uspejo postoriti vsega in so prisiljeni podaljšati.

Podobno sliko o intenziteti dela v podjetju kažejo tudi odgovori zaposlenih na vprašanje o ritmu opravljanja dela. Čeprav so zaposleni po novi ureditvi prisiljeni v krajšem času opraviti enak obseg dela, pa večina vprašanih odgovarja, da je hitrost dela ustrezna, le desetina pa jih meni nasprotno (graf 9.3 v prilogi D). Podobno kot iz rezultatov ankete tudi iz razgovorov z zaposlenimi ni zaznati občutka prevelikega obsega dela za razpoložljiv delovni čas. Nasprotno, nekateri sogovorniki celo izjavljajo, da je bil včasih tempo dela napornejši in da je danes ob delu zaznati veliko več sproščenosti.

Graf 5.3: Pogostost občutka preobremenjenosti in opravljanja dela preko polnega delovnega časa pri zaposlenih.



Deloma je obstoječe stanje moč razložiti z manjšo količino naročil, vendar pa ta dejavnik ne vpliva enako na vse skupine delovnih mest. Medtem ko imajo zaposleni v proizvodnji posledično manj dela, pa na obseg dela zaposlenih v režiji ta dejavnik ne vpliva bistveno. Zato sem želela preveriti, ali je prevelik obseg dela za razpoložljiv delovni čas značilen za vse skupine zaposlenih v podjetju enako. Čeprav zaradi premajhnega vzorca tovrstne analize na podlagi rezultatov ankete nisem mogla izvesti, sem svojo domnevo potrdila z opravljenimi razgovori. O povečanem obsegu dela so pripovedovali zlasti zaposleni na režijskih delovnih mestih, deloma pa je značilen tudi za zaposlene na delovnih mestih vodij v proizvodnji. Poleg tega so zaposleni na teh delovnih mestih v razgovorih povedali, da večkrat s težavo vzamejo proste ure, s katerimi izravnavajo višek opravljenih ur dela.

## 5.9 KOMUNIKACIJA MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI

### 5.9.1 Komunikacija od zgoraj navzdol in obveščanje zaposlenih

Za komunikacijo vodstva z zaposlenimi se kot prelomnica izkaže zamenjava vodstva septembra 2005. Kljub temu da nova direktorica vodi podjetje le kratek čas, so opazne razlike v načinih, pogostosti in tematiki komuniciranja.

Za prejšnje vodstvo je bila bolj značilna »neposredna skupinska« komunikacija. Direktor je približno štirikrat letno sklical t.i. »zbor delavcev«, kjer so prisostvovali vsi zaposleni. Na njem jim je poročal o aktualnem dogajanju, finančnih kazalcih ter odločitvah in ukrepih. Sedanja direktorica podobnih zborov delavcev ne sklicuje. Uvedla je novo obliko komunikacije, in sicer objave na oglasnih deskah, prek katerih zaposlene mesečno obvešča o finančni realizaciji v preteklem mesecu, ki je pomembna za obračun plače.

Spremembe so opazne tudi pri posredni komunikaciji. Praksa v podjetju je, da se vodstvo s predstavnikom zaposlenih ter predsednico sindikata sestaja vsaj enkrat mesečno, po potrebi tudi pogosteje. Na sestankih ju vodstvo obvesti o pomembnejših odločitvah, ki zadevajo zaposlene. V primerjavi s prejšnjim vodstvom, se sedanje vodstvo s predstavnikoma sestaja pogosteje, saj se srečujejo tudi na dodatnih sestankih.

V primerjavi s prejšnjim sedanje vodstvo zaposlene obvešča pogosteje, vendar pa je pomembnost tematike sedanjega obveščanja nižja. Medtem ko je prejšnje vodstvo zaposlenim posredovalo okvirno strategijo podjetja in poslovne odločitve ter jim predstavilo finančno stanje, se sedanje vodstvo osredotoča bolj na operativne zadeve, ki zadevajo zaposlene. Drugih pomembnih odločitev vodstvo zaposlenim ne razkriva, posredno jih prek objave realizacije obvešča le o finančnih rezultatih podjetja.

O odločitvah, ki se nanašajo na zaposlene, vodstvo delavce obvešča prek sindikata in predstavnika delavcev. O drugih odločitvah zaposleni uradno s strani vodstva niso obveščeni. Kot je razbrati iz pogovorov z zaposlenimi, težave ne predstavlja pomanjkanje informacij, saj do njih že nekako pridejo. Težavo predstavlja neenotnost informacij, ki krožijo med njimi, zaradi česar si ne morejo ustvariti jasne slike o dejanskem stanju. Iz besed zaposlenih je moč razbrati, da pogrešajo »zbore delavcev«, na katerih jim je vodstvo predstavilo pravo sliko.

### **5.9.2 Komunikacija od spodaj navzgor**

Zaposleni imajo možnost neposrednega in posrednega podajanja predlogov in vprašanj vodstvu. Izmed načinov neposrednega komuniciranja z vodstvom je pomembna zlasti možnost neposrednega dostopa do vodstva, ki ga spodbujata tako prejšnje kot sedanje vodstvo. Bolj diskreten način podajanja predlogov in obveščanja o težavah predstavljajo anonimne skrinjice, ki so postavljene v vsakem obratu podjetja. Možnosti posredne



komunikacije z vodstvom imajo zaposleni prek sindikata in predstavnika delavcev, deloma pa tudi prek vodje obratov.

Zaposleni z vodstvom najpogosteje komunicirajo posredno prek sindikata oz. predstavnika delavcev. V podjetju kljub možnosti ni razvito neposredno podajanje predlogov in obveščanje vodstva, saj se zaposleni za neposreden dostop do vodstva odločajo zelo redko. Podobna je tudi vloga anonimnih skrinjic. Le-te so postavili v vseh enotah podjetja. Njihova vloga je predvsem omogočiti zaposlenim, da podajo vodstvu svoje predloge, kritike in vprašanja. Od uvedbe leta 1999 so jih zaposleni uporabili le petkrat.

## **5.10 MOŽNOSTI SOODLOČANJA ZAPOSLENIH**

### **5.10.1 Vpliv sindikata in predstavnika delavcev na odločitve vodstva**

Tako kot je staro, tudi novo vodstvo daje velik poudarek posredni participaciji, ki je zaposlenim podjetja omogočena prek dveh organov: sindikata v podjetju ter predstavnika delavcev. Čeprav sta organa ločena, v praksi vedno nastopata skupaj, skupno se udeležujeta tudi sestankov z vodstvom.

Medtem ko je vloga predstavnika zaposlenih v podjetju razmeroma nova in neuveljavljena, ima sindikat v podjetju že dolgo tradicijo<sup>14</sup>. Danes vključuje 78 zaposlenih, ki so vsi člani Zveze svobodnih sindikatov Slovenije. Od sanacije podjetja poteka trenutno četrti mandat vodstva sindikata, sedanje vodstvo pa ga vodi že drugi mandat.

Vloga obeh predstavniških organov ni omejena zgolj na obveščanje o pomembnejših odločitvah, ampak imata možnost sodelovanja in soodločanja. Vodstvo najprej predstavi svoja razmišljanja in predloge sprememb ter za mnenje povpraša sindikat in predstavnika delavcev. V kolikor se predstavnika zaposlenih ne strinjata s predlogi, jih poskušajo prilagoditi in sprejeti rešitev, s katero bosta zadovoljni obe strani. Tematika pogovorov se nanaša na zadeve, ki so pomembne za zaposlene, kot je npr. odločanje o uvedbi kolektivnega dopusta, odločanje o uvajanju začasnega dela v izmenah, odločitve o oblikovanju delovnega časa ipd.

---

<sup>14</sup> Zametki podjetja segajo v 50-ta leta prejšnjega stoletja, ko je nastala predhodnica danes obstoječega podjetja, danes poslujoče podjetje pa je nastalo s sanacijo in reorganizacijo le-te v 90-ih letih. Sindikat je v podjetju prisoten že od samih začetkov, njegova vloga in pomen pa se s sanacijo nista bistveno spremenila.

Poleg zakonsko predpisanih odločitev, o sprejemu katerih se mora vodstvo posvetovati s predstavništvu zaposlenih, je moč razbrati, da jih naproša za mnenje o zadevah, v katerih njihova odobritev ne bi bila potrebna, kar kaže na upoštevanje mnenja obeh predstavništev v podjetju<sup>15</sup>.

## **5.10.2 Neposredno soodločanje zaposlenih**

Možnosti neposrednega soodločanja zaposlenih, kamor štejem odločanje o organizaciji lastnega dela ter vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti, so v podjetju slabe.

### **5.10.2.1 Vpliv zaposlenih na organizacijo lastnega dela**

Kot je razbrati iz pogovorov, zaposleni na potek in razpored svojega dela ne morejo veliko vplivati. Najmanjše možnosti vplivanja na organizacijo lastnega dela imajo zaposleni v proizvodnji, ki imajo vnaprej določen delovni čas in obseg dela. Delo je v večini obratov, razen šivalnice, kjer je delo individualno, organizirano v skupinah ob določenem stroju. Delo razporeja in določa delovodja, delavci, razen krajših premorov, na svoje delo ne morejo vplivati.

Nekaj več vpliva na organizacijo lastnega dela imajo zaposleni v režiji. Pomemben dejavnik je drseči urnik, ki omogoča samostojno razporejanje delovnega časa, čeprav je zaradi določenega števila ur dela v posameznem dnevu tedna popolna možnost organizacije delovnega časa posamezniku onemogočena. Določen vpliv na organizacijo lastnega dela zaposlenim v režiji omogoča tudi ohlapno predpisan čas za malico. Drugačna je tudi narava dela. Ker pri zaposlenih v režiji ne gre za odvisnost med oddelki in posamezniki, so zaposleni na teh delovnih mestih lahko bolj samostojni pri razporejanju delovnih nalog.

---

<sup>15</sup> Primer tega je ureditev časa malice zaposlenih v režiji. Vodstvo je zaprosilo za mnenje sindikat ter upoštevalo njegov predlog, da namesto točnega časa odmora za malico in trajanja, določi razpon ur, v katerih lahko delavci koristijo odmor, prav tako zaposleni na svojo željo odmor lahko podaljšajo in nato delo zaključijo kasneje.

### **5.10.2.2 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti kot podlaga sistema nagrajevanja zaposlenih**

Za sistem ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika (Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica 1999b) je značilna centraliziranost, Ocenjevanje izvajajo neposredni ali posredni vodje, zaposleni na nižjih ravneh so iz ocenjevanja izključeni. V podjetju poznajo tri načine nagrajevanja zaposlenih za uspešnost in trud, ki se navezujejo na oceno delovne uspešnosti in vplivajo na variabilni del plače posameznika.

#### 1. Napredovanje v višji plačilni razred

Po predlogu vodij oddelka in vodje proizvodnje lahko direktorica izda sklep o napredovanju posameznika. Zaposleni napreduje v višji plačilni razred, medtem ko njegovo delovno mesto in delovne naloge ostajajo enake. Napredovanje je nagrada za tiste zaposlene, ki so se pri svojem delu izkazali kot uspešni in samoiniciativni, saj za enako delo v primerjavi z ostalimi zaposlenimi na podobnih delovnih mestih prejemajo višjo plačo.

Zaposleni na delovnih mestih v režiji lahko znotraj celotne delovne dobe v podjetju napredujejo največ trikrat, zaposleni v proizvodnji pa največ dvakrat. Možnost napredovanja v višji plačilni razred pridobijo zaposleni po letu dni zaposlitve v podjetju, napredovanje pa je trajno in se navzdol ne more več spreminjati.

#### 2. Letna osebna ocena

Letna osebna ocena je odraz truda in prizadevanj posameznika v preteklem letu in je dodeljena vsem zaposlenim. Kot pri napredovanju v višji plačilni razred tudi tukaj zaposlenega presoja njegov nadrejeni vodja. Letna ocena posameznika predstavlja koeficient, s katerim se pomnožijo njegove bruto plače v posameznem letu.

Kriteriji za ocenjevanje dela so postavljeni za skupino vodilnih in strokovnih delovnih mest ter za izvajalska delovna mesta. Za vsako skupino delovnih mest se ocenjujejo štiri področja.

Pri zaposlenih na vodilnih in strokovnih delovnih mestih se ocenjuje:

1. uspešnost pri organiziranju in koordiniranju delovnih nalog,
2. sposobnost vodenja,
3. sposobnost odločanja in reševanja konfliktov ter
4. strokovnost pri delu.

Zaposlene na izvajalskih delovnih mestih presojuje na podlagi:

1. kvalitete opravljenega dela (pogostost in pomembnost napak),
2. količine opravljenega načrtovanega dela,
3. odnosa do sredstev in predmetov dela ter
4. prisotnosti na delovnem mestu.

Uspešnost posameznika na posameznem področju se najprej grobo oceni z oceno od 1 od 5, nato pa se ocena ovrednoti v odstotkih. Vsaki oceni odgovarja določen razpon odstotkov, ki pomenijo odstotek, za katerega se spremeni mesečna bruto plača posameznika. Najnižji oceni prinašajo posamezniku znižanje plače, srednja ocena na višino plače nima vpliva, najvišji oceni pa povišata plačo posameznika. Pozitivne ocene pomenijo v primerjavi z negativnimi večjo spremembo plače, s čimer se trudi podjetje nagradjevati zaposlene za uspešno delo, ne pa kaznovati za neuspehe in nedelo.

### 3. Mesečna osebna ocena

Mesečna osebna ocena vpliva samo na izplačilo plače za posamezen mesec in je nagrada za zaposlenega, ki je v preteklem mesecu še posebno izstopal. Najpogosteje z njo nagradjujejo zaposlene, ki v času dopusta ali bolniške odsotnosti z dela poleg svojega opravljajo še delo manjkajočega sodelavca. Zaposlene, ki so posebno zaslužni v določenem mesecu, predlaga nadrejeni, potrdi pa jih direktorica.

#### **5.10.2.2.1 (Ne)zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja**

Zaposleni so s sedanjim sistemom nagrajevanja v večini nezadovoljni. Vzrok sta tako višina plač kot tudi sistem nagrajevanja zaposlenih.

Podjetje se trudi ohranjati višjo raven plač, kot je značilna za ostalo pohištveno industrijo. Zaradi prilagajanja plač krajšemu delovnemu času se je plača zaposlenih v preteklem letu znižala. Večina sodelujočih v anketi meni, da je njihova plača primerljiva oziroma nižja, kot bi jo imeli na podobnem delovnem mestu znotraj panoge (glej graf 9.4 v prilogi D). Posledično je nizko tudi zadovoljstvo zaposlenih z višino plače. Vprašani izjavljajo, da višina plače ni primerna trudu, ki ga vlagajo, ter odgovornostim, ki jih od njih zahteva delovno mesto, višina plače pa jim ne omogoča prihrankov (glej graf 9.5 v prilogi D).

Bolj kot nezadovoljstvo z višino plače je za vodilne pomembna ugotovitev, da zaposleni niso zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja. Sistem nagrajevanja je po mnenju vprašanih neustrezen, največja težava sistema pa je povezana prav s centraliziranim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti. Na vprašanje o tem, kaj je pri sistemu nagrajevanja najbolj moteče, so zaposleni odgovarjali:

1. v podjetju obstaja nagrajevanje samo za nekatere,
2. nagrajeni so napačni zaposleni,
3. nagrajeni so zaposleni, ki so simpatični nadrejenim,
4. tisti, ki odločajo o nagrajevanju, so pristranski,
5. nagrajeni so vedno isti zaposleni,
6. najbolj me moti, da o nagrajevanju odloča šef (glej tabelo 9.4 v prilogi A).

### **5.10.3 Udeležba zaposlenih pri dobičku**

Delavci so pri finančnih rezultatih podjetja udeleženi pri posamezni mesečni plači. Direktorica presodi, v kolikšni meri so bili plani podjetja v določenem mesecu realizirani, ter na podlagi tega določi odstotek, za katerega se zviša urna postavka vsakemu zaposlenemu.

V podjetju se ne poslužujejo udeležbe zaposlenih pri dobičku na letni ravni v obliki "13. plače ali božičnice". Glede na poslovni izid podjetja so do posebne nagrade v obliki enkratnega zneska upravičeni le t.i. »delavci s posebnimi pooblastili« (vodja financ, proizvodnje, nabave, prodaje in kakovosti). O upravičenosti izplačila odloča skupščina družbenikov družbe, ki določi skupno vsoto ter delež nagrade za vsakega posameznika.

## **6. UMESTITEV PODJETJA V SLOVENSKE RAZMERE – LASTNA REFLEKSIJA**

### **6.1 KOMUNIKACIJA MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI TER MOŽNOSTI SOODLOČANJA ZAPOSLENIH**

Komunikacija zaposlenih z vodstvom poteka predvsem posredno. Zaposleni menijo, da lahko prek predstavništva najhitreje in najučinkoviteje posredujejo vodstvu svoje predloge ali rešijo težavo na delovnem mestu. Prav veliko zaupanje v delovanje predstavnika delavcev, zlasti pa sindikat in njuna učinkovitost, je verjetno glavni razlog, da ostaja neposredna komunikacija z vodstvom kljub spodbudam slabo razvita. V načinih komuniciranja zaposlenih z vodstvom se

organizacija ujema s predstavljeno sliko slovenskih organizacij, ki kaže pomembno vlogo sindikata in sveta delavcev. Ker v podjetju sveta delavcev nimajo, vloga predstavnika delavcev pa je neizrazita<sup>16</sup>, je vloga sindikata na tem področju še večja.

Če odmislimo vlogo predstavnika delavcev, je sindikat v podjetju edino predstavništvo zaposlenih, zato so se tako zaposleni kot vodstvo podjetja vseskozi prisiljeni obračati nanj kot posrednika med obema ravnema. Enotnost predstavništva zaposlenih omogoča sindikatu boljšo seznanjenost z delovanjem, interesi in zahtevami obeh strani, med katerima posreduje, zaradi česar lažje opravlja svojo nalogo posrednika.

Kot odločilno za moč sindikata v podjetju vidim odsotnost sveta delavcev. Čeprav sta vloga in pristojnosti sindikata ter sveta delavcev različni<sup>17</sup>, obstaja nekaj področij, kjer se pristojnosti delovanja prekrivajo<sup>18</sup>, zato lahko prihaja do konfliktov med obema organoma in neenotnega zastopanja zaposlenih. Moč predstavništev zaposlenih v teh podjetjih slabi tudi možnost, da zaposleni bolj zaupajo enemu predstavništvu, medtem ko vodstvo v večji meri upošteva drugo. Posledično je vloga obeh predstavništev okrnjena, kar še dodatno povečuje razlike med vodstvom in zaposlenimi. Pogosto so o pristojnostih obeh organov premalo osveščena tudi vodstva podjetij.

Prejšnje in sedanje vodstvo podjetja označujeta sindikat kot konstruktiven in nanj gledata kot na pomembnega partnerja pri sprejemanju odločitev. Pomembno je dejstvo, da ima sindikat možnost podajanja predlogov, ki jih vodstvo upošteva pri sprejemanju odločitev. Poleg tega na partnerski odnos in upoštevanje sindikata s strani vodstva kaže tudi ugotovitev, da se vodstvo nanj pogosto obrača. Poleg posvetovanja o tematikah, o katerih je nujno posvetovanje s sindikatom že po samem zakonu, ga vodstvo naproša za mnenje tudi pri drugih odločitvah. Kljub temu da so te razmeroma nepomembne, menim, da je prav to dejstvo največji pokazatelj, da vodstvo predstavništva zaposlenih ne jemlje zgolj kot zakonsko obvezo, ampak ga upošteva kot resnega partnerja.

---

<sup>16</sup> V praksi se predstavnik delavcev močno opira na delovanje sindikata in deluje skupaj z njim.

<sup>17</sup> Medtem ko sindikati pokrivajo področje zastopanja delavcev pri urejanju tržnih delovnih razmerij s podjetjem kot delodajalcem, sveti delavcev zastopajo interese delavcev pri sprejemanju pomembnejših upravljaljskih odločitev v poslovnem procesu znotraj podjetja. (<http://www.delavska-participacija.com/html/sindikalizem.html>)

<sup>18</sup> Kot taka lahko razumemo določila 87. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki svetu delavcev nalaga skrb, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem; ali 95. člen, ki svet delavcev vključuje v proces priprave meril za ocenjevanje delovne uspešnosti. Tako področje kolektivnih pogodb kot sistem plač pa sta tradicionalno področji delovanja sindikata. (<http://www.delavska-participacija.com/html/sindikalizem.html>)

Na moč sindikata v podjetju je že vplivala, v večji meri pa bo v prihodnje, sprememba načina obveščanja zaposlenih, ki jo je moč opaziti po zamenjavi vodstva. V primerjavi s sedanjim je prejšnje vodstvo zaposlenim poročalo o pomembnejših zadevah, za sporočanje teh zadev pa je uporabljalo bolj »neposredne skupinske« načine obveščanja. Ker se novo vodstvo v večji meri poslužuje komuniciranja z zaposlenimi prek predstavnikov zaposlenih, pričakujem, da se bosta vloga obeh predstavništev in vpliv na oblikovanje odločitev v prihodnje še povečala. Glede tematike, o kateri vodstvo obvešča zaposlene, praksa sedanjega vodstva sovпада s povprečjem slovenskih organizacij, kjer zaposlenih o pomembnejših vprašanjih ne obveščajo. Nič presenetljivega zato ni, da kljub pogostejši komunikaciji vodstva z zaposlenimi ti menijo, da je le-te v podjetju vedno manj.

Čeprav odsotnost sveta delavcev pozitivno vpliva na moč sindikata v podjetju, se pri analizi tematike obveščanja zaposlenih s strani vodstva pokaže kot negativno. Medtem ko so zaposlenih o tematikah in odločitvah, ki jih zadevajo dobro obveščeni, so o ostalih področij slabo. Izrazito se v podjetju kaže pomanjkanje sveta delavcev. Po 89. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS 42/1993) je vodstvo dolžno obveščati svet delavcev (in posredno delavce) o gospodarskem položaju družbe, razvojnih ciljih, stanju proizvodnje in prodaje, spremembah v organizaciji proizvodnje, letnem poročilu ipd. Prav obveščanje zaposlenih o tej tematiki je v podjetju slabo.

Kot v večini slovenskih organizacij je tudi v proučevanem podjetju participacija zaposlenih posredna, prek predstavništev delavcev. Neposredno soodločanje je v podjetju nerazvito, saj so možnosti soodločanja zaposlenih o organizaciji lastnega dela ter vpliv na sistem ocenjevanja delovne uspešnosti nizke. Organizacija ostaja na tem področju »tradicionalna«.

### **6.1.2 Visoko centraliziran in rigidni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti**

Podobno kot v drugih slovenskih organizacijah je tudi v izbranem podjetju sistem ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika izrazito centraliziran in ne omogoča soodločanja zaposlenih. Poleg tega je sistem ocenjevanja nepregleden, nagrajevanje pa ostaja prikrito. Zaposleni na nagrajevanje nimajo nikakršnega vpliva – na nagrajevanje sodelavcev in predpostavljenih ne morejo vplivati, ker niso vključeni v sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, pogosto pa čutijo, da ne morejo veliko vplivati niti na lastno nagrado. Čeprav so kriteriji za ocenjevanje

uspešnosti enotno določeni, se zaposleni s presojo vodij ne strinjajo, pogosto (morda prav zato) ostanejo nagrajani neimenovani.

Poleg visoke centraliziranosti je slabost obstoječega sistema rigidnost. Vsi zaposleni so ocenjeni le enkrat letno, pogosto pa zaradi pomanjkanja časa niti takrat ne preveč natančno in sistematično. Obstoječi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika ter posledično sistem nagrajevanja sta premalo občutljiva in ne odražata dejanskega truda zaposlenega. Plače posameznika se ohranjajo mesečno približno na enakem nivoju, drugega materialnega ali nematerialnega nagrajevanja, ki bi spodbujalo prizadevnost posameznika, v podjetju ni.

## **6.2 INTENZIFIKACIJA DELA V PODJETJU**

Sedanja ureditev delovnega časa v podjetju ne nakazuje intenzifikacije dela, ki je značilna za večino slovenskih organizacij. Dela med vikendi v podjetju ne uporabljajo, zanemarljivo malo je tudi dela v izmenah. V podjetju se kot polni delovni čas upošteva 36-urni delovni teden, kar je redkost med slovenskimi organizacijami, ki večinoma uporabljajo 40-urni delovni teden. Še pomembnejše je dejstvo, da je podjetje v zadnjem letu popolnoma odpravilo nadurno delo.

Čeprav bi glede na krajši delovni čas in ohranjanje obsega delovnih nalog posameznika lahko sklepali, da sta se tempo dela in obremenjenost posameznika močno povečala, pa zaposleni intenzifikacije dela večinoma ne občutijo. Pomanjkanje časa v večji meri občutijo zaposleni v režiji in deloma vodje v proizvodnji, zato bi morale podjetje razmisliti o 40-urnem delovnem tednu za skupine zaposlenih, ki so preobremenjenosti najbolj podvržene.

Zmanjševanje števila zaposlenih ter opiranje na lastno delovno silo pri reševanju začasno povečanega obsega dela nakazujeta, da se bo intenziteta dela v prihodnje povečevala. Vendar pa spremembe pri uporabi oblik časovne fleksibilnosti v zadnjem letu nakazujejo zaposlenim prijazne rešitve, saj se zmanjšujeta uporaba dela med vikendi in število opravljenih nadur.

## **6.3 VPLIV NOVE UREDITVE NA UPORABO POSAMEZNIH OBLIK FLEKSIBILNOSTI V PODJETJU**

Uvedba 36-urnega delovnega tedna predstavlja zanimivo prelomnico na področju zaposlovanja. Če izvzamemo hiter porast števila zaposlenih ob uvedbi krajšega delovnega



časa, katerega namen je bil predvsem pokriti primanjkljaj zaradi manjšega števila ur dela, je po novi ureditvi delovnega časa zaznati počasno upadanje števila zaposlenih. Ob tem se zmanjšuje tudi delež fleksibilnih oblik zaposlovanja, kar kaže na to, da se v podjetju ustvarjajo redne in trajne zaposlitve. S tem se pomembno spreminja način fleksibilnosti organizacije. Zmanjšanje numerične fleksibilnosti sili podjetje, da išče nove načine, ki bodo omogočali reševanje začasno povečanega obsega dela, izključno z obstoječo delovno silo.

Že pred skrajševanjem delovnega časa je bila časovna fleksibilnost pomemben dejavnik, ki je prispeval k premagovanju nihanj v količini naročil. Za podjetje je bila pomembna možnost opravljanja nadur, ki so jih zaposleni opravili z delom ob sicer prostih sobotah. Z novo ureditvijo se je uporaba različnih oblik časovne fleksibilnosti spremenila. Sama menim, da bo v prihodnje postalo pomembno zlasti delo v izmenah, ki omogoča reševanje povečanega obsega dela z obstoječo delovno silo. V primerjavi z (nadurnim) delom ob vikendih je ta oblika do zaposlenih prijaznejša. Veliko možnost fleksibilnosti nudi podjetju tudi uveden polni delovni čas, ki je krajši od 40 ur tedensko. Vodstvo ima zato možnost ob povečani količini dela ponovno trajno ali začasno uvesti 40-urni delovni teden, ki brez neprijaznih oblik intenzifikacije dela omogoča premagovanje nihanj v obsegu naročil.

Reševanje začasno povečanega obsega dela, izključno z obstoječo delovno silo, bo zahtevalo novo obliko fleksibilnosti. Podjetje se do sedaj s funkcionalno fleksibilnostjo zaposlenih ni veliko srečevalo. Zaposleni v večini opravljajo delo ob enem stroju in imajo le možnost zamenjave delovne operacije ob njem. V prihodnje bo kroženje med delovnimi mesti in poznavanje delovnih operacij, ki sodijo na druga delovna mesta, postalo pomemben pogoj uvajanja dodatnih izmen.

#### **6.4 VZROKI ZA ZAPOSLENIM PRIJAZEN NAČIN DOSEGANJA RACIONALIZACIJE PROIZVODNJE**

Najopaznejši odmik predstavlja reakcija podjetja na težave, ki pestijo tudi ostala podjetja panoge ter delovno intenzivne industrije. Namesto zmanjševanja števila zaposlenih je podjetje odgovorilo »družbeno odgovorno« in ohranilo število zaposlenih. Zanimivo je tudi, da omenjena reakcija ni posledica zahtev in pritiska sindikata v podjetju, ampak je pobuda prišla s strani vodstva podjetja.

#### **6.4.1 Naklonjenost vodstva za interese zaposlenih**

Dejstvo, da je bil glavni pobudnik zaposlenim prijazne rešitve prav vodstvo, ni nepričakovano, če upoštevamo poklicno pot prejšnjega direktorja. Pomembno je dejstvo, da je bil v podjetju neprekinjeno zaposlen čez trideset let ter opravljal različna dela in naloge. Dolgo časa trajajoča kariera v podjetju je vplivala na njegovo pripadnost podjetju in odgovornost do zaposlenih, katerim je bil prej tudi sodelavec. Enako pomembna je izkušnja sanacije družbe, v katero je vložil veliko naporov in jo uspešno izpeljal. Sama menim, da so prav ti dejavniki pomembno pogojevali sprejem odločitve, ki je omogočila rešitev nastale situacije brez zmanjševanja števila zaposlenih.

Naklonjenost do zaposlenih, predvsem skrb za njihovo zdravje in zadovoljstvo, je vodstvo dokazalo tudi z odločitvijo za sprejem zahtev Standarda družbene odgovornosti. Standard je, kot ga sama vidim, predvsem pomemben za podjetja, ki proizvajajo izdelke v državah tretjega sveta, saj jim omogoča, da se izognejo špekulacijam o izkoriščanju delavcev, pogosto tudi otrok, ki je prisotno v teh državah. Zdi se, da standard v slovenskih razmerah nima prave veljave. Vseeno pa mislim, da je uvajanje omenjenega standarda v podjetju odraz in dokaz skrbi podjetja za dobrobit zaposlenih, kar je mogoče sklepati zlasti iz dejstva, da je podjetje samoiniciativno nadgradilo in poostrilo njegove zahteve.

#### **6.4.2 Vpliven sindikat**

Med zaslugami za sprejete odločitve in naklonjenost vodstva do interesov zaposlenih vsekakor ne gre spregledati vloge predstavnikov zaposlenih, pri čemer igra pomembno vlogo zlasti sindikat. Dolga prisotnost in dejavnost sindikata v podjetju je vodilne v podjetju od samega začetka silila k temu, da so sprejemali zaposlenim bolj naklonjene rešitve, kot bi jih morda sicer. Nasprotno menim, da predstavnik zaposlenih v podjetju nima vidnejše vloge po eni strani zato, ker je razmeroma nov organ, drugi vzrok pa je v tem, da v praksi vedno deluje skupaj s sindikatom.

#### **6.4.3 Struktura kupcev**

Na odločitev vodstva je verjetno pomembno vplivala tudi struktura kupcev. Ker je podjetje močno odvisno od ene stranke, so nihanja v obsegu proizvodnje posledica nihanja naročil le-

te. Dlje časa trajajoče sodelovanje z istim naročnikom je za podjetje pomenilo boljše razumevanje nastale situacije in lažjo napoved prihodnjih (boljših) razmer. Nastala situacija je bila začasna, zato bi bilo bolj radikalno reševanje situacije posebno ob pričakovanem izboljšanju položaja nekoristno, saj bi slabo vplivalo na odnos zaposlenih do podjetja in dela ter med delavce vneslo nepotreben nemir. Poleg tega pa je odločitev za ohranitev števila zaposlenih omogočila rezervo usposobljene delovne sile za čas, ko jo bo znova potrebovalo.

## **7. ZAKLJUČEK**

Za Slovenijo je značilen reguliran trg delovne sile in visoko definirani socialni standardi, katerih namen je varovati šibkejšo stran v zaposlitvenih razmerjih – delojemalce. Zagotovili naj bi jim socialno varnost ter jih zaščitili pred posledicami hitrih sprememb in negotovostmi, katerim so podvržene organizacije na trgu. Prav to predstavlja za organizacije največjo težavo pri doseganju uspešnosti. Poslovne priložnosti na trgu nastajajo in minevajo, zato si delodajalci želijo bolj fleksibilnih delovnih razmerij z možnostjo takojšnjega zaposlovanja ter hitrega in poceni odpuščanja.

Ugotovila sem, da je fleksibilizacija zaposlitvenih razmerij v Sloveniji postopna, nadzorovana in do zaposlenih prijazna – mehka, kar je posledica visoko reguliranega trga dela in visoke varnosti na njem. Močno je prisotno zastopanje zaposlenih tako na ravni države kot podjetij, ki zaposlenim omogoča uveljavljanje svojih interesov in predlogov. Dolžnost posvetovanja vodstva s predstavništvu zaposlenih pri pomembnih odločitvah pogosto omejuje bolj fleksibilno ureditev delovnih razmerij. Slovenske organizacije se poslužujejo manj drastičnih oblik reševanja presežnih delavcev, pri odpuščanju so omejene tudi z upoštevanjem posebnih varovanih kategorij delavcev ipd.

Potrdim lahko tudi drugo hipotezo. Zaradi omejenih možnosti numerične fleksibilnosti so se slovenske organizacije osredotočile na doseganje fleksibilnosti z obstoječo delovno silo. Povečan obseg dela namesto z dodatnim zaposlovanjem rešujejo z opravljanjem nadur, uvajanjem dela v izmenah, ob vikendih ipd. Posebno negativen je kazalec števila opravljenih ur v tednu, ki je povezan s pogostostjo nadurnega dela na eni strani ter nerazvitostjo zaposlovanja s skrajšanim delovnim časom na drugi strani.

Kljub navedenemu se nekatera podjetja uspešno upirajo povečevanju intenzitete dela svojim zaposlenim – tak primer predstavlja izbrano podjetje. Če primerjamo fleksibilizacijo zaposlitvenih razmerij v podjetju s predstavljenimi slovenskimi značilnostmi, lahko trdimo, da kaže vse znake mehke, zaposlenim prijazne fleksibilizacije. Le-ta je potekala postopoma in v daljšem obdobju, z reševanjem presežnih delavcev po »naravni poti«. Čeprav je dejavnikov, ki so pogojevali »prijazne in mehke« odzive več, je prav gotovo eden pomembnejših vzrokov upoštevanje zaposlenih in njihovih interesov, kar je zasluga ne samo močnega sindikata, ampak tudi naklonjenega vodstva.

Razvidno je, da bo v prihodnje vloga numerične fleksibilnosti v podjetju postala nepomembna. Tudi v prihodnje bo prevladovala časovna fleksibilnost, predvsem možnost uvajanja dela v izmenah ter podaljšanja delovnega tedna na 40 ur. V podjetju se bo verjetno povečal tudi pomen funkcionalne fleksibilnosti, ki bo ob opiranju na obstoječo delovno silo ključni dejavnik prilagajanja novim metodam in tehnikam. Horizontalno in vertikalno pridobivanje veščin bo omogočilo več kroženja med delovnimi mesti, dodajanje novih delovnih nalog posameznemu zaposlenemu in s tem večjo fleksibilnost organizacije.

Prav funkcionalna fleksibilizacija je v slovenskih organizacijah slabo razvita in bi jo bilo potrebno razvijati in vzpodbujati. Najprej zato, ker povečuje variabilnost, zanimivost in humanizacijo dela ob ohranjanju varnosti zaposlitve ter v primerjavi s sedanjo slovensko prakso, zmanjšuje izgorevanje na delovnem mestu. Še pomembnejše pa je, da funkcionalna fleksibilnost temelji na znanju ter vzpodbuja nenehno izpopolnjevanje in učenje, kar predstavlja ključ uspeha slovenskih organizacij v prihodnje.

## 8. VIRI IN LITERATURA

1. Bakovnik, Rajko (2003): *Individualna (neposredna) participacija*. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030509.doc> (28. april 2006).
2. Council on Economic Priorities Accreditation Agency - CEPAA (1999): *Guidance document for Social Accountability 8000*. (interno gradivo podjetja).
3. Černigoj Sadar, Nevenka in Ignjatović, Miroljub (2001): Praksa kadrovanja. V Svetlik, Ivan (ur.): *Upravljanje človeških virov. Mednarodna primerjalna študija*, 42–92. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Černigoj Sadar, Nevenka in Ignjatović, Miroljub (2005): Praksa kadrovanja. V Ignjatović, Miroljub (ur.): *Upravljanje človeških virov 2004. Mednarodna primerjalna študija*, 30-52. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Ignjatović, Miroljub (2000): Some characteristic of European (flexible) labour markets. *Družboslovne razprave* 16 (32/33), 126–140.
6. Ignjatović, Miroljub (2002): *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. IKEA Trading und Design AG (2005): *IWAY Standard. Minimum Requirements for Environment, Social and Working Conditions and Wooden Merchandise when Purchasing Home Furnishing Products*. Dostopno na <http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IWAYST1.pdf> (15. junij 2006).
8. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Ignjatović, Miroljub (2004): Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 230–258. Ljubljana: Sophia.
9. Kopač, Anja in Trbanc, Martina (2005): Razvoj zaposlenih. V Ignjatović, Miroljub (ur.): *Upravljanje človeških virov 2004. Mednarodna primerjalna študija*, 53–82. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (1999a): *Pravilnik o notranji organizaciji*.
11. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (1999b): *Pravilnik o plačah*.
12. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2000): *Načela družbene odgovornosti SA8000, organizacijski predpisi in postopki*.
13. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006a): *Izpis kadrovske strukture zaposlenih v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica na dan 31.01.2006*.
14. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006b): *Letno poročilo družbe Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica za leto 2005*.

15. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006c): *Mesečni podatki o skupnem številu zaposlenih ter številu zaposlenih za določen in nedoločen čas v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica za obdobje 2001–2005.*
16. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006d): *Mesečni podatki o številu opravljenih ur dela študentov prek pooblaščenih organizacij za obdobje 2004–2005 v podjetju Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica.*
17. Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica (2006e): *Podatki o številu opravljenih nadur letno v podjetju Meblo Jogi d. o.o. Nova Gorica za obdobje 2001–2005.*
18. Mesner Andolšek, Dana (1999): Neposredna participacija – prezrta in zanemarjena. *Industrijska demokracija* 3(2), 9–12.
19. Sicherl, Pavle (2003): *Fleksibilnost dela. Primerjalna analiza.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Social Accountability International – SAI (2001): *Social Accountability 8000. Official English Version.* Dostopno na <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=710&parentID=540&grandparentID=473&nodeID=1> (15. maj 2006).
21. Stanojević, Miroslav (2004): Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela. V Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu,* 111–129. Ljubljana: Sophia.
22. Stanojević, Miroslav (2005): Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi. V Ignjatović, Miroljub (ur.): *Upravljanje človeških virov 2004. Mednarodna primerjalna študija,* 93-106. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Sušnik, Janko (1992): *Ergonomska fiziologija.* Radovljica: Didakta.
24. Svetlik, Ivan (2001): Mednarodne primerjave. V Svetlik Ivan (ur.): *Upravljanje človeških virov. Mednarodna primerjalna študija,* 158–187. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Svetlik, Ivan (2002): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov,* 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. Uradni list RS 40/2004, 4694–4708.
27. Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS 42/2002, 4076–4105.
28. Zakon o dohodnini. Uradni list RS 54/2004, 7134–7162.
29. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Uradni list RS 42/1993, 2363–2371.
30. <http://www.delavska-participacija.com/html/sindikalizem.html> (30. maj 2006).

31. <http://www.meblo-jogi.si/> (30. maj 2006).
32. <http://www.sa-intl.org/> (25. maj 2006).

## 9. PRILOGE

### PRILOGA A: Tabele

Tabela 9.1: Delež organizacij, kjer so v sistem ocenjevanja vključeni zaposleni na različnih ravneh v hierarhiji – primerjava Slovenije z državami EU ter tranzicijskimi državami.

	<b>Slovenija (%)</b>	<b>Države Evropske unije (%)</b>	<b>Tranzicijske države (%)</b>
Neposredni vodja	83,9	75,1	67,1
Vodja na naslednji ravni	65,9	39,3	36,3
Zaposleni sam	8,3	56,9	29,0
Podrejeni	2,4	8,8	9,4
Sodelavci	5,4	7,1	9,4

Vir: Svetlik, Ivan (2001): Mednarodne primerjave, 181

Tabela 9.2: Ure dela tedensko v glavni aktivnosti v Sloveniji.

<b>Ure dela</b>	<b>Moški (%)</b>	<b>Ženske (%)</b>	<b>Skupaj (%)</b>
36 ur in manj	7,9	14,3	10,8
Od 37 do 42	50,3	64,3	56,7
Od 43 do 50	23,1	12,4	18,2
Več kot 50	18,7	9,0	14,3

Vir: Sicherl, Pavle (2003): Fleksibilnost dela. Primerjalna analiza, 20



Tabela 9.3: Delež vprašanih, ki so izrazili pripravljenost sprejeti delo pod določenimi pogoji v primeru brezposelnosti.

	Da (%)	Mogoče (%)	Ne (%)
Delati več kot 40 ur tedensko	53	24	23
Naučiti se tuj jezik	49	26	26
Prekvalificirati se v drug poklic	40	32	28
Preseliti se v drug kraj	26	29	45
Sprejeti manj ugodne delovne razmere	24	40	37

Vir: Sicherl, Pavle (2003): *Fleksibilnost dela. Primerjalna analiza*, 31

Tabela 9.4: Odgovori zaposlenih na vprašanje o najbolj motečem dejavniku sistema nagrajevanja.

**kaj vas v zvezi z nagrajevanjem najbolj moti**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ali sploh obstaja	7	8,2	14,3	14,3
plačilo za vloženo delo ni ustrezno	5	5,9	10,2	24,5
nagrajevanje samo za nekatere	5	5,9	10,2	34,7
nič	4	4,7	8,2	42,9
nagrajeni napačni	4	4,7	8,2	51,0
ne vem kdo je nagrajen	4	4,7	8,2	59,2
nagrajeni, ki so simpatični nadrejenim	3	3,5	6,1	65,3
pristranskost tistih, ki nagrajujejo	3	3,5	6,1	71,4
nagrajeni so vedno isti	3	3,5	6,1	77,6
premalokrat nagrajen	3	3,5	6,1	83,7
ukinitev dodatka pred upokojitvijo	1	1,2	2,0	85,7
socialistična metoda	1	1,2	2,0	87,8
razlika med najvišjo in najnižjo plačo	1	1,2	2,0	89,8
to da jo določa šef	1	1,2	2,0	91,8
neustrezen način nagraj, ne upošteva izostankov, ni razviden	1	1,2	2,0	93,9
nevoščljivost tistih, ki niso nagrajeni	1	1,2	2,0	95,9
ne poznam nagrajevanja	1	1,2	2,0	98,0
podeliti bi jih morala direktorica	1	1,2	2,0	100,0
Total	49	57,6	100,0	
Missing 0	36	42,4		
Total	85	100,0		

## PRILOGA B: Anketni vprašalnik

### Spoštovani!

Sem Valentina Fegic, študentka Sociologije, Kadrovsko-menedžerske smeri.

Za potrebe diplomskega dela, ki ga pišem, ter v skladu z zanimanjem vodstva Vašega podjetja smo skupaj pripravili anketni vprašalnik o delovnem času, nagrajevanju zaposlenih ter pogojih dela na delovnem mestu.

Vprašalnik je **anonimen**, namenjen ugotavljanju splošnega prepričanja zaposlenih in ne analiziranju posameznika in njegovega mnenja. Izpolnjene vprašalnike bom obdelala sama, rezultati pa bodo predstavljeni vodstvu in Vam.

Prosimo Vas, da ga izpolnite ter oddate do vključno **24. februarja 2006** vodji oddelka.

Morda pa bo tudi zaradi tega Vaše delo v prihodnje prijetnejše ...

**Hvala za sodelovanje in prijetno počutje na delovnem mestu!**

Valentina in Meblo Jogi d. o. o. Nova Gorica

### Kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami? Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko!

	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
1. Sedanji tedenski raspored delovnega časa mi ustreza.	1	2	3	4	5
2. Ura začetka dela zjutraj mi ustreza.	1	2	3	4	5
3. Pozimi bi rad začel/a delo kasneje.	1	2	3	4	5
4. Čez teden bi rad delal/a več, da bi v petek lahko prej končal/a.	1	2	3	4	5
5. Možnost imam samostojno razporejati del. čas.	1	2	3	4	5
6. 36-urni delovni teden mi ustreza.	1	2	3	4	5
7. Podpiram 36-urni delovni teden, pod pogojem, da se število zaposlenih ohrani.	1	2	3	4	5
8. Podpiram 40-urni delovni teden, čeprav bi nekateri izgubili službo.	1	2	3	4	5
9. V zvezi z delovnim časom so mi kršene pravice, ki mi jih jamči zakonodaja.	1	2	3	4	5
10. Raspored in izraba letnega dopusta mi ustrezata.	1	2	3	4	5

### Kako pogosto so za Vas sledeče izjave resnične? Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezen odgovor!

11. V službi se čutim preobremenjenega/o, ker imam premalo časa za opravljanje vseh nalog na del. mestu.	nikoli	nekajkrat letno	nekajkrat mesečno	skoraj vsak dan
12. Prisiljen/a sem podaljšati, delati nad delavno obveznostjo, ker ne uspej storiti vsega.	nikoli	nekajkrat letno	nekajkrat mesečno	skoraj vsak dan

### 13. Kaj Vas v zvezi z delovnim časom najbolj moti? Odgovor napišite na črto?

---

Kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami? Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko!

	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
14. Zadovoljen/ljna sem z višino plače.	1	2	3	4	5
15. Plača mi omogoča dostojno življenje.	1	2	3	4	5
16. Plača mi omogoča nekaj prihrankov.	1	2	3	4	5

	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
17. Glede na odgovornosti, ki jih imam na delovnem mestu, sem premalo nagrajen/a.	1	2	3	4	5
18. Glede na trud, ki ga vlagam na delovnem mestu, sem premalo nagrajen/a.	1	2	3	4	5
19. Zadovoljen/ljna sem z rednostjo izplačila plače.	1	2	3	4	5
20. Prav je, da je višina plače odvisna tudi od finančnih rezultatov podjetja.	1	2	3	4	5
21. Želim si, da bi me nadrejeni na delovnem mestu večkrat pohvalili, kadar si to zaslužim.	1	2	3	4	5
22. Sedanji sistem nagrajevanja zaposlenih se mi zdi primeren.	1	2	3	4	5
23. Razlika med najvišjo in najnižjo plačo v podjetju je primerna.	1	2	3	4	5

**Kako pogosto so za Vas sledeča vprašanja resnična? Obkrožite najprimernejši odgovor!**

24. Kako pogosto s strani podjetja, poleg zakonsko določenih plačil in dodatkov, prejmete tudi druge bonitete, darila, izlete?	nikoli	1x letno	nekajkrat letno	1x mesečno	tedensko
25. Kako pogosto prejmete priznanje (pokal, plaketo) ali ustno pohvalo?	nikoli	1x letno	nekajkrat letno	1x mesečno	tedensko

**26. Na kakšen način ste nagrajeni, kadar delo dobro opravite?**

- s pohvalo nadrejenega
- z denarno stimulacijo pri plači
- s praktičnim darilom (majica, kapa ipd.)
- drugo: \_\_\_\_\_
- največkrat nisem nič nagrajen/a

**27. Kakšna, menite, je višina Vaše plače v primerjavi z višino plače zaposlenih na podobnih delovnih mestih znotraj panoge?**

- moja plača je nižja kot bi jo imel/a drugje
- moja plača je približno enaka kot bi jo imel/a drugje
- moja plača je višja kot bi jo imel/a drugje

**28. Kaj vas v zvezi z nagrajevanjem najbolj moti? Odgovor napišite na črto.**

\_\_\_\_\_

**Kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami? Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko!**

	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
29. Pomembno je, da človek skrbi za svojo varnosti in zdravje tako na del. mestu kot tudi v prostem času.	1	2	3	4	5
30. Pomembno je, da je delavec na delovnem mestu primerno zaščiten glede na dejavnike tveganja.	1	2	3	4	5
31. Na voljo mi je vsa predpisana zaščitna oprema za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.	1	2	3	4	5
32. Na delovnem mestu se pogosto počutim utrujenega/no.	1	2	3	4	5
33. Med delovnim časom sem si prisiljen/a večkrat vzeti kratek odmor, ker sem preveč utrujen/a.	1	2	3	4	5

	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
34. Dolžina odmora za malico je ustrezna.	1	2	3	4	5
35. Zaradi dela sem pogosto pod stresom.	1	2	3	4	5
36. Rajši bi imel/a daljši odmor za malico in delo končal/a kasneje.	1	2	3	4	5
37. Zadovoljen/ljna sem z razporedom odmorov.	1	2	3	4	5
38. Zadovoljen/ljna sem s fizičnimi del. razmerami (hrup, osvetljenost, temperatura ipd.)	1	2	3	4	5
39. Ritem (hitrost) opravljanja dela je ustrezen.	1	2	3	4	5

**40. Ali menite, da delodajalca skrbi Vaša varnost in zdravje pri delu in zakaj? Izberite trditev, ki je najbližje Vašemu prepričanju.**

- Delodajalca moja varnost in zdravje pri delu sploh ne zanimata.
- Delodajalca moja varnost in zdravje pri delu zanimata v obsegu, kot je predpisano z zakonom.
- Delodajalca moja varnost in zdravje zanimata, ker ima zaradi tega nižje stroške.
- Delodajalca moja varnost in zdravje zanimata, ker želi, da živim varno in zdravo.
- Delodajalca moja varnost in zdravje zanimata, ker podjetje skrbi za zdravje ljudi in s tem tudi zaposlenih.
- Nič od tega.

**41. Kaj Vam na delovnem mestu povzroča največ nezadovoljstva?**

- slabi odnosi z sodelavci,
- enoličnost in nezanimivost dela,
- to, da sem premalo nagrajen/a za svoje delo,
- neustrezen delovni čas,
- to, da moje delo ni cenjeno.
- Drugo: \_\_\_\_\_

**Kako pogosto je za Vas sledeča izjava pravilna? Obkrožite ustrezen odgovor!**

42. Pri delu uporabljam zaščitno opremo.	nikoli	občasno	pogosto	vedno
--	--------	---------	---------	-------

**Kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami? Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko!**

	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
43. Na voljo imam dovolj potrebnih pripomočkov/orodja za opravljanje dela.	1	2	3	4	5
44. Pri delu lahko pokažem svoje znanje.	1	2	3	4	5
45. Sedanje delovno mesto je primerno mojim sposobnostim.	1	2	3	4	5
46. Pri svojem delu sem lahko samostojen/jna.	1	2	3	4	5
47. Moje delo je monotono.	1	2	3	4	5
48. Na splošno sem na del. mestu zadovoljen/ljna.	1	2	3	4	5

**49. Če bi se odločili zapustiti podjetje, bi to storili, ker bi Vam drugje ponujali ... Obkrožite enega izmed odgovorov.**

- višjo plačo
- boljše delovne pogoje
- večjo samostojnost pri delu
- boljše medosebne odnose
- drugo: \_\_\_\_\_
- ne bi se odločil/a zapustiti podjetja

**50. Kakšni so vaši občutki do podjetja in lastnega dela? Izberite trditev, ki je najbližje Vašim občutkom.**

- a) za podjetje mi je vseeno
- b) potrudim se narediti toliko, kolikor se mi trud izplača
- c) trudim se po svojih najboljših močeh

**DEMOGRAFSKI PODATKI**

51. Spol: M                              Ž

52. Starost:            a) do 25 let            b) 26–35 let            c) 36–45 let            d) 46–55 let            e) 56 in več

53. Stopnja izobrazbe:

- a) osnovna šola ali manj
- b) poklicna šola ali srednja šola (3- ali 4-letna)
- c) višja (2-letna)
- d) visoka ali univerzitetna (3- ali 4-letna)

54. Delovno mesto, na katerem sem zaposlen/na, spada med:

- a) režijska dela – vodja
- b) proizvodna dela – vodja
- c) režijska dela – delavec/ka
- d) proizvodna dela – delavec/ka

55. V podjetju sem zaposlen/a a) do 5 let            b) 6–15 let            c) 16–25 let            d) 26–35 let            e)36 in več

## **PRILOGA C: Opis zahtev Standarda družbene odgovornosti**

Standard ureja devet sklopov, ki predstavljajo osnovna področja pravic delavcev, zato so urejena tudi v nacionalnih zakonodajah posameznih držav ter drugih predpisih. V primeru, da se zahteve le-teh za isto področje, kot ga ureja standard, razlikujejo od kriterijev, kot jih določa standard, se uporabljajo zahteve, ki so strožje. (glej SAI 2001: 4)

**Otroško delo:** družba ne sme podpirati dela otrok ali se ga sama posluževati. Če je družba izkoriščala otroško delo, mora sprejeti ukrepe, s katerimi bo popravila krivice otrokom ter jim nudila podporo pri šolanju, dokler ne dopolnijo primerne starosti, da lahko začnejo delati. Podpora lahko obsega štipendiranje ali pokrivanje izdatkov za šolanje, kot so stroški učbenikov, uniform. V kolikor ni dostopnega brezplačnega šolanja, lahko podjetja pomagajo nadomestiti izgubo dohodka prek štipendij ali prek nudenja zaposlitve staršem ali starejšim bratom ter sestram. Če podjetje deluje v nerazviti regiji, kjer ni šol, naj sodeluje z lokalnimi oblastmi in vlado pri iskanju rešitev. Vse izvedene ukrepe naj družba dokumentira in jih posreduje osebju ter drugim zainteresiranim strankam.

Enako naj družba sprejme ukrepe in politiko, s katerimi bo izkazala svojo podporo izobraževanju otrok po Priporočilu 146 Mednarodne organizacije za delo ter mladih delavcev, ki so vključeni v splošno šolsko obveznost ali obiskujejo šolo. Družba mora zagotoviti, da se delovni čas ne prekriva s šolskim ter da trajajo delovni čas, šolanje ter prevozi dom–šola–delovno mesto skupaj največ 10 ur na dan.

Naloga družbe je tudi poskrbeti, da otroci in mladi delavci niso izpostavljeni nevarnim ali škodljivim situacijam na delovnem mestu ali zunaj njega, kar vključuje med drugim dvigovanje težkih bremen, izpostavljanje strupenim snovem, delo v nočnih izmenah ter prisilno delo v večernih urah brez zagotovljenega varnega prevoza domov. (glej SAI 2001: 5)

**Prisilno delo:** družba se ne sme posluževati ali podpirati prisilnega dela, prav tako ne sme od zaposlenih zahtevati, da vplačajo polog ali vložijo osebne dokumente ob pričetku dela v družbi. (glej SAI 2001: 5)

**Zdravje in varstvo pri delu:** glede na specifične tveganja, ki izhajajo iz njene dejavnosti, je družba dolžna zagotoviti varno in zdravo delovno okolje ter sprejeti primerne ukrepe za preprečevanje nesreč in poškodb, ki izvirajo iz dela ali so z delovnim procesom kakorkoli

povezane. To naj doseže z zmanjšanjem dejavnikov tveganja na najnižjo možno stopnjo. Družba je dolžna vsem zaposlenim v okviru delovnega časa nuditi redna urjenja iz varstva in zdravja pri delu ter voditi evidenco teh urjenj. Trening varstva in zdravja pri delu mora nuditi tudi vsakemu novemu ali ponovno zaposlenemu delavcu. Družba mora tudi vzpostaviti sistem izogibanja in odkrivanja možnih tveganj za varstvo in zdravje pri delu ter ukrepe v primeru njihove uresničitve. Imenovati mora osebo iz vrst višjega menedžmenta, ki bo skrbela za varstvo in zdravje zaposlenih ter bila odgovorna za izvajanje zahtev standarda v zvezi s tem. Vsem zaposlenim mora družba nuditi čiste sanitarne prostore, dostop do pitne vode ter, v kolikor je relevantno, primerne prostore za shranjevanje živil. Če podjetje nudi svojim zaposlenim spalne prostore, morajo biti le-ti čisti, varni ter morajo izpolnjevati osnove potrebe zaposlenih. (glej SAI 2001: 5–6)

**Svoboda združevanja in pravica do kolektivnih pogajanj:** družba je dolžna spoštovati pravico zaposlenih do oblikovanja in vključitve v sindikat po lastni presoji ter pravico do kolektivnih pogajanj. V primerih, ko sta v zakonodaji pravica do združevanja ter kolektivnih pogajanj omejeni, naj družba olajša oziroma pospeši nastanek podobnih načinov za neodvisno in svobodno združevanje, pogajanja za zaposlene ter spodbuja komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Družba mora predstavnikom, ki zastopajo zaposlene, omogočiti dostop do svojih članov na delovnem mestu, pozorna pa mora biti tudi na to, da predstavnikov na kakršenkoli način ne diskriminira. (glej SAI 2001: 6)

**Diskriminacija:** družba se ne sme posluževati ali podpirati diskriminacije pri zaposlovanju, nagrajevanju, dostopu do izobraževanja ali napredovanja, odpuščanju ali upokojevanju, ki bi temeljila na rasi, statusu, narodnosti, veri, invalidnosti, spolu, spolni orientaciji, članstvu v sindikatu, politični pripadnosti ali starosti. Prav tako je nesprejemljivo vmešavanje v pravico zaposlenih do izražanja načel, izpolnjevanja potreb in izvajanja običajev, ki so v povezavi z raso, statusom, narodnostjo, vero, invalidnostjo, spolom, spolno orientacijo, članstvom v sindikatu ali politično pripadnostjo. Družba ne sme dopuščati vedenja, vključno z gestami, izražanjem in fizičnim stikom, ki pomeni spolno prisilo, grožnjo, zlorabo ali izkoriščanje. (glej SAI 2001: 6)

**Disciplinska praksa:** družba ne sme uporabljati ali podpirati telesne kazni, duševne ali fizične prisile ter besednega zmerjanja. Delodajalci morajo spoštovati mentalno, emocionalno

in fizično integriteto zaposlenih in na tem osnovati opozorila o delovni neuspešnosti in disciplinsko prakso. (glej CEPAA 1999: 31)

**Delovni čas:** družba se mora podrediti sprejetim zakonom in industrijskim standardom glede delovnega časa. Normalen delovni teden naj bo v skladu s predpisi zakonodaje, vendar naj redni delovni teden ne presega 48 ur. Zaposlenim mora biti zagotovljen vsaj en prost dan v sedemdnevem obdobju. Nadurno delo ne sme v nobenem primeru presegati 12 ur tedensko na zaposlenega, tarifa za plačilo nadurnega dela pa mora biti višja kot pri rednem delu. (SAI 2001: 6) Nesprejemljivo je tudi opravljanje dodatnega dela na domu, če to presega dovoljen delovni čas. Delavcem, ki so plačani na osnovi opravljene količine dela, naj bo zagotovljena možnost, da zaslužijo spodobno plačo v okviru rednega števila delovnih ur. (glej CEPAA 1999: 34)

Vse nadurno delo mora biti prostovoljno z naslednjo izjemo: družba lahko zahteva od zaposlenih nadurno delo za premagovanje kratkotrajnih poslovnih potreb, vendar to pravico lahko uveljavlja le na podlagi prostovoljno sklenjenega sporazuma z organizacijo delavcev, v katero je vključen pomemben del njene delovne sile. V vsakem primeru pa se mora družba držati zgoraj navedenih postavk glede števila delovnih dni v tednu, števila tedenskih ur, nadur ter višjega plačila. (glej SAI 2001: 6)

**Plačilo:** družba mora zagotoviti, da je višina plače za običajen delovni teden vsaj v skladu z veljavno zakonodajo ali predpisanimi industrijskimi standardi. Zadoščati mora za pokritje osnovnih potreb zaposlenih, kot so obleka, hrana, pitna voda in bivališče, ter omogočati tudi minimalen prihranek. Odbitki pri plači kot posledica disciplinskih sankcij niso sprejemljivi.

Delavcem morata biti sestava plače in beneficij jasno in regularno obrazložena. Družba mora tudi zagotoviti, da je plača izplačana v skladu z sprejetimi zakoni v denarju ali obliki čekov, kar je za delavce primerneje.

Družba se ne sme posluževati nezakonitih delovnih pogodb in nepoštenega sistema vajeništva, s katerim bi se izognila izpolnjevanju obveznosti do zaposlenih, ki jih ima na podlagi sprejete delovne in socialne zakonodaje. (glej SAI 2001: 6)

**Sistem upravljanja:** top management mora oblikovati politiko družbe do družbene odgovornosti in delovnih pogojev, ki bo vključevala zavezanost k uresničevanju vseh zahtev standarda, nacionalne in druge veljavne zakonodaje, drugih predpisov, k izpolnjevanju katerih



se je družba obvezala ter k spoštovanju mednarodnih konvencij, na katerih temelji Standard družbene odgovornosti. Politika mora biti zasnovana tako, da omogoča neprestan napredek in izboljšave. Biti mora dokumentirana, udejanjena in posredovana ali dostopna v razumljivi obliki tako osebju kot javnosti.

Top menedžment je zadolžen tudi za periodično spremljanje skladnosti, primernosti in učinkovitosti politike družbe, njenih postopkov in rezultatov v primerjavi z zahtevami standarda in drugih predpisov, k izvajanju katerih se zavezuje družba. Na področjih, kjer se kažejo odstopanja, mora družba sprejeti dopolnila in izboljšave.

Družba mora tudi imenovati zastopnika iz vrst višjega menedžmenta – predstavnika za sistem družbene odgovornosti, ki bo zagotavljal izpolnjevanje zahtev standarda. Prav tako mora omogočiti osebju, da iz svojih vrst izberejo predstavnika, prek katerega jim bo olajšana komunikacija z menedžmentom.

Razumevanje standarda in izpolnjevanje njegovih zahtev se mora odražati na vseh nivojih v organizaciji. Za lažje uresničevanje navedenega mora družba jasno definirati vloge, odgovornosti in pooblastila zaposlenih ter neprestano spremljati dejavnosti in rezultate učinkovitosti implementiranih programov, s katerimi poskuša uresničevati politiko družbe in zahteve standarda. Zaposleni bodo lažje sprejemali standard, če bodo že ob vstopu v organizacijo seznanjeni z njim ter bodo tudi kasneje deležni rednega izpolnjevanja.

Skrb za družbeno odgovornost se mora izražati tudi pri procesu ocenjevanja in izbiranja dobaviteljev/podizvajalcev ter poddobaviteljev. Družba mora oblikovati in vzdrževati primerne postopke za ocenjevanje in izbiro dobaviteljev/podizvajalcev (kjer je mogoče tudi poddobaviteljev), ki naj temeljijo na njihovi sposobnosti izpolnjevanja zahtev standarda. Hraniti mora dokumentacijo, ki potrjuje skladnost vedenja dobaviteljev z zahtevami standarda ter njihovo zavezanost k takojšnji uvedbi popravilnih in izboljševalnih ukrepov za odpravo neskladij z zahtevami standarda. Prav tako mora družba obdržati pristanek dobaviteljev/podizvajalcev na takojšnje in popolno obveščanje družbe o zanjo relevantnem poslovnem sodelovanju z drugimi dobavitelji/podizvajalci ali poddobavitelji ter pristanek na sodelovanje pri kontroli na zahtevo družbe. Družba naj hrani in se opira na pisna zagotovila in drugo evidenco, ki izpričujejo primerno prakso dobaviteljev.

Če družba sodeluje z dobaviteljem/podizvajalcem ali poddobaviteljem, ki je delavec na domu, mora s posebnimi ukrepi zagotoviti, da je deležen enake zaščite kot zaposleni. Družba mora z delavcem na domu podpisati pravno zavezujočo pogodbo o odkupu, v kateri je opredeljeno tudi izpolnjevanje zahtev standarda, pri čemer morajo zahteve razumeti in izvajati delavci na

domu ter ostali, vključeni v pogodbo. O identiteti delavcev na domu mora družba hraniti izčrpno dokumentacijo, ki naj zajema tudi količino proizvedenih dobrin/storitev in/ali delovnih ur, pogosto pa mora napovedano ali nenapovedano kontrolirati izvajanje zahtev iz pogodbe o odkupu.

Družba je dolžna preiskati in odgovoriti na očitke zaposlenih ali drugih zainteresiranih strank v zvezi z (ne)izpolnjevanjem politik družbe ali zahtev standarda ter sprejeti primerne popravne in izboljševalne ukrepe glede na resnost ugotovljene kršitve. Pri tem se mora vzdržati diskriminacije, odpuščanja ali disciplinskih ukrepov nad zaposlenim, ki je opozoril na kršitve.

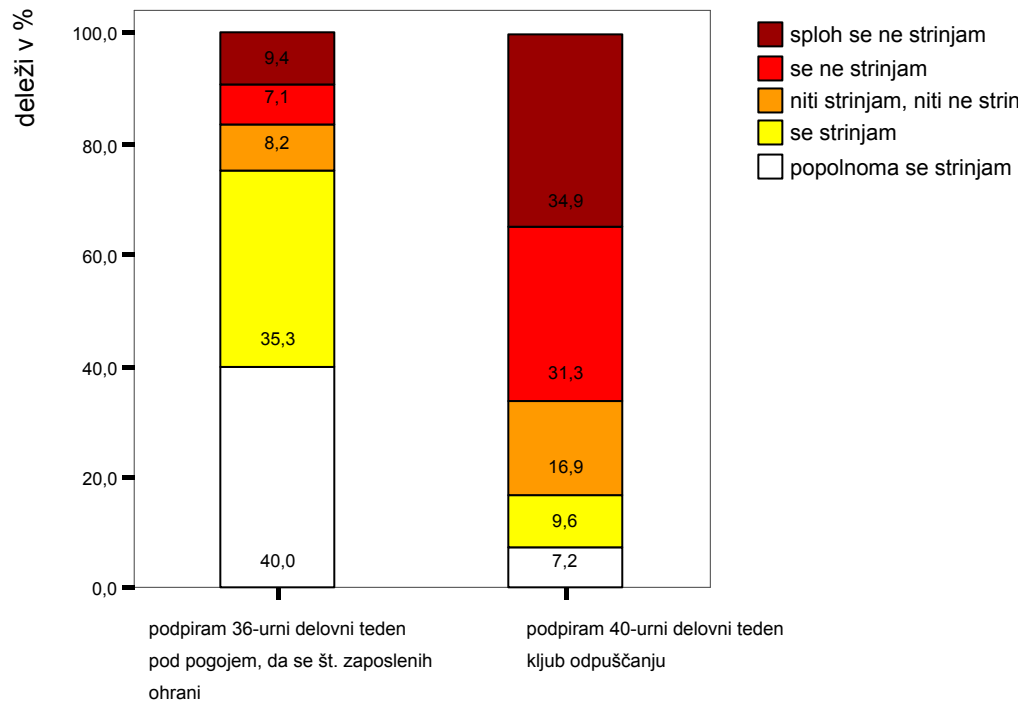
Družba mora oblikovati in vzdrževati postopke za redno sporočanje podatkov in informacij o izpolnjevanju zahtev standarda vsem zainteresiranim strankam, pri čemer se ne sme omejevati zgolj na poročila managementa in kontrol.

Če je dogovorjeno, mora družba zagotavljati informacije in dostop zainteresiranih strank, ki želijo preveriti uresničevanje zahtev standarda. V kolikor je nadalje navedeno, morajo preverjanje dopustiti tudi dobavitelji in podizvajalci družbe.

O izpolnjevanju vseh zahtev standarda je družba dolžna hraniti primerno dokumentacijo. (glej SAI 2001: 7–8)

## PRILOGA D: Grafična predstavitev rezultatov ankete (izbrana vprašanja)

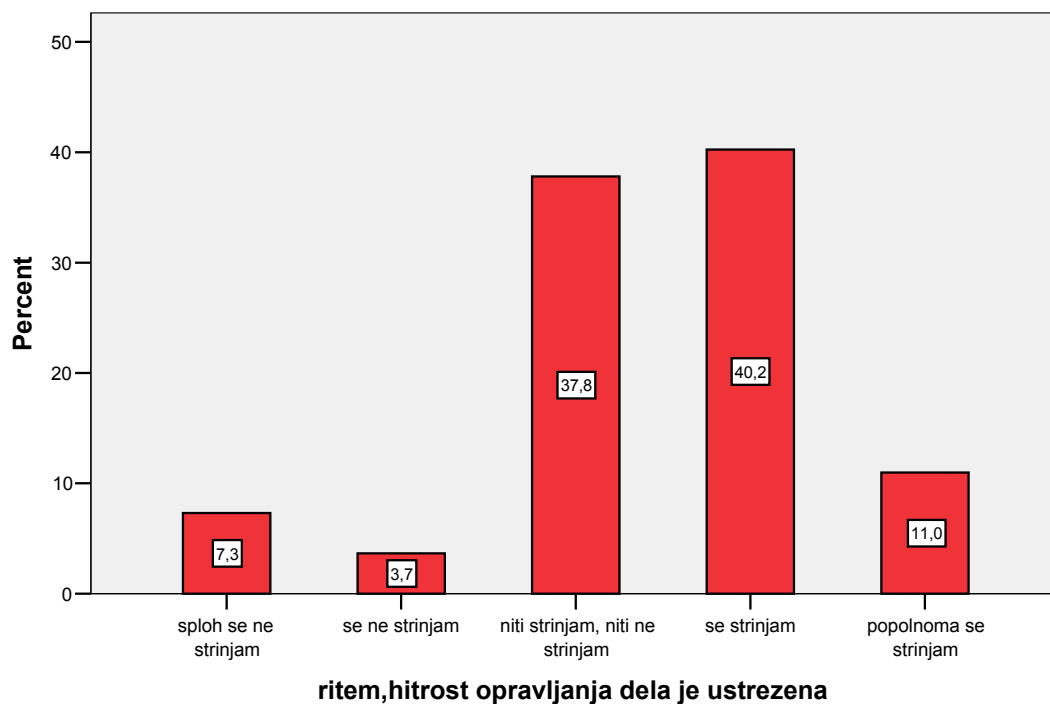
Graf 9.1: Podpora zaposlenih alternativnima možnostma racionalizacije.



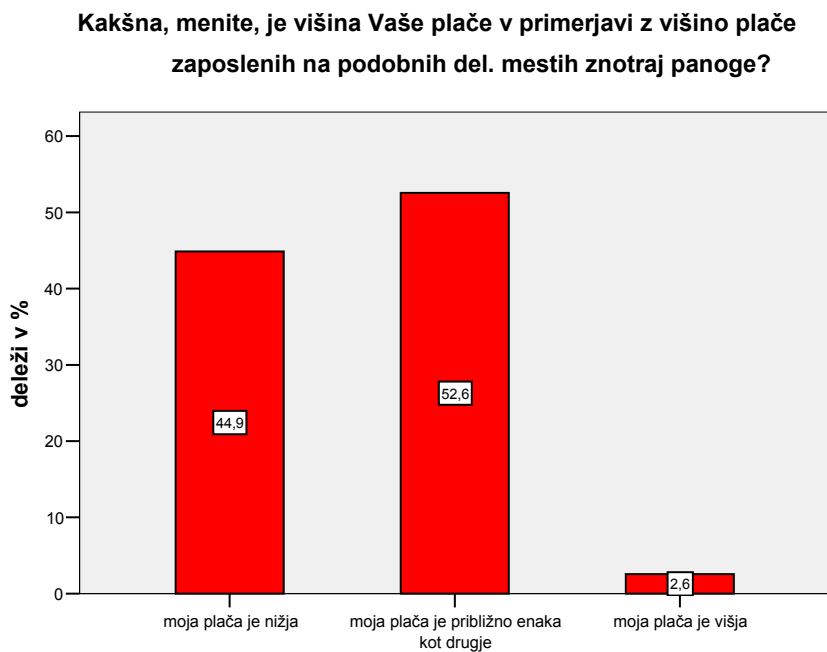
Graf 9.2: Odnos zaposlenih do podjetja in dela.



Graf 9.3: Mnenje zaposlenih o ritmu opravljanja dela.



Graf 9.4: Mnenje zaposlenih o primerljivosti višine plače.



Graf 9.5: Zadovoljstvo zaposlenih z lastno plačo.

