

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Suzana Karlič

**PARTICIPACIJA IN UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH
VIROV:
PRIMER PODJETJA REVOZ**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Suzana Karlič

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

**PARTICIPACIJA IN UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH
VIROV:
PRIMER PODJETJA REVOZ**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2008

Participacija in upravljanje človeških virov: primer podjetja Revoz

Participacija in upravljanje človeških virov (v nadaljevanju UČV) sta področji, ki imata mnogo stičnih točk, hkrati pa obe prispevata k zadovoljstvu zaposlenih, boljši organizacijski klimi ter dobrih proizvodnih rezultatih. V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na predstavitev konceptov participacije in UČV ter njihovo uporabo v podjetju Revoz d.d. Ločimo neposredno individualno in posredno kolektivno participacijo, slednja je v Sloveniji na račun zakonskih omejitev v podjetjih bolj razvita od individualne participacije. Kadrovske oddelke v podjetjih uporabljajo metode UČV, kot so rotacija delovnih mest, delegiranje delovnih odgovornosti, ciljno vodenje, idr. Ker je lastnik Revoza tuje podjetje, je zastopanost organov delavske participacije in metod UČV razmeroma drugačna kot v slovenskih podjetjih. Primerjala sem modela participacije in UČV v Sloveniji ter Franciji, od koder izhaja matično podjetje Renault. Le-ta v veliki meri narekuje delovanje v svojih podružnicah, tudi na področju UČV in participacije. Ugotovila sem, da je področje UČV v Revozu veliko bolj razvito od participacije, saj organi delavskega predstavništva niso popolnoma razviti.

Ključne besede: participacija, upravljanje človeških virov, Revoz, svet delavcev.

Participation and human resource management: example company Revoz

Participation and human resources management (HRM in continuation) are the areas of many points of contact and at the same time they both contribute to workers' satisfaction, better organizational environment and good production results. In my diploma I have focused on the presentation of concepts of participation and HRM, and their realization in the company Revoz d.d. We distinguish direct individual and indirect collective participation, the latter being more developed than individual participation on account of legislation in Slovenia. The personnel departments in companies are using methods of HRM as for instance job rotation, work authority delegation, management by objectives, etc. Due to a foreign owner of Revoz is the presence of organs of workers' interest representation and HRM approach relatively different than the ones in Slovenian companies. I compared the models of participation and HRM in Slovenia and France, from where the parent company Renault originates. Renault mainly dictates the activity in his branches and in the areas of participation and HRM too. I found out that in Revoz the area of HRM is more developed than the HRM since the organs of workers' interest representation are not completely developed.

Key words: participation, human resource management, Revoz, works council

KAZALO

1. UVOD.....	5
2. PARTICIPACIJA.....	8
2.1. OSNOVNI POJMI PARTICIPACIJE	8
2.2. RAVNI, VRSTE IN PODROČJA PARTICIPACIJE	9
3. MODEL PARTICIPACIJE V SLOVENIJI.....	13
3.1. SVET DELAVCEV	14
3.2. DELAVSKI DIREKTOR	15
3.3. DELAVSKI PREDSTAVNIK V NADZORNEM SVETU	15
3.4. FINANČNA PARTICIPACIJA.....	16
4. MODEL PARTICIPACIJE V FRANCIJI.....	17
5. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	19
5.1. OSNOVNI POJMI UČV.....	19
5.2. METODE UČV	21
6. UČV V SLOVENIJI IN FRANCIJI.....	22
7. PREPLETANJE UČV IN PARTICIPACIJE	28
8. PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ D.D.....	31
8.1. OPIS.....	31
8.2. ZGODOVINA RAZVOJA	31
8.3. VIZIJA IN STRATEGIJA	33
8.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	34
8.5. UČV V REVOZU	36
8.6. PARTICIPACIJA V REVOZU	42
9. ZAKLJUČEK.....	53
10. LITERATURA	55
Slika 8.1: Organigram.....	36

1. UVOD

Razumevanje človeških virov kot sredstvo, enakovredno tehnologiji in kapitalu, za doseganje konkurenčne prednosti ni več novost. Počasi se podjetja zavedajo česa so zmožni zaposleni, ki so zadovoljni, zdravi in motivirani za delo. Tako je do danes očiten hiter razvoj področij UČV in delavske participacije. Spreminjajo se zakonski okviri ter miselnost delavcev in vodstva podjetij. Kako daleč so slovenska podjetja v razvoju človeških virov in participacije? Kako daleč pa je tuje podjetje v slovenskem organizacijskem okolju v uveljavljanju obeh področij? Kako uskladiti slovensko zakonodajo in direktive? Na slednje vprašanja bom skušala odgovoriti v diplomski nalogi in hkrati vprašanja aplicirati v izbranem podjetju.

Za empirični del diplome sem si izbrala podjetje Revoz, ki je edino podjetje za proizvodnjo in prodajo avtomobilov v Sloveniji. Ker je Revoz v 100 % lasti francoskega Renaulta, je tako podjetje vpeto med značilnosti slovenskega in francoskega organizacijskega okvirja. Iz te misli bom na začetku oblikovala nekaj predpostavk v zvezi z UČV in delavsko participacijo. Skušala bom ugotoviti, v kolikšni meri sta področji participacije delavcev in UČV razviti v podjetju Revoz d.d. Predvidevam, da so elementi UČV v Revozu bolj zastopani in razviti kot sistem delavske participacije, z izjemo finančne participacije. Lastnik Revoza je francoski Renault, ki v določeni meri diktira delovanje v Revozu. Za Francijo je namreč značilno manj intenzivno delovanje sistemov delavskega soupravljanja z izjemo finančne participacije, ki je zakonsko podrobno urejena že od leta 1950. Zanima me, v kolikšni meri so v Revozu zastopani elementi slovenskega in francoskega modela UČV in participacije.

V prvem poglavju diplomske naloge sem predstavila sam pojem delavske participacije v podjetju. Definirala sem ravni in področja, kjer lahko delavci participirajo. Opisala sem tudi vse vrste participacije delavcev od neposredne individualne, posredne kolektivne do finančne participacije.

V drugem poglavju sem se posvetila analizi participacije v Sloveniji. Razložila sem, na katerih teoretičnih načelih se je razvila delavska participacija, ki je danes urejena z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Podrobneje sem razčlenila z zakonom določene pravice individualne participacije ter organe predstavniške participacije, in sicer svet

delavcev, delavski direktor ter predstavnik delavcev v nadzornem svetu. Za konec poglavja sem opisala še stanje finančne participacije v slovenskih podjetjih ter novo zakonodajo.

Tretje poglavje je namenjeno opisu stanja na področju participacije v Franciji, iz katere prihaja matično podjetje Revoza, Renault. Na kratko sem opisala organe predstavniške participacije in bolj podrobno razčlenila razvoj finančne participacije v francoskih podjetjih do danes. Ravno Francija je država, ki je zelo zgodaj zakonsko obvezovala podjetja, da so svoje dobičke delili tudi med zaposlene. Renault je svojo ugodno politiko finančnega soupravljanja prenesel na svoje podružnice, tudi na Revoz.

Četrto poglavje je posvečeno razlagi osnovnih pojmov UČV ter glavnih nalog oddelkov za človeške vire v podjetjih. Naprej sem opisala metode UČV, ki se v podjetjih različno uveljavljajo. Najpogosteje uporabljene metode UČV so organizacijsko tehnične metode, metode vodenja ter skupinsko delo.

V petem poglavju sem skušala ugotoviti, v kolikšni meri so metode UČV zastopane v slovenskih in francoskih podjetjih. Zanimalo me je, ali obstaja slovenski model UČV in kakšne so njegove značilnosti. Prav tako sem povzela nekaj karakteristik UČV-ja v Franciji. Večina teh ugotovitev temelji na dveh raziskavah – Cranet, ki jo je opravil Center za preučevanje organizacij in človeških virov FDV v okviru mednarodne raziskave Cranet ter na Raziskavi o praksah zaposlovanja v nemških in ameriških multinacionalnih podjetjih s področja avtomobilske industrije v srednji in vzhodni Evropi.

Šesto poglavje sem namenila razčlenitvi skupnih točk obeh področij, UČV in participacije. Delavska participacija je eden od elementov sistema UČV v podjetjih. Oddelki za človeške vire v podjetjih naj bi iz tega razloga zagotavljali obstoj in razvoj organov participacije delavcev, vendar se v praksi to različno izvaja. Po mojem mnenju so kadrovske službe v Sloveniji nezadostno vključene v razvoj in uveljavljanje sistema participacije, saj je sodelovanje z organi delavskega predstavništva pogosto bolj formalno.

V zadnjem najobsežnejšem poglavju pa sem podrobneje analizirala, v kolikšni meri sta področji participacije in človeških virov uveljavljeni v podjetju Revoz. Začetni splošni predstavitev podjetja sledi zgodovina razvoja, vizija in strategija ter opis strukture Revoza z

organigramom. Analizirala sem elemente človeških virov ter delavske participacije, pri tem pa sem se osredotočila na primerjavo slovenskega in francoskega modela UČV in participacije. Poglavje temelji na empiričnem preverjanju teoretičnih predpostavk v izbranem podjetju. Uporabila sem metodo analize sekundarnih virov (poročila, zapisniki, brošure, poslovniki in ostali dokumenti v Revozu), krajše intervjuje z osmimi zaposlenimi, tri intervjuje z zaposlenimi v službi za vodenje razvoja zaposlenih ter poglobljeni intervju s predstavnikom zaposlenih v Revozu in vodjo službe za vodenje razvoja zaposlenih.

V sklepnem delu sem na kratko strnila svoje ugotovitve ter navedla nekaj svojih predlogov za pozitivni razvoj UČV in participacije v Revozu.

2. PARTICIPACIJA

2.1. OSNOVNI POJMI PARTICIPACIJE

Participacija zaposlenih je pojem, ki predstavlja več različnih načinov in oblik udeležbe zaposlenih v procesih odločanja in drugih vidikih organizacijskega življenja (lastništvo, dobički, poslovne spremembe, izboljšave kakovosti) (Kanjuo-Mrčela 1999, 40).

Po Mežnarju (1997, 1) naj bi participativnost zaposlenih pomenila, »da je tudi delavcem iz naslova dela priznana pravica, ki v zasebnolastniških in kapitalsko upravljanih družbah praviloma pripada delodajalcem oziroma kapitalu. Stopnja uveljavljenosti participacije je odvisna od razvitosti socialne oz. industrijske demokracije posamezne države.«

V zadnjem desetletju pa se vedno bolj uveljavlja pojmovanje participacije kot oblike menedžmenta t. i. participativni menedžment. Participativni menedžment predstavlja menedžerski stil, ki je naklonjen povečevanju moči zaposlenih. Osnovna metoda njegovega uresničevanja je delegiranje menedžerskih pristojnosti na delavce, nižje v organizacijski strukturi (Kanjuo-Mrčela 1999, 40). »V najširšem smislu torej pojem participativni management označuje takšno poslovno-organizacijsko vodenje (ravljanje managerjev), ki omogoča zaposlenim široko udeležbo na različnih (vseh) področjih v organizaciji (pri odločanju, poslovnem rezultatu, lastništvu osnovnega kapitala itd.) s ciljem njihove čim višje in vsestranske integracije (vključitve) v organizacijo zaradi optimalnega aktiviranja vseh človeških potencialov v smeri večje poslovne uspešnosti« (Gostiša 1996, 21).

Sam pojem participacije je zelo elastičen koncept, ki si ga mnoge udeležene stranke razlagajo na različne načine. Zaposlenim naj bi participacija pripomogla k demokratizaciji procesov odločanja, delodajalcem pa k večji socialni integraciji zaposlenih in posledično večji učinkovitosti. Cilj participacije je uskladitev teh dveh, pogosto nasprotujočih si ciljev (Knudsen 1996, 15). Predpogoj za doseganje najvišje stopnje vključenosti zaposlenih v delovanje organizacije je vzpostavitev ustreznega stila vodenja in komuniciranja v okviru organizacijske strukture ter oblikovanje participativne organizacijske kulture in klime (Gostiša 1996, 57).

Ločiti je potrebno med sistemi participacije in sindikati. Bistvo participacije ni v krepitvi moči in pozicij organiziranih delavcev, ampak v prizadevanju zaposlenih in vodstva organizacije za nek skupni cilj – organizacijska učinkovitost in uspešnost (Gostiša 1996, 22). Pri delavski participaciji interese zaposlenih zastopajo voljena delavska predstavništva, pri kolektivnih pogajanjih pa sindikati. Zaposleni in predstavniki zaposlenih v podjetjih so lahko hkrati tudi včlanjeni v sindikat.

2.2. RAVNI, VRSTE IN PODROČJA PARTICIPACIJE

Pomembna razsežnost participacije je intenziteta vpliva zaposlenih, ki se giblje od šibke do visoko intenzivne participacije.

Glede na količino vpliva lahko participacijo razdelimo na (Stanojević 1996, 98):

- obveščanje (brez vpliva),
- ugovori in konzultiranje oziroma svetovanje (upoštevanje mnenj zaposlenih pri odločanju),
- začasna ali trajna pravica veta ali prepovedi (večji pomen zaposlenih v procesih odločanja) ter
- soupravljanje (participacija v procesih definiranja strateških ciljev organizacije).

Participacija načeloma poteka na treh ravneh, in sicer na ravni posameznikov, delovnih skupin oziroma obratov ter celotnega podjetja. Neposredna participacija delavcev se z ravnijo odločanja spreminja v različne oblike predstavniške, posredne participacije. Neposredna participacija se najlažje uveljavlja na ravni posameznikov ter na ravni delovnih skupin oziroma obratov. Na višjih ravneh odločanja lahko zaposleni participirajo le posredno, preko svojih predstavnikov (Poole 1978, 24 v Stanojević 1996, 96–97).

Področja participacije zaposlenih so način in organizacija dela, druga proizvodna vprašanja, kadrovska, socialna in ekonomska vprašanja. Največja intenziteta participacije na ravni podjetja je na socialnem in kadrovskem področju, medtem ko so ekonomska vprašanja običajno predmet participacije nizke intenzitete (Stanojević 1996, 99).

Za doseganje zelenih rezultatov participativnega menedžmenta je potrebno hkratno delovanje in razvijanje vseh treh različnih vrst participacije zaposlenih, in sicer (Gostiša 1996, 21, 78):

- sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju iz dela (delavska participacija v ožjem smislu),
- finančna participacija,
- lastniška participacija (notranje delničarstvo zaposlenih) in sodelovanje pri upravljanju iz tega naslova.

Pomemben je tudi razvoj podpornih mehanizmov za delovanje vseh treh vrst participacije. Podporne mehanizme predstavljajo participativna organizacijska struktura in klima ter participativno vodenje in komuniciranje.

Zaposleni imajo pravico do individualne in kolektivne participacije, predvsem pri soodločanju oziroma vplivanju na vsebino in organizacijo dela ter na določitev in izvajanje aktivnosti, namenjenih izboljšanju delovnih razmer in delovnega okolja. Glavna kriterija za ločevanje individualne in kolektivne participacije sta raven in način uresničevanja participacijskih pravic. Ravno zaradi tega so individualne oblike participacije neposredne in osebne narave, medtem ko so kolektivne oblike participacije posredne in predstavniške oblike (Kanjuo-Mrčela 1998, 4).

Neposredna participacija je oblika participacije, pri kateri menedžment zagotavlja priložnosti in podpira iniciative za posvetovanja ali prenos avtoritete odločanja (o organizaciji dela in neposrednih delovnih nalogah) na skupine zaposlenih (Regalia 1996, 213). Poudarek je torej na obojestranski komunikaciji in podajanju informacij. Neposredna participacija je lahko posvetovalna, ki vključuje izmenjavo idej, ali delegirana, ki vključuje prenos avtoritete odločanja menedžmenta na zaposlene. Zaposleni imajo manjši vpliv pri posvetovalni kot pri delegirani participaciji, saj menedžment ne sprejema odločitve vedno na podlagi nasvetov zaposlenih. Posvetovalna participacija omogoča zaposlenim izmenjavo mnenj z menedžmentom individualno (osebno, pogovori s svetovalci in varuhi človekovih pravic, sheme dajanja predlogov, raziskave stališč zaposlenih) ali v skupini (začasne projektne participativne skupine ali stalni krožki kakovosti) (predavanja Stanojević 2006). Organizacijski prijemi, ki predstavljajo individualno participacijo zaposlenih, so obogatitev

dela (v okviru tega tudi delegiranje odgovornosti), zbiranje »zlatih idej« in spodbujanje kreativnosti, oblikovanje »šampionov« ter izobraževanje zaposlenih (Gostiša 1996, 89). Menedžment lahko prenaša avtoriteto oziroma odgovornost odločanja za določene delovne naloge na posameznike ali pa skupine.

Indirektna ali reprezentativna participacija poteka preko voljenih delavskih predstavništev. Prvotni namen je izražanje kolektivnih interesov zaposlenih, poteka pa predvsem na višjih ravneh odločanja (Stanojević 1996, 97). Posredna participacija lahko poteka na različnih ravneh, kot je delovno mesto, obrat, tovarna ali podjetje.

Tipične institucije posredne participacije so:

- **Sindikalni zaupniki**, ki se običajno v večjih podjetjih izvolijo iz specifičnega sindikata na določenem oddelku oziroma obratu in zastopajo interese zaposlenih. Več zaupnikov iz različnih oddelkov se nato lahko združijo v skupen odbor zastopnikov, kjer določijo enega koordinatorja. Glavne naloge sindikalnih zaupnikov so obravnava pritožb zaposlenih zoper delodajalca, omogočanje sodelovanja med zaposlenimi in delodajalcem na delovnem mestu, zastopanje sindikata in upoštevanje kolektivne pogodbe v oddelku (Žerjav 2003, 33–43).
- **Sveti delavcev** so organi delavskega predstavništva, ki so sestavljeni iz voljenih članov. Pravico do izvolitve ima vsak zaposleni, razen vodstva. Pravice delavskega sveta so obveščanje, mnenja, posvetovanje, soodločanje s pravico veta in obvezno soodločanje. Delavski sveti se ne ukvarjajo z zadevami v zvezi s kolektivnimi pogajanja, le s pravilno implementacijo kolektivnih pogodb v podjetju. Salamon še nadalje loči: združeni svet delavcev in menedžmenta ter avtonomni svet delavcev (Salamon 1998, 380).
- **Predstavniki zaposlenih v upravnem odboru (delavski direktor) ali v nadzornem svetu.** Delavski direktor oziroma predstavnik delavcev v upravi je običajno pristojen za kadrovsko-socialno področje (Knudsen 1995, 5).

Finančna participacija predstavlja ekonomsko udeležbo zaposlenih pri finančnem rezultatu oziroma dobičkih podjetja: sheme delitve dobička, lastništvo delavcev in sistem plačevanja glede na dodano vrednost (Marchington v Towers 1992, 209). Predstavljajo pasivno obliko participacije, kjer delavci nimajo možnosti soodločanja, pripomorejo pa k delovanju ostalih oblik aktivne participacije pri delu in odločanju (Gostiša 1996, 79).

Prevladujoče oblike finančne participacije so (Poslanska skupina SD 2006, 2):

- **Udeležba zaposlenih pri dobičku (profit sharing):**
 - **Gotovinski sistem** predstavlja nagrade, ki jih dobijo zaposleni v obliki dodatka k osnovni plači. V tem primeru govorimo o gotovinskem sistemu takojšnjih izplačil zaposlenim delavcem v obliki bonusov, ki so izplačani v določenem obdobju. Možen je tudi gotovinski sistem odloženega plačila v posebne sklade, kjer ima vsak zaposleni svoj individualni račun.
 - Pri **delniškem sistemu** delavci pridobijo delnice kot izplačilo nagrade. S statusom notranjih delničarjev imajo zaposleni pravico do sodelovanja pri lastniškem upravljanju po načelu »ena delnica en glas« ter pravico do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu v obliki dividend delnic (Bevc v Gostiša 1996, 79–81).
- **Delitev na podlagi doseženih podjetniških ciljev (gain sharing)**, kjer so cilji vnaprej postavljeni običajno posameznikom ali manjšim skupinam. To je torej sodelovanje pri razdelitvi učinkov opredeljenega poslovnega rezultata kot npr. zmanjšanje stroškov in povečanje kakovosti.

Namen finančne participacije je motivacija zaposlenih pri uveljavljanju aktivne participacije pri delu. Zato podjetja nudijo zaposlenim tudi druge materialne in nematerialne ugodnosti, kot so plačila letnega dopusta (regres), priložnostna darila, nagrade, priznanja, stanovanjska posojila, izobraževanja, kulturno in športno udejstvovanje, zasebna uporaba službenih avtomobilov, ipd. (Gostiša 1996, 79–80).

3. MODEL PARTICIPACIJE V SLOVENIJI

Osnova slovenskega modela participacije je **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU** (Uradni list RS, št. 42/1993), ki je bil sprejel leta 1993 in določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb. Slovenski model participacije je podoben nemški ureditvi sistema participacije – dualni sistem delavskih predstavništev, po katerem sta področje in delovanje sindikata na eni ter področje in delovanje delavskih predstavništev na drugi strani formalno ločena. V Sloveniji je participacija, razen v ZSDU, urejena tudi v Zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij (Uradni list RS, št. 55/92), Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93), Zakonu o reprezentativnosti sindikatov (Uradni list RS, 1/93) ter v Zakonu o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97).

Model participacije v Sloveniji je bil zgrajen na številnih v teoriji izoblikovanih načelih delavske participacije, in sicer (Gostiša 1999, 100):

- načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja, ki omogoča participacijo delavcem tako v organizacijah kot v zavodih,
- načelo prostovoljnosti kolektivnih oblik soupravljanja, ki omogoča zaposlenih prostovoljno izbiro delavskih predstavništev,
- načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participacijskih razmerij, ki pravi, da so minimalne pravice participacije določene z zakonom,
- načelo do samopomoči zaposlenih, ki omogoča svetom delavcev možnost, da začasno zadrži izvršitev delodajalskih odločitev in tako prepreči kršitev pravic brez intervencije inšpekcijskih in pravosodnih organov,
- načelo arbitražnega reševanja sporov in sodnega varstva,
- načelo prilagodljivosti sistema participacije, ki sloni na zakonski določbi, po kateri je možno z dogovorom določiti tudi druge načine participacije ter
- načelo dvojnosti delavskih predstavništev, kjer sta sindikat in voljeno predstavništvo formalno ločena.

Neposredna individualna participacija je urejena v 88. členu ZSDU, ki omogoča delavcu kot posamezniku sodelovanje pri upravljanju.

Pravice individualne participacije so omejene na organizacijska in tehnološka vprašanja, ki izhajajo iz delovnega razmerja (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/1993):

- pravica do pobude in odgovora na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- pravica biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- pravica povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- pravica zahtevati, da delavcu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij.

Kolektivna participacija se uveljavlja preko treh ključnih organov: sveta delavcev, delavskega direktorja ter predstavnika delavcev v nadzornem svetu podjetja.

3.1. SVET DELAVCEV

Svet delavcev se voli po načelu prostovoljnosti, kar pomeni, da podjetja niso zavezana k njihovi ustanovitvi. Oblikuje se lahko v podjetjih z več kot 20 zaposlenimi, ki imajo aktivno volilno pravico, v manjših podjetjih pa se voli le delavski zaupnik, ki opravlja vlogo sveta delavcev. Kandidate za člane sveta lahko predlagajo reprezentativni sindikati v podjetju ter skupine zaposlenih s podpisi. Volitve so tajne, izvoljeni so tisti, ki dobijo največ glasov po načelu večinskega volilnega sistema. Mandat članov sveta je omejen na štiri leta. Številčna sestava sveta pa je odvisna od števila zaposlenih v podjetju. Vloga sveta delavcev je uveljavljanje interesov zaposlenih pri odločanju uprave predvsem na področju gospodarskih, razvojnih, socialnih in kadrovskih zahtev kot tudi pri organizaciji dela.

Svet delavcev torej lahko (87. člen ZSDU):

- spremlja izvajanje zakonov in drugih predpisov, kolektivnih pogodb in dogovorov, sklenjenih med svetom delavcev in delodajalcem,
- predlaga ukrepe v dobro zaposlenih,

- sprejema pobude in predloge zaposlenih in jih upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem,
- invalidom, starejšim in drugim zaposlenim, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo, pomaga pri vključevanju v delo,
- ustanovi odbore za obravnavanje vprašanj iz svoje pristojnosti; ti odbori imajo posvetovalno vlogo.

Svet delavcev je osrednje delavsko predstavništvo, saj ima ključno vlogo pri izvolitvi vseh drugih delavskih predstavništev v organizaciji ter ima do njih tudi usmerjevalno in nadzorno funkcijo. Ni akter kolektivnih pogajanj in se ne ukvarja z organiziranjem stavk. V Sloveniji se najpogosteje uveljavljajo sveti delavcev v nekdanjih velikih družbenih podjetjih, kjer je prisotna negotovost za ohranitev delovnih mest ter dobra sindikalna organiziranost. Značilnost slovenskih svetov delavcev je močna povezanost s sindikati, saj tretjina njihovih predstavnikov izvira iz najožjih sindikalnih vodstev, skoraj vsi pa so tudi člani sindikatov (Stanojević v Možina ur. 1998, 401).

3.2. DELAVSKI DIREKTOR

Delavski direktor je predstavnik zaposlenih v upravi podjetja z več kot 500 zaposlenimi in predstavlja interese zaposlenih glede kadrovskih in socialnih vprašanj (84. člen ZSDU). Na predlog sveta delavcev ga imenuje nadzorni svet družbe. Delavski direktor ima v praksi status enakopravnega člana uprave z neizvršilnimi pooblastili.

3.3. DELAVSKI PREDSTAVNIK V NADZORNEM SVETU

Predstavnik delavcev je enakopravni član nadzornega sveta in sodeluje pri sprejemanju vseh odločitev. Izvoli in odpokliče ga svet delavcev. Število delavskih predstavnikov v nadzornem svetu je po ZSDU določeno glede na število zaposlenih v podjetju, vendar ne more biti manjše od ene tretjine članov nadzornega sveta družbe, kjer je zaposleno do 1000 delavcev in hkrati ne sme biti večje od ene polovice članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposlenih več kot 1000 delavcev.

3.4. FINANČNA PARTICIPACIJA

Finančna participacija je v Sloveniji končno urejena z novim Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku – ZUDDob (Uradni list RS, št. 25/2008), ki omogoča delavcem kapitalskih družb, da se z delodajalcem na prostovoljni podlagi, torej s sklenitvijo posebne pogodbe, dogovorijo za udeležbo pri dobičku družbe. Zakon ureja udeležbo zaposlenih pri dobičku družbe in udeležbo v lastništvu, pogodbo o udeležbi pri dobičku, postopek za sklenitev pogodbe, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev olajšav pri davkih in prispevkih za socialno varnost. Formalni pogoji za realizacijo finančne participacije zaposlenih predstavljajo možnosti, da se delavcem bodisi v denarni obliki bodisi v obliki delnic izplača določen delež dobička, za katerega so delodajalcem in delavcem priznane davčne olajšave, katerih višina je odvisna od roka izplačila udeležbe. Novi zakon naj bi se v praksi v polnem razmahu razvil v naslednjih dveh letih.

Stanje finančne participacije bom opisala s pomočjo raziskave Cranet, ki jo je opravil Center za preučevanje organizacij in človeških virov FDV v okviru mednarodne raziskave Cranet. Oblike finančne participacije uporablja kar veliko število slovenskih srednjih in velikih uspešnih podjetij kot nagrado za minulo delo – 13. plača (Zupan 2000, 128 v Lužar 2006, 2). V raziskavi za leto 2004 je sodelovalo 161 slovenskih organizacij, ki povprečno zaposlujejo 785 oseb. Cranet raziskava o upravljanju človeških virov v Sloveniji je bila izvedena v letu 2001 in 2004, vendar so podatki o finančni participaciji zaposlenih v slovenskih organizacijah le v novejši raziskavi. V največji meri so v finančni participaciji udeleženi predvsem le vodstveni delavci, v manjši meri ostali zaposleni. Udeležba v finančni participaciji se je z leti zmanjševala zaradi neugodne zakonodaje in nestimulativne davčne politike, kar pa bo v prihodnosti boljše, seveda na račun novega zakona ZUDDob (Lužar 2006, 2–3).

V Sloveniji je uveljavljanje participacije v podjetjih različno. Ponekod je še vedno razširjeno mnenje, da je delavska participacija le specifična oblika sindikalizma oziroma svet delavcev ljudje razumejo kot nek organ v okviru delovanja sindikata. Če gledamo vsebino in obseg participacijskih pravic zaposlenih, lahko povzamemo, da zakonski okvir v Sloveniji omogoča dokaj visoko stopnjo ne samo tehnološko-organizacijske, ampak tudi ekonomske participacije. Uveljavljena sta tudi oba možna temeljna načina uresničevanja participacijskih pravic, to sta individualna in kolektivna participacija. V odnosu s sindikati je stara zakonodaja

sledila nemški ureditvi in sprejela t. i. dualni sistem delavskih predstavništev v podjetju. Delovno področje in delovanje sindikata na eni, ter delovno področje in delovanje delavskih predstavništev na drugi strani, sta namreč formalno ločeni. Glavna ovira za hitrejšo uveljavljanje sistema participacije v praksi je do danes bila nepravilno razumevanje in dojetje bistva delavske participacije, tako med menedžerji kot tudi med delavci (Gostiša 1996, 138–140).

4. MODEL PARTICIPACIJE V FRANCIJI

V Franciji so imeli industrijski odnosi vedno bolj atipične lastnosti. Močna država ima še danes velik vpliv v industrijskih odnosih. Sindikati, močno povezani s političnimi strankami, so bolj šibki, fragmentirani in ideološko razcepljeni. Danes je bolj značilen sindikalni pluralizem tudi na ravni podjetij ter nizka stopnja sindikaliziranosti, saj imajo vsi sindikati dokaj omejene vire. V 80-ih so se začeli uveljavljati participativni menedžerski stili, ki so omogočali razvoj in uveljavljanje oblik delavske participacije v podjetjih (predavanja Stanojević 2006). Za francoska podjetja je značilna močna povezava sindikatov z delavskimi predstavništvami v podjetjih, saj so le-ta glavni organ participacije zaposlenih.

V francoskih organizacijah se je poleg neposredne razvila tudi posredna indirektna participacija. Njeni organi so (Goetschy v Ferner in Hyman 1998, 285–386; Salamon 1998, 208):

- **Predstavnik zaposlenih (*délégués du personnel*):**

Vsako podjetje z več kot 10 zaposlenimi ima predstavnika delavcev, ki zastopa njihove individualne in kolektivne interese z nadziranjem upoštevanja zakonodaje in pravil kolektivnih pogodb, nima pa pristojnosti za kolektivna pogajanja. Na predlog sindikata ga na tajnih volitvah volijo vsi zaposleni.

- **Sindikalni predstavnik (*sections syndicales*):**

Ustanovljen je z namenom predstavljanja interesov sindikatov in opravljanja kolektivnih pogajanj v podjetju. Sindikalni predstavnik mora biti za izvolitev s strani sindikata zaposlen v podjetju najmanj eno leto. Podjetja s 50 do 999 zaposlenimi ima le enega

sindikalnega predstavnika, medtem ko jih je v podjetjih z več kot 1000 zaposlenimi tudi do pet.

- **Delovni komiteji (comité d'entreprise):**

Namesto delavskega predstavnika imajo podjetja z več kot 50 zaposlenimi delovne komiteje, ki so odgovorni za razvoj socialne in kulturne dejavnosti. Voljeni so s strani zaposlenih. Delovni komiteji so upravičeni do rednih informacij s strani menedžmenta o zaposlovanju, financah, proizvodnji ter o splošnem delovanju podjetja.

Bistvena razlika v primerjavi s slovensko zakonodajo je neobstoj sveta delavcev. Participativna moč delavcev je tako omejena na nekaj predstavnikov. Ker je teh predstavnikov malo, so brez prave moči, in se tako naslanjajo bolj na moč pridobivanja informacij. Glavni organ, kjer lahko delavci bolj učinkovito uveljavljajo svoje pravice, je sindikat.

Med državami Evropske unije je sistem **finančne participacije** zaposlenih zagotovo najbolj razvit v Franciji. Francija ima že od konca 50-ih let učinkovit zakonski okvir, ki določa obveznost finančne participacije za vse družbe z več kot 50 zaposlenimi, ter temu naklonjeno davčno politiko, ki omogoča davčne olajšave tako družbi kot zaposlenim. Temelj korektnih izplačil sredstev iz udeležbe pri dobičku je podpisan sporazum med delodajalcem in predstavniki zaposlenih.

Do danes so se v Franciji zvrstile različne oblike finančne participacije (Poslanska skupina SD 2006, 3–9):

- prostovoljna delitev dobička v gotovini, ki je predvidena kot dodatek k osnovni plači in vezana na izmerljive dosežke gospodarske uspešnosti podjetja,
- obvezna prisilna delitev dobička za organizacije z več kot 50 zaposlenimi,
- obvezna zadržana delitev dobička; organizacije (tudi tiste z manj kot 50 zaposlenimi) morajo ustanoviti sklad zadržane delitve dobička, iz katerega po določenem časovnem obdobju izplačajo zaposlene,
- prostovoljni »profit sharing« je temeljil na sporazumu med delodajalcem in predstavniki delavcev. Vezan je moral biti na merljive kriterije poslovnega uspeha,

- zadržana delitev dobička: obvezni zadržani denarni »profit sharing« (prostovoljni je bil ukinjen), ki velja za vse organizacije z več kot 100 zaposlenimi in temelji na sporazumu med delodajalcem in predstavniki delojemalcev. Za manjša podjetja je ta sporazum prostovoljen,
- delavsko delničarstvo – možna je tudi brezplačna podelitev delnic ali ugodnejši nakup le-teh,
- varčevalni načrti družb, kjer so varčevalni deleži namenjeni tudi zaposlenim.

5. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

5.1. OSNOVNI POJMI UČV

»Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in delovnih ciljev v organizaciji« (Možina 2002, 407).

Človeški viri so vse sposobnosti, kompetence, znanje, vrednote in motiviranost zaposlenih (predavanja Svetlik 2007).

Menedžment kadrovskih virov (Human resources management – HRM) je »splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina 2002, 7). Je proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanje nanje. Starejši pojmi, kot so personalna služba, personalno-administrativni oddelek in personalna splošna ali socialna služba, so bili v organizacijski shemi nižje uvrščeni, kot je danes oddelek za menedžment kadrovskih virov. Tu so danes zaposleni ljudje z višjo izobrazbo in zahtevnejšimi nalogami kot včasih, ko so se ukvarjali predvsem s personalno evidenco, sprejemanjem, nameščanjem in odpuščanjem delavcev ipd. Sčasoma so se personalne kadrovske službe preoblikovale v kadrovsko-socialne oddelke, ponekod v kadrovske sektorje (predavanja Svetlik 2007). Zaposleni v današnjih kadrovskih službah pogosto niso več le administrativni delavci ampak že bolj izobraženi strokovnjaki s področja človeških virov.

Upravljanje ali menedžment človeških virov? Pogosto se izraz upravljanje uporablja za označevanje upravljanja podjetja s strani lastnikov in delničarjev, izraz menedžment pa bolj za vodenje določenih dejavnosti v oddelku oziroma podjetju. (Možina 2002, 9).

Danes postaja vedno bolj pomembno spoznanje, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo poleg finančnih in materialnih naložb najpomembnejši proizvodni vir. Govori se o teoriji ravnanja s kadrovskimi viri, ki obravnava zaposlene kot bistveni vir v organizaciji in temu primerno opredeli ustrezne politike in smernice za njihovo smotrno uporabo v organizaciji.

Možina (2002, 11) navaja teorijo ravnanja s kadrovskimi viri, ki pravi, da ljudje radi opravljajo svoje delo, so ustvarjalni in predani delovnemu procesu ter ciljem, intelektualni potencial zaposlenih pa je le delno izkoriščen. Zato nadzor in negativne sankcije niso edini način ravnanja z zaposlenimi. Potrebno je torej »zagotoviti optimalno uporabo kadrovskih virov, usmerjanje in pomoč zaposlenim pri sproščanju razvoja kompetenc, ustvarjati kulturo medsebojnega zaupanja in prevzemanja odgovornosti z udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samsmerjanju, kontroli in v sporočanju.«

Glavne naloge UČV po Desslerju (1997, 2) so:

- »analiza dela,
- načrtovanje delovnih potreb in pridobivanje kandidatov,
- izbira zaposlitvenih kandidatov,
- uvajanje novih delavcev v organizacijo,
- upravljanje plač in dodatkov,
- izboljševanje dela zaposlenih,
- komunikacija z zaposlenimi ter razvoj dobrih odnosov pri delu,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih,
- ustvarjanje in vzdrževanje visoke delovne morale,
- interpretacija politike in postopkov organizacije zaposlenim ter
- zaščita zdravja in fizičnih pogojev dela.«

5.2. *METODE UČV*

V teoriji obstaja mnogo prijemov UČV, ki pa se v praksi izvajajo v različnih oblikah in intenzitetah. Metode izhajajo iz ene glavnih nalog UČV – oblikovanja dela. Oblikovanje dela pomeni oblikovanje delovnega mesta oziroma prilagajanje dela delavcu v prid visoke storilnosti in zadovoljstva delavcev.

Najpogosteje uporabljene metode UČV se delijo v tri skupine (Svetlik v Možina ur. 2002, 186–198):

1. organizacijsko-tehnične metode,
2. metode vodenja ter
3. skupinsko delo.

Zaradi zahtevnosti delovnih nalog so lahko delavci preobremenjeni, kar zmanjšuje njihovo storilnost. Zato se pogosto uporabi organizacijsko-tehnična metoda poenostavitve delovnih nalog (job simplification), kjer se težje naloge razdeli na več delov, s tem pa se povečuje specializacija dela. Preobremenjenost zmanjšuje tudi kroženje med delovnimi mesti oziroma delovnimi nalogami (job rotation), ki se uporablja zlasti v okviru večje delovne skupine. Kroženje tako povečuje raznolikost dela in zmanjšuje obremenjenost zaradi monotonih delovnih nalog. Delavec je tako bolj fleksibilen, saj lahko ob morebitni odsotnosti sodelavca prevzame njegove delovne naloge. Če pa so dela prelahka, se obstoječim delovnim nalogam lahko dodajajo nove, ki so podobno zahtevne kot obstoječe. Ta metoda se imenuje dodajanje delovnih nalog (job enlargement); pozitivni učinki pa so vidni zaradi zmanjšane specializacije, saj postaja delo bolj raznoliko ter bolj odgovorno. Opisana metoda je del horizontalne obogatitve dela (job enrichment), medtem ko vertikalna obogatitev dela vsebuje tudi dodajanje novih, bolj zahtevnih in odgovornih nalog. Organizacijsko-tehnična metoda, ki tudi prispeva k boljši delovni klimi, je prožnost delovnega časa. Največkrat se uporabljata gibljivi delovni časi ter krajši delovni teden. Gibljivi delovni čas predstavlja možnost samostojne razporeditve delovnega časa na tistih delovnih mestih, kjer je to možno. Zaposleni si sami določijo začetek in konec delovnega dne ali pa število delovnih ur na mesec. Krajši delovni teden se običajno izvaja v obliki treh 12-urnih delovnih dni ali štirih 10-urnih delovnih dni (Svetlik v Možina ur. 2002, 186–198).

Mnogim kadrovskih službam je znana metoda ciljnega vodenja (Management by objectives – MBO), kjer se za vsakega zaposlenega, oddelek ter za celotno organizacijo postavijo merljivi cilji, ki se jih kasneje periodično preverja. Bistvenega pomena pri tem pristopu je postavljanje primernih ciljev, ustrezna obojestranska komunikacija o doseganju teh ciljev ter soodločanje zaposlenih (Dessler 1997, 251). Cilji morajo biti natančni, dosegljivi in se vedno nanašati na rezultat in ne na proces. Povratna informacija o doseganju ciljev je ključna sestavina ciljnega vodenja. Teorija loči komunikacijo od vrha-navzdol in od spodaj-navzgor. Prva vrsta komunikacije vsebuje obvestila, navodila in informiranje zaposlenih. V organizacijah za tovrstno komunikacijo uporabljajo različna sredstva, in sicer periodične interne časopise in biltene, občasne specifične publikacije, poslovna poročila, obveščanje preko oglasnih desk in televizije. Spodaj-gor pristop komunikacije pa je namenjen poročilom zaposlenih o opravljenem delu in delovnih problemih ter vpliv zaposlenih na določanje.

Zelo učinkovit ukrep, ki je razširjen v mnogih organizacijah, je metoda skupinskega dela. Temelji na ustanovitvi delovnih skupin, ki pogosto bolj učinkovito delujejo kot posamezniki sami. Delavci lahko organizirajo avtonomno delovno skupino, ki skoraj samostojno organizira skupino in delo. Bolj znani pa so krožki za kakovost – prostovoljni periodični sestanki manjše skupine zaposlenih z namenom reševanja z delom povezanih težav, ki so jih uvedla japonska podjetja po drugi svetovni vojni z namenom dviga kakovosti izdelkov. Poleg teh so uporabljali tudi druge tehnike za izboljšanje kvalitete, kot so različne oblike timskega dela, kaizen – nenehne izboljšave, JIT – »just in time« proizvodnja ipd. Od 80-ih dalje so krožki za kakovost postali stalna praksa tudi v podjetjih drugih razvitih držav, predvsem v ZDA. Pozitivni učinki krožkov so vidni v izboljšanju klime med zaposlenimi, komunikacije med vodji in zaposlenimi, izboljšanju kakovosti ter v spodbujanju podjetniškega razmišljanja zaposlenih (Svetlik v Možina ur. 2002, 186–198).

6. UČV V SLOVENIJI IN FRANCIJI

Slovenski model UČV izhaja iz primerjave večinoma z evropskimi državami. Leta 2001 je Center za preučevanje organizacij in človeških virov FDV opravil raziskavo UČV, kjer je sodelovalo 205 slovenskih večjih organizacij z več kot 200 zaposlenimi. Slovenski UČV sistem se največkrat primerja z modeli UČV, ki jih imajo Nemčija, Velika Britanija, Italija ter

Švedska. Področja primerjave so predvsem vpetost kadrovske dejavnosti v organizacijo in organizacijsko hierarhijo, kadrovska strategija, praksa kadrovanja, razvoj kadrov, izobraževanje in ocenjevanje delovne uspešnosti. Nemčija spada med neokorporativistične države, kjer imajo delavska predstavništva velik pomen, država pa najmočnejšo vlogo. V anglo-irski sistem spada Velika Britanija, kjer država igra manjšo vlogo, saj je poudarek na svobodnem delovanju trga, torej tržnem individualizmu. Slovenija ima pomembno gospodarsko zvezo z Nemčijo in Italijo. Slednja se v večji meri uvršča med južnoevropske države z mediteranskim tipom trga delovne sile, kjer ima država dokaj pomembno vlogo. Liberalni kolektivism je značilnost držav z nordijskim sistemom UČV, kamor pa spada tudi Švedska. Pomemben je dogovor med socialnimi partnerji, država pa zagotavlja dober socialni aparat (Svetlik v Možina 2002, 381–400).

Ignjatović in Svetlik (Ignjatović in Svetlik v Svetlik in Ilič ur. 2004, 16–29) sta primerjala slovenski model UČV z ostalimi evropskimi državami iz raziskave Cranet. **Slovenija** po značilnostih UČV modela spada v centralno južni grozd, kamor spadajo tudi Nemčija, Avstrija, Španija, Češka, Italija in Portugalska. Države obrobne grozda so Bolgarija, Estonija, Grčija, Ciper, Irska, Severna Irska in Turčija. Naslednji je nordijski grozd, ki vsebuje Dansko, Finsko, Norveško ter Švedsko. V zadnji zahodni grozd pa spadajo Velika Britanija, Švica, Belgija, Nizozemska in Francija. Za nadaljevanje moje diplomske naloge sta bolj pomembna le dva grozda, in sicer grozd, kamor spada Slovenija (centralno južni) ter grozd kamor spada Francija (zahodni), saj se bom kasneje osredotočila na francosko podjetje Revoz, ki ima tudi nekaj značilnosti francoskega modela UČV.

Organizacije v centralno južnem grozdu, vključno s Slovenijo, so usmerjene na interni trg delovne sile, saj redko uporabljajo zunanje kadrovske storitve. V oddelkih UČV je malo strokovnjakov, vodja tega oddelka je pogosto član uprave, uporablja se preproste kadrovske metode in tudi soodločanje zaposlenih glede UČV je izraženo v manjši meri. Organizacije omenjenega grozda so v razmeroma stabilnem organizacijskem okolju, z manjšo fleksibilnostjo zaposlovanja. Oddelek za UČV je povezan z vodstvom organizacije preko vodij teh oddelkov, le-ti pa so profesionalno šibki. UČV v tem grozdu bi lahko torej označili za neintenzivno UČV, ki daje večinoma le podporo višjemu menedžmentu (Ignjatović in Svetlik v Svetlik in ur. Ilič 2004, 16–29).

Francija spada v zahodni grozd, vendar se tudi razlikuje od ostalih držav v istem grozdu. Organizacije tu imajo v večji meri oddelke za UČV z majhnim številom zaposlenih ter formalno oblikovano kadrovske strategije. Vodja UČV oddelka je pogosto tudi član uprave. Organizacije uporabljajo zunanje kadrovske storitve, mnenja zaposlenih upoštevajo v večji meri, ocenjevanje delovne uspešnosti se izvaja predvsem za vodje, pogosto se tudi uporablja veliko raznovrstnih metod kadrovanja, usposabljanja in razvoja karier zaposlenih. Glede usposabljanja zaposlenih je na tem mestu potrebno poudariti, da se osredotočajo tudi na obrobne skupine in ne samo na vodstvena delovna mesta. Prevladuje predvsem povečevanje prostorske fleksibilizacije zaposlovanja, medtem ko centralno južni grozd povečuje bolj časovne oblike prožnosti zaposlovanja. V zahodnem grozdu ima torej UČV kar visok status, zato lahko govorimo o dokaj intenzivnem UČV, saj ima le-ta vlogo partnerja višjemu menedžmentu (Ignjatović in Svetlik v Svetlik in ur. Ilič 2004, 21–22).

Iz opisanega lahko povzamem, da Slovenija nima edinstvenega modela UČV; slovenski model je izpeljan iz modelov UČV iz drugih držav, saj lahko skoraj za vsako področje najdemo neko podobnost oziroma izpeljavo iz UČV-ja v drugih evropskih državah. Na podlagi omenjene raziskave je slovenski model nekje vmes med nemškim neokorporativističnim in nordijskim liberalno kolektivističnim modelom UČV (Svetlik v ur. Možina 2002, 399). Posplošeno, Slovenija pade v skupino centralnih in južnoevropskih držav, za katere je značilen model neintenzivnega upravljanja človeških virov.

Značilnost neintenzivnega UČV v Sloveniji je na prvem mestu **obstoj kadrovskega oddelka** oziroma kadrovske službe v organizaciji ter majhno število zaposlenih kadrovskih strokovnjakov v njej. Večina večjih slovenskih podjetij ima sicer kadrovske enote, vendar pa je v njej pogosto premalo zaposlenih. Pomanjkanje je tako nadomeščeno z intenzivnejšim delom kadrovskih delavcev, z večjim pomenom linijskih vodij ter uporabo zunanjih storitev. V primerjavi z nemškim modelom UČV, kjer linijski vodje pridobivajo na pomenu, pa imajo slovenske vodje še vedno manjšo vlogo, saj je premalo kadrovskih strokovnjakov, s katerimi bi lahko sodelovali. To bi lahko poimenovali nepopolna devolucija. Devolucija pomeni prenos nalog na področju UČV s kadrovskih strokovnjakov na linijske vodje. Nepopolna pa zato, ker kadrovska funkcija v slovenskih podjetjih ni bila nikoli dovolj razvita za pravo devolucijo, kot je le-ta prisotna v skandinavskih državah (Svetlik v Svetlik in ur. Ilič 2004, 9). Zunanji storitev se slovenska podjetja poslužujejo le pri usposabljanju in razvoju kadrov, na

drugih področjih UČV pa zelo redko. Prednost v Sloveniji je ta, da je vodja UČV oddelka pogosto tudi član uprave.

Naslednja karakteristika slovenskega UČV je obstoj **kadrovske strategije** v organizaciji, na tem mestu je Slovenija v prednosti, saj ima večina slovenskih organizacij oblikovano kadrovske strategijo, ki je v skladu s strategijo podjetja. Slovenija je primerljiva s Švedsko, kjer ima večina organizacij napisano kadrovske strategijo. Slovenska podjetja imajo oblikovano kadrovske strategijo predvsem na tradicionalnih področjih, kot so plače, pridobivanje, izbira, usposabljanje in razvoj kadrov. Visoka je tudi stopnja formalizacije dokumentov za strategijo UČV. Podobno kot v nemškem in italijanskem modelu UČV je v Sloveniji najpomembnejša plačna politika. Sistem komuniciranja z zaposlenimi pa je preložen na ramena sindikatov, ki so v Sloveniji dokaj močni. V slovenskem modelu UČV je premalo uveljavljena, na Švedskem pa prioriteta, politika enakih možnosti, prožnosti načinov dela in razvoja menedžmenta (Svetlik v ur. Možina 2002, 387–390).

Področje **odločanja glede kadrovske politike** tudi določa značilnost slovenskega modela upravljanja človeških virov. Določanje politike glede ključnih kadrovske vprašanj je najbolj centralizirano v Nemčiji in Italiji, ravno obratno pa v Veliki Britaniji. Slovenski model UČV je na tem področju ravno nekje vmes. Zaposleni so glede kadrovske zadev izvzeti iz odločanja, njihova naloga pa je le izvrševanje navodil vodstva. Človeški potencial je tako slabše izkoriščen, zlasti intelektualni in ustvarjalni. Odločanje o potrebah po delu in o plačni politiki sta najbolj centralizirani področji UČV v slovenskih organizacijah, slednje je očitna posledica zgodovine močnih sindikatov. Poleg omenjene slabe komunikacije z zaposlenimi je za slovenska podjetja značilna slaba vključenost zaposlenih v ocenjevanje svoje delovne uspešnosti ter ocenjevanje uspešnosti kadrovske službe v organizaciji. Na tem področju je Slovenija na samem dnu, saj imajo zaposleni malo vpliva pri oblikovanju strategije, finančnih rezultatih in organizaciji dela. Za vodstvena delovna mesta je situacija drugačna, saj jim je posvečeno več pozornosti. Slovenskemu vodstvu v podjetjih se pogosto očita manjša usmerjenost k zaposlenim in zanemarjanje njihovih delovnih zmožnosti. Na tem mestu pa stanje izboljšujejo dokaj močni slovenski sindikati, ki kot posredniki zagotavljajo komunikacijo med zaposlenimi, vodstvom in strokovno kadrovske službo. Posledično upadajo neposredne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, kar pa je predpogoj za

vključevanje delavskih zmožnosti v izvajanje delovnega procesa (Svetlik v ur. Možina 2002, 387–390).

Za **prakso kadrovanja** v slovenskih podjetjih je značilno zaposlovanje z internega trga delovne sile, zato podobno kot v švedskih podjetjih poudarjajo prekvalifikacije zaposlenih. Manj uporabljena praksa je pridobivanje ustreznih kadrov iz tujine, tega se bolj poslužujejo v nemških, angleških in italijanskih organizacijah. Kako se organizacije ukvarjajo s presežki, kaže tudi na politiko zaposlovanja. Do leta 1999 je slovenska zakonodaja omogočala predčasno upokojevanje, kar je danes še vedno praksa na Švedskem, saj ima močan socialni aparat. Sicer so za Slovenijo danes značilne predvsem mehke metode odpuščanja delavcev, saj poleg zakonodaje tako situacijo omogoča tudi aktivna politika zaposlovanja. Fleksibilizacija zaposlovanja pa je v slovenskem modelu UČV precej omejena, kar že spet nakazuje na togost zaposlovanja. Največkrat uporabljena oblika je zaposlovanje za določen čas, kar je prisotno tudi v Nemčiji in Italiji. Podobno kot v Veliki Britaniji je v Sloveniji očitna rast outsourcinga (Svetlik v ur. Možina 2002, 391–993). Zaradi opaznega trenda po boljši izrabi delovne sile naraščajo neprijazne oblike fleksibilnega dela, in sicer oblike časovne fleksibilnosti – delo ob vikendih in v izmenah, nadure, priložnostno oziroma začasno delo ter delo za določen čas. Slednje je v Sloveniji izrazito vezano na mlajše prebivalstvo. Zaposlenim in njihovim družinam prijaznejše oblike prožnosti zaposlovanja se uporablja v manjši meri, te so predvsem skrajšani delovni čas, delo na domu in delo na daljavo.

Naslednja značilnost UČV-ja je **razvoj zaposlenih**. Merilo za vlaganje v razvoj zaposlenih predstavlja delež sredstev stroškov dela, ki se namenja za usposabljanje ter število dni na leto, porabljenih za usposabljanje posameznih kategorij zaposlenih. V Sloveniji zaostajamo z vlaganjem v usposabljanje zaposlenih, z izjemo preusposabljanja predvsem za režijske in proizvodne delavce. Dovolj se sicer vlaga v razvoj strokovnjakov, vodij in tehnikov. V zadnjem času pa je opazna naraščajoča vloga usposabljanja na delovnem mestu oziroma povezovanje dela in učenja; na tem področju smo namreč primerljivi z ostalimi državami. V okviru razvoja kadrov se v Sloveniji vlaga tudi v sistem mentorstva ter kroženja med delovnimi mesti, premalo pa se posveča pozornost izdelavi formalnih kariernih načrtov, usposabljanje vodij v mednarodnem okolju ter uporabi ocenjevalnih centrov (slednjih v Sloveniji skorajda ni). Ne zadostno posvečanje razvoju karier zaposlenih je morda posledica premajhnega števila kadrovske strokovnjakov ter nezadostno usposabljanje le-teh. Na tem

področju bi bila potrebna vlaganja v izobraževanje in usposabljanje slovenske kadrovske stroke, predvsem z zbiranjem izkušenj in znanj v tujini (Svetlik v ur. Možina 2002, 394–399).

V slovenskem modelu UČV je **ocenjevanje delovne uspešnosti** naloga neposrednih vodij, kar je tudi posebnost v Sloveniji. V primerjavi z ostalimi evropskimi državami, so drugi akterji premalo vključeni v proces ocenjevanja delovne uspešnosti, saj bi lahko sodelovali tudi sami zaposleni, njihovi sodelavci, stranke in celo podrejeni. Ocenjevanje delovne uspešnosti je v slovenskih podjetjih namenjeno za določanje variabilnega dela plač (podobnost z Nemčijo in Italijo) ter napredovanje zaposlenih. Švedska uporablja ocenjevanje delovne uspešnosti predvsem za ugotavljanje individualnih potreb po usposabljanju ter izboljšanje organizacije dela. Ocenjevanje uspešnosti kadrovske službe pa je prisotno le v manjšem številu organizacij v Sloveniji, glavno besedo pa ima predvsem vodstvo (Svetlik v ur. Možina 2002, 394–399).

V Sloveniji je v letih 2004 in 2005 potekal terenski del **raziskave o praksah zaposlovanja v nemških in ameriških multinacionalnih podjetjih s področja avtomobilske industrije v srednji in vzhodni Evropi**. Osrednje vprašanje raziskave se je nanašalo na model UČV v Sloveniji – ali se bolj nagiba k ameriškemu, nemškemu ali svojevrstnemu modelu »sui generis«. Za slovenski model UČV in sistem zaposlovanja je tako značilna visoka varnost zaposlitve oziroma togost zunanjega trga delovne sile, visoka stopnja časovne fleksibilnosti zaposlenih, zaposlovanje za določen čas, mehke metode reševanja presežnih delavcev (v obdobju tranzicije) ter zmerna stopnja brezposelnosti. Stalno zaposlenim v slovenskih podjetjih je omogočena relativna visoka varnost in stabilnost zaposlitve. Stabilnost zaposlitve (togost) je razlog za šibko fluktuacijo zaposlenih in tudi za omejevanje podjetij na zaposlovanje z internega trga delovne sile. Bistvo edinstvenega slovenskega modela UČV je prav v varnosti zaposlitve v povezavi s fleksibilnostjo zaposlovanja. Slovenska podjetja se lahko učinkovito prilagajajo pritiskom konkurence na mednarodnih trgih zaradi ustrezne stopnje funkcionalne in časovne fleksibilnosti. Fleksibilnost je tako mogoča predvsem zaradi močne notranje povezanosti v organizacijah, za to pa je zaslužna relativno visoka stopnja stabilnosti zaposlitve (Stanojević, Rojec in Trbanc 2006, 7–29).

7. PREPLETANJE UČV IN PARTICIPACIJE

Uveljavljanje in razvoj participacije zaposlenih kot oblike participativnega menedžmenta in kot sredstva za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij je tudi domena UČV področja. Pogosto sodobni modeli UČV vsebujejo modele individualne in kolektivne participacije v podjetju. Področji UČV in participacije se v podjetju prepletata na številnih področjih, saj so določene že omenjene metode UČV hkrati tudi metode participacije, kot npr.: rotacija delovnih mest, obogatitev dela in dodajanje delovnih nalog. Metode UČV na delovnem mestu so dejansko sredstva individualne neposredne participacije zaposlenih. Zaradi prepletanja področij UČV in participacije lahko kadrovske službe v podjetjih spodbujajo razvoj in uveljavljanje delavske participacije.

Gostiša (1996, 143–145) meni, da so spodaj zapisane glavne **naloge oddelka za človeške vire** v podjetjih na področju razvoja kolektivne (predstavniške) participacije zaposlenih:

- Razvoj in vpeljava, poleg zakonsko obveznih še dodatne in specifičnim razmeram prilagojene oblike participacije delavcev, ki se lahko določijo s participacijskim dogovorom.
- Kadrovske službe naj bi skrbele za zagotavljanje izobraževanja in usposabljanja menedžerjev v celotnem podjetju za participativno vodenje in komuniciranje. Izobraževanje in usposabljanje za participacijo je tudi nujen element oblikovanja ustrezne participativne kulture v podjetju zato morajo biti izobraževanj deležni tudi delavci in njihovi predstavniki.
- Oblikovanje postopkov kadrovanja delavskih predstavništev v podjetju. Kadrovske službe morajo oblikovati ustrezne kriterije in postopke za kadrovanje delavskih predstavništev v podjetju. Realizacija participacije je v veliki meri odvisna tudi od ustrezne kadrovske zasedbe delavskih predstavništev. Izbira delavskih predstavništev je sestavni del celovite kadrovske politike in je podobno postopkom kadrovanja ostalih zaposlenih v podjetju. Pogosto organe delavskega predstavništva izvolijo delavci sami, sindikati ali pa drugi predstavniški organi.

- Kadrovski oddelki naj bi oblikovali sistem obveščanja zaposlenih in njihovih predstavnikov, saj glavno participacijsko pravico predstavlja pravica do informacij. Pomembna naloga je tudi vpeljava ustreznih metod in tehnik učinkovite komunikacije med vodstvom in svetom delavcev. Praksa na tem področju je do sedaj še zelo revna, saj tovrstne specifične metode še niso razvite zato vodstvo sveta delavcev pogosto ne upošteva pri odločanju.
- Usklajevanje dela sveta delavcev in sindikatov. Tu je pomembno definiranje statusa sindikatov in njihov način vključevanja v sistem participacije zaposlenih, saj se pogosto njuno področje dela prepleta.
- Pomembna naloga kadrovskih služb, ki se v praksi v primerjavi z ostalimi nalogami izvaja v največji meri, je zagotavljanje tehničnih, materialnih in ostalih pogojev za delo delavskega predstavništva.

Glavne naloge oddelka za UČV na področju ustvarjanja pogojev za optimalen razvoj individualne (neposredne) participacije zaposlenih so (Gostiša 2001, 15):

- Kadrovska služba se naj bi zavzemala za razvoj oblik neposredne participacije zaposlenih, predvsem za vpeljavo ukrepov obogatitve dela preko sistematizacije delovnih mest.
- Uvajanje in spodbujanje sodobnih oblik dela v skupinah, kot so redna tematska sestajanja v participativnih skupinah.
- Kadrovski oddelki so tisti, ki namestijo in vzdržujejo posebne nabiralnike v podjetju za dajanje pobud, predlogov in vprašanj zaposlenih.
- Zagotavljanje periodičnih sestankov med vodstvom in zaposlenimi.

Leta 2004 je Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij opravilo raziskavo »**Kakšna je podpora kadrovske službe delovanju sveta delavcev in razvoju celotnega sistema delavske participacije v podjetju**«. Izvedena je bila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga

je izpolnilo 49 od 104 podjetij, katerih sveti delavcev so člani Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij. Raziskava je pokazala, da so kadrovske službe premalo vključene v razvoj delavske participacije, prav tako pa so sveti delavcev v manjši meri vključeni v delovanje področja UČV. Kadrovske službe posvečajo premalo pozornosti zagotavljanju pogojev predvsem za delovanje in razvoj individualne delavske participacije na ravni podjetja. Ker ZSDU podrobneje ureja le sistem kolektivne participacije, je razvoj oblik individualne participacije v praksi še precej bolj zapostavljen kot razvoj kolektivne participacije (ZSDSP, 2004).

Danes še ni razumevanja pravega ekonomsko-poslovnega bistva delavske participacije. Še vedno se nanjo gleda (tudi s strani kadrovske službe) kot na nekakšno socialno pravico delavcev, ki posega v moč odločanja menedžerjev in lastnikov ter v podjetju povzroča nepotrebne dodatne stroške in škoduje poslovni uspešnosti podjetja. Kadrovska stroka bi morala participacijo obravnavati kot eno pomembnejših oblik nematerialne motivacije zaposlenih v okviru UČV in jo tako sprejeti v področje dejavnosti in nalog kadrovskih služb podjetij. UČV oddelki bi morali postati glavni nosilci razvoja kvalitetnega sistema participacije na vseh ravneh znotraj posameznih podjetij. »Strokovno proučevanje, razvijanje in implementacija različnih oblik in načinov delavske participacije ter metod delovanja obstoječih delavskih predstavništev v podjetjih bi torej morala biti prej skrb kadrovskih služb kot pa sindikatov« (Gostiša 1999, 12). Popolno uresničevanje ZSDU-ja v praksi precej zaostaja za pričakovanji, kar je pravzaprav velika škoda, kajti visoko razvit sistem delavske participacije v sodobnih pogojih gospodarjenja vsekakor predstavlja enega ključnih elementov učinkovitega upravljanja s človeškimi viri kot »glavno konkurenčno prednost podjetij« (Gostiša 2001, 1). Kot sem že omenila, je področje UČV v Sloveniji neintenzivno, kar pomeni, da smo še daleč od pravega »human resources managementa«, ki se ga izvaja v tujini. Če bomo hoteli to področje bolj razviti bo potrebno spremeniti tudi odnos UČV do delavske participacije, kar pa je tudi v pristojnosti kadrovskih služb podjetij.

8. PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ d.d.

8.1. OPIS

Delniška družba Revoz je edino podjetje za proizvodnjo in prodajo avtomobilov v Sloveniji, katerega 100 % lastnik je od 3. februarja 2004 francoski Renault. Že vrsto let je podjetje z 8 % slovenskim deležem največji slovenski izvoznik, v sam vrh podjetij v Sloveniji pa se uvršča tudi po prihodkih. Trenutno je v Revozu zaposlenih **3.000 ljudi**, od tega je okoli 70 % proizvodnih delavcev.

Izrazito **izvozno naravnano** podjetje je predvsem na podlagi proizvodnje avtomobilov znamke Renault, trenutno modela twingo in clio II. V letu 2007 je bilo 97 % proizvodnje namenjeno izvozu, večinoma v države EU. Od skupaj izdelanih 200.164 vozil v letu 2007 jih je bilo kar namenjenih 195.341 za izvoz. V naslednjih letih načrtujejo še povečanje izvoza. Lansko leto so torej povečali **obseg proizvodnje** in tako presegli proizvodni rekord, na ta račun delo od maja 2007 dalje poteka v treh polnih izmenah z 800 novozaposlenimi delavci. V povprečju je vsak zaposleni deležen približno 60 ur izobraževanja oziroma usposabljanja v namen povečanja kvalitete proizvodnje.

Osnovni kapital delniške družbe Revoz znaša 55.081 tisoč evrov, sestavlja pa ga 550.810 delnic z nominalno vrednostjo posamične delnice 100 evrov (Letno poročilo Revoz 2007, 8; <http://www.revoz.si>).

8.2. ZGODOVINA RAZVOJA

Zametki Revoza segajo v sredo 50-ih, ko so delavci tedanjega Agroservisa začeli popravljati kmetijsko mehanizacijo. T. i. podjetje Moto Montaža, ki je sestavljalo lahka gospodarska vozila, se je leta 1959 preimenovalo v **Industrijo motornih vozil (IMV)**, ki je med drugim izdelovalo tudi počitniške prikolice. Kasneje je podjetje začelo sodelovati z British Motor Company, v letu 1973 pa podpisalo pogodbo o kooperaciji s francoskim podjetjem R. N. U. Renault in tako začelo proizvodnjo modela Renault 4. V manjšem obsegu je bilo sestavljenih

tudi nekaj modelov Renault 12, 16 in 18. To obdobje je za IMV prelomnica v svoji zgodovini, saj se je začelo obdobje modernizacije, mehanizacije ter prehoda na velikoserijsko proizvodnjo avtomobilov Renault 4. Leta 1989 so iz IMV-ja nastale tri družbe: Revoz za proizvodnjo in prodajo Renaultovih vozil, Adria za proizvodnjo in prodajo počitniških prikolic ter TPV za ukvarjanje s posebnimi vozili in programi. Na podlagi skupnih vlaganj IMV-ja in Renaulta je tako nastalo podjetje **Revoz - podjetje za proizvodnjo in prodajo vozil**. V njegovem programu se je priljubljeni »katrci« pridružil še Renault 5. Revoz se je leta 1990 preoblikoval v delniško družbo, v kateri je imel Renault najprej 20,2 % (ostalo je bilo v lasti IMV-ja), nato 54 % in kasneje 66,68 % delež. Aprila leta 1993 je stekla proizvodnja clia. Istega leta je bil vpeljan sistem dajanja klasičnih koristnih predlogov, ustanovljena direkcija za komuniciranje ter orodje celovitega obvladovanja kakovosti. Naslednje leto pa so se začeli izvajati tudi letni osebni razgovori, avtokontrola na liniji montaže ter novo ustanovljene delovne enote v okviru Finančne direkcije. Nov sistem dajanja koristnih predlogov, imenovan »blisk«, ter orodja 5S za red, ureditev, čistočo in disciplino sta bila vpeljana v letu 1995. Opravljena je bila tudi mnenjska raziskava o zadovoljstvu zaposlenih, ki je tokrat vključila tudi vodilna in vodstvena delovna mesta. Leto 1997 je zaznamovalo uvajanje orodij 5S za terciarne dejavnosti (personalna in finančna direkcija) ter tehnik dela, imenovanih MRPG (delo v skupini tudi v terciarnih dejavnostih).

Kasneje je bil vpeljan projekt SPUR, ki omogoča računalniško spremljanje ur prisotnosti na delu. Novost v podjetju je bilo tudi uporabljanje orodij za osebnostno analizo, v ta namen so usposobili sociologe v podjetju. Sprva je Revoz združeval tako industrijsko kot komercialno dejavnost, v zadnjih letih pa je postajala vse bolj izrazita potreba po ločitvi obeh dejavnosti in njihovem osredotočenju na dolgoročni razvoj. Tako se je leta 2002 komercialna dejavnost Revoza organizirala v obliki komercialne podružnice Renault Slovenija, Revoz pa je ohranil pristojnosti na industrijskem področju.

V skladu s strateško povezavo Renaulta z Nissanom je v začetku leta 2004 Renault Slovenija začel izvajati tudi komercialno dejavnost za Nissan v Sloveniji. Revoz je poleg mnogih evropskih tovarn v celoti vključen v sistem Renaultove Direkcije proizvodenj, ki izdeluje osebna in lahka gospodarska vozila. Vsi projekti, ki se uvajajo na ravni Direkcije proizvodenj, se enakovredno uvajajo tudi v Revozu. Leta 2004 je Renault odkupil preostali delež v Revozovem kapitalu in tako postal 100 % lastnik. Slovenska država je spomladi 2005 podprla

serijsko proizvodnjo novega twinga za celotno evropsko tržišče. Leto 2007 je tako leto začetka novega modela naslednika Twinga s kodno oznako **X44**, ki ga Renault in Revoz skupaj pripravljata od leta 2005. To je prvi model vozila, katerega proizvodnja za celotno evropsko tržišče poteka izključno v Sloveniji. S svojim prispevkom k naložbi je sodelovala tudi slovenska država (<http://www.revoz.si>; Letno poročilo Revoz 2006 in 2007).

8.3. VIZIJA IN STRATEGIJA

Revoz je v celoti vključen v sistem Renaultove Direkcije proizvodenj, ki povezuje evropske tovarne vozil. Za zasnovano in razvoj novih modelov ter za spremembo na obstoječih modelih skrbi Renault sam. Raziskovalno-razvojni center Technocenter v Franciji je mesto, kjer se rojevajo novi modeli. Renaultov razvoj je povsem centraliziran, podružnice pa so zadolžene za stalno izboljševanje proizvodnega procesa (Letno poročilo Revoz 2003, 34). Renaultova direkcija podružnicam narekuje načrt napredka, strateške smernice in usmeritve, ki »omogočajo doseganje ciljev na področju kakovosti, stroškov, rokov, človeških virov in okolja« (Letno poročilo Revoz 2003, 34).

Vizija tovarne v Novem mestu je postati »dobičkonosna baza za Renaultovo mednarodno širitev /ter/ z večjo prilagodljivostjo, odzivnostjo in učinkovitostjo zaposlenih postati zgled vsem tovarnam za sestavo vozil« (Letno poročilo Revoz 2005, 22). Revoz si prizadeva »zagotoviti najboljše osebje, tako da bi postali zgled evropske uspešnosti za ostale tovarne« (Letno poročilo Revoz 2003, 9). »Prednostna naloga podjetja je zahvaljujoč ugodnemu zemljepisnemu položaju med vzhodno in zahodno Evropo zmanjšati globalne logistične stroške in okrepiti oskrbo iz stroškovno konkurenčnih držav« (Letno poročilo Revoz 2005, 22). Zaradi pomanjkanja, visoke cene delovne sile v Sloveniji in hkrati nizkih stroškov dela v vzhodni Evropi in Aziji se mora Revoz osredotočiti na druge konkurenčne prednosti, kot so kvaliteta in hitrost. Hkratna izdelava dveh vozil v podobnem cenovnem razredu pa olajša tveganje, saj je slabša prodaja enega vozila lahko nadomeščena z boljšo prodajo drugega. Zaradi nadvse konkurenčnega avtomobilskega sektorja je tako pomemben tudi komercialni uspeh vozil, predvsem twinga II.

Srednjeročne usmeritve Revoza iz leta 2006, ki veljajo tudi v prihodnje, so (Letno poročilo Revoz 2006, 22):

- »odličnost pri kakovosti in spoštovanju rokov /.../,
- učinkovitost tovarne izboljšujemo z doslednim izvajanjem SPR-ja /sistem proizvodnje Renault – orodje za zagotavljanje napredka/,
- spoštovanje zaposlenih in okolja je pomembna sestavina našega managementa,
- vsak posameznik v tovarni se obvezuje, da bo spoštoval cilje in mejnike projekta X44,
- odzivno in hitro delovanje sta pogoj našega uspeha.«

Za leto 2008 se načrtuje proizvodnja preko 210.000 vozil. Delo naj bi še naprej potekalo v treh izmenah, ob tem pa bi stalno povečevali dnevno število izdelanih twingov. Letos so v podjetju komercializirali športno verzijo twinga, ki se bo še naprej izdelovala v tovarni v Novem mestu (Letno poročilo Revoz 2007, 12).

Revoz se v okviru **Zaveze Renault 2009** na področju kakovosti zavzema za uvrstitev clia II. in novega twinga med prve tri v svojem razredu. V okviru Plana odličnosti sledijo uporabi metod in orodij v okviru Proizvodnega sistema Renault. Še naprej stremijo k ustrezni proizvodnji in odpremi vozil »v brezhibnem stanju, brez napak in skladno s tehnično specifikacijo« (Letno poročilo Revoz 2007, 25).

8.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Upravljanje in vodenje podjetja Revoz poteka po dvotirnem sistemu, kjer ima glavno vlogo uprava z izvršilnimi funkcijami in nadzorni svet z nadzornimi pooblastili.

Osnovna vloga **nadzornega sveta** v Revozu je nadzor poslovanja in vodenja poslov. Med upravo in nadzornim svetom poteka stalni dialog, nadzorni svet tudi izbere in imenuje člane uprave. Struktura nadzornega sveta je določena s statutom družbe. V nadzornem svetu podjetja so trije predstavniki delničarjev in dva predstavnika zaposlenih. Člane potrjuje skupščina, izvoljeni pa so za dobo štirih let (intranet Revoz). Ravno toliko pa traja tudi mandat štirih članov **uprave** Revoz. Glavne naloge uprave so organiziranje in vodenje

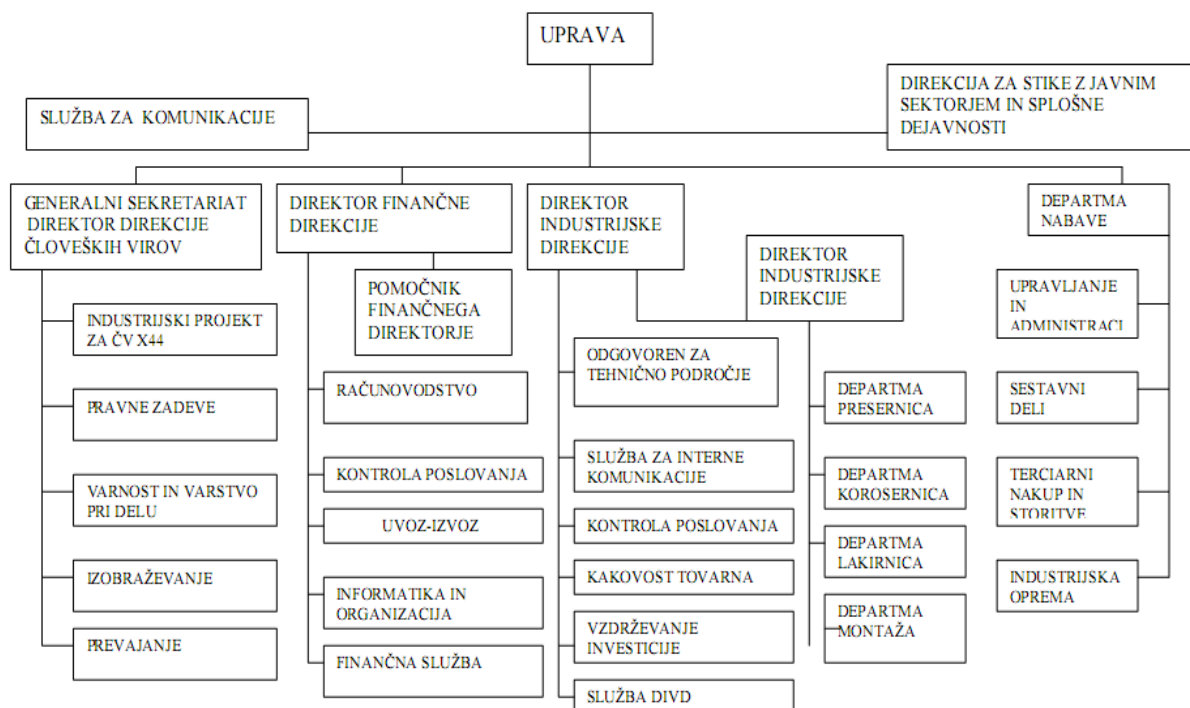
dejavnosti družbe, sklicevanje sej skupščine, poročanje nadzornemu svetu o poslovanju družbe štirikrat letno ter predlaganje letnega poročila o poslovanju družbe nadzornemu svetu in revizorjem. **Skupščina** delničarjev je najvišji organ družbe. Glavna naloga je sprejemanje temeljnih in statutarnih odločitev, tu se neposredno udejanja volja delničarjev družbe. Redna skupščina poteka enkrat na leto, skliče pa jo uprava. (Letno poročilo Revoz 2006, 10–11).

Organizacijsko strukturo tvorijo **štiri samostojne direkcije**, ki pokrivajo različna področja delovanja, in sicer industrijska direkcija, finančna direkcija, departma nabave in direkcija človeških virov. Vsaka direkcija ima svojega direktorja, ki je neposredno podrejen upravi. Revoz ima tudi štabni enoti, službo za komuniciranje ter direkcijo za stike z javnostjo in splošne dejavnosti, ki sta neposredno podrejeni upravi.

S 1. januarjem 2008 je bila štabna enota, direkcija za stike z javnostjo in splošne dejavnosti, ukinjena. Služba za komunikacije podjetja se je preoblikovala v službo za stike z javnostjo in mediji, del pristojnosti službe za komunikacije podjetja pa je prešel na službo za interne komunikacije, ki je tako postala služba za komunikacije. Finančna direkcija in direkcija človeških virov pa sta prevzeli pristojnosti na področju splošnih dejavnosti (Letno poročilo Revoz 2007, 15).

Ker je v Revozu pomembno delo v skupini, so tudi direkcije naprej razdeljene glede na različne kriterije. Direkcije se naprej delijo v režiji na službe, v proizvodnji pa na departmaje. Proizvodni departmaji se naprej razvejejo v obrate in ti naprej v najmanjšo celico, imenovano ode. Eden obrat ima lahko tudi do 5 ode-jev. Ode je skupina ljudi, ki deluje na določenem specifičnem delu proizvodnje. Tako ode-ji kot ostali strukturni elementi v Revozu imajo periodične sestanke tako znotraj kot zunaj vseh skupin.

Slika 8.1: Organigram



Vir: Evidence službe za vodenje razvoja zaposlenih

8.5. UČV V REVOZU

Za ravnanje s skoraj 3000 zaposlenimi je v Revozu nujno potrebna organizacijska enota za človeške vire. Delovanje kadrovske službe je dodelano na vseh področjih, saj le tako lahko ta uspešno deluje. **Direkcija človeških virov** skrbi za celotno podjetje, torej za tovarno, različne službe ter za sedež podjetja. Predsedniku Revoza, kateremu je podrejena, je dolžna sporočati predloge za izvedbo in nadzor politike na področju vodenja človeških virov, socialne politike, administrativnega vodenja zaposlenih, medicine dela ter varnosti na splošno. Direkcijo človeških virov sestavljajo služba za vodenje razvoja zaposlenih (SVZ), služba za izobraževanje, pravna služba, služba varstva pri delu ter služba za prevajanje.

Naloga **službe za vodenje razvoja zaposlenih** je izvajanje in razvijanje politike vodenja človeških virov. Opredeliti mora ustrezna orodja na tem področju, in sicer v skladu s

strateškimi usmeritvami Renaulta, specifičnimi interesi Revoza ter veljavno zakonodajo in predpisi v Sloveniji. Poleg vodje je v SVZ zaposlenih še 9 delavk, ki so zadolžene za področje zaposlovanja, razvoja zaposlenih, socialnega dela, organizacije, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih. SVZ vodi tudi že omenjeno evidenco prisotnosti na delu, t. i. SPUR (intranet Revoz).

Pomemben del vizije v Revozu je usmeritev na področju upravljanja s človeškimi viri v skladu s strateško usmeritvijo Renaulta. To uresničujejo s politiko zaposlovanja, stalnega izobraževanja, z motiviranjem zaposlenih ter z željo pritegniti in zadržati najbolj nadarjene in najboljše zaposlene (Letno poročilo 2005, 32). V zadnjih letih so v Revozu veliko pozornosti posvečali izboljšanju postopkov zaposlovanja, predvsem množičnega zaposlovanja proizvodnih delavcev. Bolj sistematično so pripravljali in izvajali **programe uvajanja novozaposlenih** v delovni proces, zlasti pri mladih strokovnjakih. Želijo jih spodbuditi k hitremu in učinkovitemu vključevanju v delovni proces ter doseganju zastavljenih ciljev, predvsem s spremljanjem njihovega profesionalnega razvoja, ocenjevanjem razvojnega potenciala in večjimi možnostmi plačnega napredovanja. S **projektom vodenja s pomočjo kompetenc** v neposredni proizvodnji je Revoz v letu 2005 na podlagi ocen in načrta izobraževanja skušal približati kompetence zaposlenih potrebam projekta novega vozila. Leta 2006 je bila tudi uporabljena metoda »360°« za **ocenjevanje delovne uspešnosti** srednjega menedžmenta v proizvodnji z namenom priprave ustreznih razvojnih načrtov. Bistvo dela v proizvodnji predstavlja **kroženje med delovnimi mesti**, ki povečuje raznolikost dela, delavci so bolj fleksibilni, saj tako obvladajo več delovnih nalog in lahko zamenjajo sodelavca ob morebitni odsotnosti (Letno poročilo Revoz 2005, 2006 in 2007; intranet Revoz).

V Revozu zaposlujejo običajno iz internih virov, vendar so v zadnjih nekaj letih zaradi novega projekta X44 **množično zaposlovali proizvodne delavce iz zunanjih virov**. Interni trg delovne sile se uporabi za zaposlovanje ključnih delovnih mest. V okviru množičnega zaposlovanja so sodelovali z Zavodom za zaposlovanje, organizirali motivacijske delavnice na posameznih uradih, izvedli obsežno oglaševalsko-komunikacijsko akcijo v medijih (oglasila na radijskih postajah na lokalni in nacionalni ravni, na televizijskih programih Vaš kanal ter

Dnevnik) ter uporabili agencijo za najem delovne sile Adecco (intervju z zaposlenimi v SVZ 2006).¹ Zaradi vpeljave nočne izmene so od leta 2004 do danes zaposlil preko 800 zaposlenih.

Tako je bilo v Revozu konec leta 2007 2.771 zaposlenih, od tega 2.486 v proizvodnji in njenih spremljevalnih službah ter 357 proizvodnih delavcev na podlagi storitvenih pogodb (Letno poročilo Revoz 2007, 34). Revoz v veliki meri uporablja fleksibilne oblike dela, kot so nadure, izmensko delo, delo med vikendi, nočno delo ter delo za določen delovni čas. Za določen čas je v Revozu približno 30 % delavcev, večina zaradi določen čas vpeljane nočne izmene (intervju Ledič 2008).² Za Revoz je posebno izrazito naraščanje fleksibilnih oblik dela zaradi narave proizvodnje. Delo v avtomobilski industriji zahteva prilagodljivost, saj je proizvodnja odvisna od delovanja dobaviteljev avtomobilskih delov.

Zagotavljanje stalnega napredka v Revozu omogoča **Sistem Proizvodnje Renault – SPR**, ki predstavlja osnovo za organizacijo in delovanje posameznih obratov. Predvsem pri zagonu projekta novega vozila skušajo v Revozu uporabljati naslednja medsebojno povezana orodja SPR (Letno poročilo Revoz 2007, 28):

- Standardizacija delovnih mest, kjer pri vsakodnevni proizvodnji sledijo postavljenim standardom dela, saj omogoča zgodnje ugotavljanje tveganj in težav pri delu.
- Izobraževanje zaposlenih, šole gibov in spretnosti.
- Kaizen – izboljševanje kakovosti delovnih mest, ki je bil razvit z namenom izboljšanja delovnih pogojev, omejitve nepotrebnih premikov na delovnem mestu in tako izboljšati produktivnost. Rezultate pričakujejo v povečanju fizične učinkovitosti in izboljšanju ergonomije. K pozitivnim rezultatom pa pripomorejo tudi delavci in tehniki, vključeni v skupine z vodji iz osnovnih delovnih enot, ki so bili predhodno na izobraževanju za postopke Kaizen.

¹ Leta 2006 sem v okviru seminarja Kadrovska praksa na Fakulteti za družbene vede opravila 3-tedensko prakso v Revozu. Medtem sem izvedla 3 intervjuje z zaposlenimi v SVZ.

² Judita Ledič je vodja SVZ v Revozu.

- Celovito vzdrževanje v proizvodnji (TPM), s katerim zagotavljajo nemoteno delovanje proizvodnih sredstev in s tem načrtujejo proizvodnjo. TPM je orodje za preventivno vzdrževanje in ugotavljanje potencialnih rizikov.
- Animacija na področju kakovosti ter strukturiran pristop k reševanju problemov.
- Sistem koristnih predlogov, ki je po mnenju zaposlenih eden najpomembnejših virov stalnega napredka v Revozu. Koristne predloge se deli na klasične in blisk koristne predloge. Prvi so obsežnejši, saj zahtevajo preučitev s strani strokovnjakov. Blisk koristni predlogi pa so običajno hitreje izvedljivi, ker ni potrebno mnenje strokovnih služb, saj je pri klasičnih predlogih prihranek izračunljiv in ga je potrebno ovrednotiti. Vsak mesec poteka izbor najboljšega klasičnega in blisk koristnega predloga meseca, ki so predstavljeni v internem časopisu ter nagrajeni. Koristni predlogi zaposlenih prispevajo k zanesljivosti procesov, boljši organizaciji, izboljšanju varnosti in delovnih pogojev. Lani je kar 2.154 zaposlenih oddalo vsaj en koristen predlog.

Glavna naloga **službe za izobraževanje** je izvajanje Renaultove in Revozove politike izobraževanja, predlaganje izboljšav na tem področju, opredelitev ustreznih orodij s področja človeških virov ter omogočanje izobraževanj za zaposlene. V Renaultu in Revozu se zavedajo pomembnosti vseživljenjskega učenja, zato spodbujajo učenje v smeri pridobivanja kompetenc. Zaposlenim omogočajo pridobitev formalne izobrazbe s šolninami za študij ob delu, spodbujajo pa tudi usposabljanje in pridobivanje novih znanj. V lastnem **izobraževalnem centru**, v izobraževalnih centrih matične družbe Renault in v izobraževalnih ustanovah v Sloveniji in tujini zaposleni pridobivajo teoretična in praktična znanja. Renault je v letu 2004 izdal Politiko izobraževanja Skupine Renault, ki je bila prevedena v vse jezike držav podružnic. Izdelane so bile brošure, ki jo je pridobil vsak zaposleni v Skupini Renault. V času začetka množičnega zaposlovanja je služba za izobraževanje v sodelovanju z vodstvom standardizirala uvajalni program za novozaposlene (spoznavanje politike in usmeritve podjetja ter zakonsko usposabljanje) ter vpeljala standardne programe za profesionalizacijo ključnih poklicev za novozaposlene in interne premestitve. Programi trajajo od tri do devet mesecev. Revoz sodeluje tudi z novomeškim Centrom srednjih šol, predvsem pri razvijanju in izvajanju šolskega programa orodjar (Letno poročilo Revoz 2004 in 2007; intranet Revoz).

Izobraževanje v Revozu sledi štirim osnovnim načelom (Brošura o politiki izobraževanja skupine Renault 2004):

- namen izobraževanja je izboljšanje uspešnosti podjetja in njegovih zaposlenih, zato se spodbuja vse zaposlene k izobraževanju skozi celotno poklicno pot,
- vodje imajo opredeljeno dejavno vlogo in svoj prispevek v procesu izobraževanja in usposabljanja,
- pomembno vlogo ima direkcija človeških virov, saj zagotavlja uresničevanje politike podjetja s pomočjo izobraževanja, nudenja strokovne pomoči tako vodjem kot ostalim zaposlenim,
- vsak zaposleni sam uresničuje svoj poklicni razvoj, zato je izobraževanje bistveno za ohranitev zaposljivosti.

V lanskem letu je bilo opravljenih 177.491 ur izobraževanja to je približno 65 ur na zaposlenega. V zadnjih letih so posebno pozornost usmerili tudi t. i. občutljivim poklicem (vodenje v proizvodnji, vzdrževalna dela, ipd.) (Letno poročilo Revoz 2007, 35).

Odgovornosti **službe za prevajanje** so zagotavljanje prevodov dokumentov na zahtevo posameznih služb v okviru tovarne, zagotavljanje ustnega simultane in konsekutivnega prevajanja za potrebe posameznih služb tovarne, organiziranje in spremljanje pisnih in ustnih prevodov, predlaganje novosti na področju prevajalstva, dopolnjevanje internega strokovno-tehničnega slovarja RTS (francosko-slovenski slovar), omogočanje izobraževanja prevajalcev, arhiviranje prevodov ter sodelovanje z zunanjimi prevajalskimi ustanovami (intranet Revoz).

Glavne naloge **pravne službe** je zagotavljanje pravne podpore vsem službam v Revozu s predstavitvijo in razlago zakonskega okvira v Sloveniji. Omogoča tudi individualno pomoč zaposlenim. V omenjeni službi sta le dva zaposlena, eden je celo direktor direkcije človeških virov.

Zaradi narave proizvodnega dela so nesreče na delu neizogibne. Politika varnosti in pogojev dela je enotna za celotno skupino Renault. **Služba za varnost in zdravje pri delu** redno spremlja kazalce varnosti, presoja učinkovitost postavljenega sistema in po potrebi ukrepa. Leta 2003 so pridobili **certifikat na področju zdravja in varstva pri delu**. Z namenom

slediti strateškimi cilji, ohranjati zdravje zaposlenih in predlagati spodbudne pogoje dela se v Revozu izvajajo aktivnosti, da bi zmanjšali število nesreč in izboljšali pogoje dela. Izvaja se torej periodično usposabljanje za varno delo, razne fizikalne preiskave delovnega okolja, načrtovani pregledi delovne opreme in opravljanje ocen tveganja za določena delovna mesta. V lanskem letu so uspešno opravili presojo sistema zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu po Renaultovem priročniku in tako obnovili znak ergonomije, varnosti in zdravja pri delu. Vsak novozaposleni mora pred začetkom dela v Revozu opraviti zdravniški pregled na medicini dela, ki je obvezen za vse, preden se zaposlijo. Sicer se zdravniški pregledi opravljajo tudi, ko je delavec zaposlen v podjetju na določeno število let, odvisno od zdravstvenega stanja delavca in pogojev oziroma nevarnosti delovnega mesta (običajno 1 do 3 leta) (Letno poročilo Revoz 2007, 36; intranet Revoz).

Kako pa poteka **zaposlitev delavca** v Revozu? Potreba po zaposlitvi novega delavca se ugotavlja na podlagi načrta zaposlovanja in samih potreb v podjetju. Vodja delavcev opredeli potrebo po novi zaposlitvi delavca v pisni obliki, kjer se tudi opredelijo drugi pogoji delovnega mesta ter pridobi soglasje predsednika uprave. Pokrivanje potreb z notranjimi viri se realizira z mobilnostjo kandidatov v podjetju Revoz, lahko pa tudi iz Skupine Renault. Slovenska zakonodaja zavezuje podjetja, da vsako potrebo o zaposlitvi objavijo tudi na Zavodu za zaposlovanje, kar storijo tudi v Revozu. Uporablja se različne metode pridobivanja delavcev, največkrat metoda objave v časopisu Dolenjski list in Delo ter redna objava na spletnem portalu Mojdelo.com. Zaposleni v SVZ pregledajo vse pisne prijave kandidatov, se med seboj posvetujejo in opredelijo najprimernejše kandidate prve selekcije ter predlog predstavijo nadrejenim delavcem oziroma linijskim vodjem. Nato se izbrane možne kandidate povabi na razgovor, ki je običajno individualen, v času masovnega zaposlovanja pa se organizirajo skupinske uvodne predstavitve in nadaljnje individualne obravnave. Na tej stopnji selekcijskega procesa vedno sodeluje tudi linijski vodja, prisotnih je sicer lahko več vodij, drugih sodelavcev ali pa celo nekdo izven določenega oddelka, v katerem se išče nov zaposleni. Z analizo vseh pridobljenih informacij v izbirnem postopku SVZ skupaj z vodjo izbere bodočega delavca. V Revozu se uporabljajo tudi selekcijski testi, npr. testi spretnosti za proizvodne delavce, testi jezikovnega preverjanja, psihološki testi in »inside« testi za določena specifična delovna mesta. V Revozu je selekcijski proces drugačen za delavce v proizvodnji kot za ostale zaposlene. Pri postopku zaposlovanja proizvodnih delavcev ima SVZ bolj aktivno vlogo kot linijski vodja, ki običajno niti ne sodeluje na razgovorih, opravi

pa test ročnih spretnosti izbranih kandidatov v ožjem izboru. Za izbiro vodij je značilen intervju pred komisijo in poseben test, kjer se kandidati preverijo v sposobnosti reševanja problemov, v t. i. igri vlog. Drugačni postopki so tudi pri zaposlovanju tujcev. Francoski delavci zasedajo pretežno vodilna in vodstvena delovna mesta, v Slovenijo pridejo za določeno obdobje na t. i. misijo dela. Vsak delavec se najkasneje v 8 dneh po prihodu v podjetje evidentira v trajno bazo podatkov o zaposlenih – kadrovsko informacijski sistem (KIS), oblikuje pa se tudi njegova osebna mapa, kjer se hranijo vsi pridobljeni dokumenti delavca v času zaposlitve. Podatki iz KIS-a se mesečno pošiljajo v Renaultov informacijski sistem Base Personnel Usine (BPU). SVZ poskrbi, da novozaposleni sklene pokojninsko, invalidsko ter zdravstveno zavarovanje. Preden delavec prične z delom v podjetju Revoz, se organizira tudi uvajalni seminar, kjer se delavec seznanja z vsemi informacijami o delovnem mestu ter o podjetju, opravi pa tudi preizkus iz varstva pri delu. Tak način velja predvsem za delavce v proizvodnji, v času množičnega zaposlovanja pa so delavci deležni dvodnevne plačanega uvajalnega seminarja (intervjuji z zaposlenimi v SVZ 2006).

8.6. PARTICIPACIJA V REVOZU

Vedno bolj konkurenčno okolje, zakonodajni okviri, zavedanje pomembnosti človeških virov ter zahteve matičnega podjetja Renault so podlaga, na kateri se je razvila delavska participacija v Revozu. Organi delavske participacije so različno razviti in različno močni.

Za delovanje podjetja v skladu z vizijo za doseganje strateških ciljev je na prvem mestu razvoj učinkovite komunikacijske mreže, zato je bil leta 2006 izveden **projekt za izboljšanje kakovosti vodenja** zaposlenih s poudarkom na izobraževanju za izboljšanje komuniciranja. Projekt je bil tudi objavljen v internem časopisu z namenom spodbujanja učinkovitejše **komunikacije med zaposlenimi in vodstvom podjetja** (Letno poročilo Revoz 2006, 27). Ustrezno komunikacijo, ki je najosnovnejša pravica participacije, skušata zagotavljati služba za komunikacije in direkcija človeških virov. Direkcija človeških virov zagotavlja osnovne pogoje za učinkovito komunikacijo in pomaga tako vodjem kot zaposlenim. Zaposleni se z aktualnimi dogodki seznanijo v glasilu Renome in preko komunikacijskih panojev, ki so razporejeni po vseh proizvodnih obratih. Zaposleni v spremljevalnih dejavnostih lahko informacije pridobivajo tudi na spletnem portalu Revoza in matičnega podjetja Renault ter

intranetne strani Revoza. Na podlagi tedenskega pregleda aktualnih dogodkov in proizvodnih rezultatov, ki ga pripravi služba za komunikacije, vodje obveščajo zaposlene na rednih sestankih služb in oddelkov. SVZ se na t. i. partnerskih sestankih pridruži drugim službam v okviru Revoza, kjer dajejo predloge s področja človeških virov. V Revozu so organizirani številni periodični sestanki v delovnih skupinah, službah, direkcijah, skratka v vseh organizacijskih celicah. Sistemu komuniciranja v Revozu posvečajo veliko pozornosti, saj stalno iščejo nove oblike informiranja delavcev. Najbolj težavna je neposredna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, saj narava dela v proizvodnji ne omogoča pogostih sestankov. Tako številne informacije zaposleni dobijo preko hierarhičnih ravni, zato prihaja do napačnih in nepopolnih informacij. Za dobro delovno vzdušje in motivacijo zaposlenih Revoz organizira vrsto dogodkov, kot so dan Revoza, tradicionalno srečanje zaposlenih in njihovih družin, ki je namenjeno druženju in zabavi, dnevi odprtih vrat, razstave novih modelov Skupine Renault, razstave na temo okolja, varstva in zdravja pri delu, idr. (intervju Ledič 2008).

K participacijski organizacijski klimi prispevajo tudi **letni osebni razgovori**, ki predstavljajo dober mehanizem za pridobivanje povratnih informacij s strani delavcev. Običajno direkcija človeških virov opravi razgovore z okoli 80 % vseh zaposlenih v neposredni proizvodnji in zaposlenih v spremljevalnih službah. SVZ skoraj vsako leto izvaja **ankete o zadovoljstvu** zaposlenih z delom SVZ ter o zadovoljstvu zaposlenih s postopkom zaposlovanja, rezultate pa uporabi pri oblikovanju novih strateških usmeritev. Izvajali so tudi anketo Gospodarske zbornice Slovenije o organizacijski klimi v Sloveniji, kamor se je Revoz uvrščal nad slovenskim povprečjem. Zadnji dve leti Renault izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih, angažiranosti za delo, poznavanju usmeritve in strategije Renault, zadovoljstvu z vodenjem in letnimi razgovori. Rezultati teh anket se primerjajo v celotni Skupini Renault. SVZ izvaja tudi ankete o zadovoljstvu vodstva, saj tako pridobi njihovo mnenje o razvoju določenih področij (intervju Ledič 2008).

Del organizacijske kulture predstavlja tudi **etični kodeks**, ki ga dobi vsak zaposleni v Revozu in omogoča širjenje organizacijskih pravil in načel. Morda bi na tem mestu opomnila na pomanjkanje participacijskih načel v etičnem kodeksu, saj le-ta vsebuje samo organizacijska načela spoštovanja podjetja, premalo pa tista za spoštovanje in pravice zaposlenih.

Oblika individualne participacije je možnost **izobraževanja delavcev**. Povprečno je vsak zaposleni deležen vsaj 30 ur izobraževanja letno, kar je nad slovenskim povprečjem, vendar bi bilo potrebno izboljšati vsebino in kvaliteto nekaterih izobraževanj. Vsi zaposleni v spremljevalnih službah so deležni izobraževanja francoščine, proizvodni delavci pa izobraževanja iz različnih področij proizvodnega dela. Manjkajo pa morda izobraževanja za boljšo delovno klimo, seznanjanje s pravicami in participacijo delavcev.

Nekaterim zaposlenim je omogočeno napredovanje in prevzemanje odgovornejših del z načrtovanjem in uresničevanjem napredovanj na **odborih za spremljanje poklicne poti**, saj je sistem nagrajevanja zastavljen tako, da je odprt za napredovanje. Vodje skupaj s svetovalci za človeške vire sestavljajo odbor, ki se redno sestaja in spremlja določene zaposlene s potencialom za napredovanje (intervju Ledič 2008). Največjo možnost za napredovanje imajo zaposleni v prvih dveh letih po vstopu v Revoz, zato se v tem času najpogosteje srečuje z odborom za spremljanje poklicne poti in SVZ ter tako skuša izboljšati svoj položaj.

Leta 1999 je bil vpeljan **sistem priznavanja**, s katerim izkazujejo zaposlenim priznanje in zahvalo za opravljeno delo, predvsem v obliki nadenarnih nagrad. Osnovni namen omenjenega sistema v Revozu vidijo v sloganu »Prepoznamo tiste, ki so posebej prispevali k napredku podjetja«, saj so nagrade namenjene tistim, ki so se izkazali s posebnimi dosežki, prizadevanjem pri delu ali s pripadnostjo podjetju. Člani posebnega odbora za priznavanje, ki se sestaja enkrat mesečno, so direktor proizvodne direkcije, predstavniki strokovnih služb in predstavniki v delovnih enotah proizvodnje. Zaposleni dobijo predvsem praktične nagrade, kot so izdelki Renault Boutique ter izposoja Renaultovega vozila ob koncu tedna, občasno pa tudi posebne nagrade v obliki vstopnice za obisk različnih sejmov in drugih prireditev. Zaposleni so za omenjene nagrade predlagani s strani nadrejenih v delovni sredini ter objavljeni v Renome v rubriki »Priznavajmo« (Kužnik 2004, 52–54).

Oblika participacije, ki je v Revozu močno razvita, je finančna participacija. **Finančno nagrajevanje** predstavljajo jubilejne nagrade, ki se izplačujejo neposredno na podlagi splošne in panožne kolektivne pogodbe oziroma zakonov kot dodatek k plači. Novembra 2007 je višina jubilejne nagrade za 10 let dela v Revozu znašala 412,38 €, za 30 let dela pa 824,76 € (Intranet Revoz). Poleg denarne nagrade zaposlenim letno pripada regres in božičnica. Zaposlenim Revoz omogoča tudi določene popuste in ugodnosti pri nakupu vozil ter različne

brezplačne aktivnosti v športnem društvu Revoz. Izplačilo nagrade je delavcem Revoza omogočeno tudi v obliki **delnic** podjetja. Do danes je bilo zaposlenim v Revozu trikrat omogočen nakup delnic, in sicer po občutno nižji ceni. Tako je vodstvo na nek način nagradilo zaposlene za pozitivne produkcijske uspehe in s tem določen odstotek dobička razdelilo zaposlenim v obliki delnic podjetja. Revoz pozna tudi oblike nagrajevanja na podlagi doseženih določenih podjetniških ciljev, kot so znižanje stroškov ter doseganje določenih proizvodnih rezultatov. Te oblike nagrajevanj so deležni predvsem vodje. Veliko podjetij v Sloveniji finančno nagrajuje le vodstvena delovna mesta, v Revozu pa so nagrad deležni tudi zaposleni v proizvodnji. Oblike finančne participacije v Revozu so razvite v večji meri, saj na tak način stimulirajo delavce, predvsem tiste, ki delajo v težjih pogojih dela v proizvodnji (intervju Pungeršič 2008).³

Tudi elementi kolektivne predstavniške participacije so poleg finančne participacije bolj razviti od individualne. Kot prvo seveda vidim razlog v zakonski regulativi kot tudi v sami percepciji participacije, saj se pogosto obravnava le oblike kolektivne participacije.

Glavni organ kolektivne participacije, ki je bil ustanovljen s strani Sindikata delavcev Revoz, predstavlja **Svet delavcev Revoz** (v nadaljevanju Svet), v katerem deluje 15 članov s štiriletnim mandatom. Trenutno veljaven poslovnik Sveta je bil sprejet 20. septembra 2001 in temelji na ZSDU, Dogovoru o sodelovanju delavcev pri upravljanju in drugih predpisih s tega področja. Svet delavcev izvoli predsednika, namestnika predsednika in sekretarja Sveta, za obravnavo posameznih vprašanj ali področij pa lahko tudi ustanovi svoje zборе. Volitve članov so razdeljene na volilne enote po celotnem Revozu. Vsaka volilna enota predstavlja eno delovno skupino oziroma obrat. Delavci lahko volijo do dva člana Sveta iz vsake volilne enote, sicer pa lahko volijo tudi člane iz drugih volilnih enot. Na zahtevo uprave se 15-članski Svet izvoli le v primeru minimalno 50 % volilne udeležbe. Skladno z zakonom Svet zaradi oblikovanja mnenj in usmeritev za svoje delo skliče **zbor delavcev**. Sejo zbora delavcev vodi predsednik Sveta, vabljeni pa so tudi delavski predstavniki, predsednik uprave, zunanji strokovnjaki in druge osebe, ki so pomembne za vprašanja na dnevnem redu. Zapisnik o delu zbora se tudi objavi na oglasnih deskah v podjetju (Poslovnik o delu Sveta delavcev Revoz d.d. 2001; intervju Pungeršič 2008).

³ Pungeršič Slavko je predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu Revoz, član Sveta delavcev Revoz in sekretar Sindikata delavcev Revoz.

Osrednji dogodek delovanja Sveta predstavljajo redne seje, ki jih skliče predsednik Sveta na dva meseca in poleg članov pogosto povabi tudi druge strokovnjake iz podjetja, vodilno osebje, predstavnike sindikatov ter druge osebe, ki so pomembne za obravnavano problematiko. Pogosto sta na sejah prisotna tudi direktor direkcije človeških virov in en član uprave. Člani Sveta so v okviru zakona zavezani k posvetovanju z delavci tudi izven sej Sveta. Vsak član Sveta je tudi odgovoren za obveščanje o delu Sveta in upoštevanje stališč skupine zaposlenih, ki jih zastopa na sejah. V ta namen predsednik Sveta določa redne tedenske oziroma mesečne termine za posvetovanje članov Sveta z delavci. Svet lahko organizira tudi referendum, ankete, vprašalnike, izjave, peticije ali druge oblike neobveznega osebnega izjavljanja delavcev za vprašanja iz svoje pristojnosti (Poslovník o delu Sveta delavcev Revoz d.d. 2001). Po pregledu zapisnikov sej Sveta zadnjih nekaj let sem ugotovila, da so bila glavna področja razprave varstvo pri delu, zaposlovanje tujcev, zaposlovanje invalidov, prehrana in banka ur, slednji dve vprašanji pa je Svet prenesel na Sindikat Revoz v nadaljnje ukrepanje in sta bili tako za zaposlene ugodno rešeni.

Svet v Revozu nima prave moči, predvsem nima izvršilne moči, saj ni samostojen organ in nima statusa pravne osebe kot ga ima Sindikat delavcev Revoza. Po ZSDU je Svet organ podjetja, ki je podrejen upravi in njenim odločitvam. Svet ima le moč dajanja pobud, ki pa jih uprava pogosto tudi ne upošteva (intervju Pungeršič 2008). Prvi razlog za šibkost Sveta predstavlja neobstoje sveta delavcev v Franciji oziroma Renaultu in ga zato ne zahteva v svojih podružnicah. Drugi razlog pa vidim v morda preohlapni zakonodaji na področju soupravljanja, saj ZSDU ne zavezuje, ampak le omogoča možnost ustanavljanja sveta delavcev in podpisa participacijskega dogovora. Podpis slednjega, ki ga kljub močnim naporom delavskega predstavništva uprava noče podpisati, bi omogočil tako Svetu kot ostalim organom delavskega soupravljanja večjo moč ter sredstva za delovanje. Revoz sicer finančno omogoča marsikatero izobraževanje na področju delavske participacije, vendar premalo za popoln razmah participacije v podjetju. Največ izobraževanj na tem področju omogoča Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, kamor je vključen tudi Svet Revoza. Vodstvo je mnenja, da je sedanji ZSDU ustrezen in tako ni potrebe za podpis participacijskega dogovora, saj je participacija v Revozu bolj razvita kot v nekaterih slovenskih podjetjih. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, vključno s Svetom

Revoz, pa ima že pripravljen Predlog za spremembo ZDSU-ja, kjer predvideva spremembo 67 členov.

Posebnost podjetja Revoz je obstoj **štirih profesionalnih delavcev** na področju soupravljanja, saj je v slovenskih podjetjih ta pojav različno prisoten, odvisno od velikosti podjetij. Predsednik Sindikata delavcev Revoz, predsednik Sveta, sekretar Sindikata Revoz ter njihova tajnica zastopajo delavce Revoza, hkrati pa so vsi tudi člani Sveta in Sindikata Revoz. Profesionalni delavci, ki se nenehno izobražujejo na področju participacije, ne izhajajo iz drugih delovnih mest v okviru Revoza, saj delo na področju soupravljanja delavcev zahteva eno samostojno delovno mesto zaradi pogostih sej, izobraževanj, poti v druge organizacije v Sloveniji in Franciji. Narava proizvodnje v Revozu pa zahteva nenehno delovanje in ne omogoča drugim zaposlenim opravljanje še tovrstne funkcije ob drugem delu (intervju Pungeršič 2008). Na tem mestu je prisotna dilema, kako dobro predstavniki poznajo in razumejo delavce, njihovo delo in pogoje dela, saj se v pogajanjih z upravo zavzemajo za pravice delavcev, plačani so pa s strani uprave.

Pomembno vlogo pri uveljavljanju delavske participacije imajo tudi ostali organi delavskega predstavništva, in sicer predstavnika delavcev v nadzornem svetu ter predstavniki Sveta delavcev v skupščini Revoza. **Predstavnika delavcev v nadzornem svetu** sta zavezana k sklepom in stališčem Sveta ter k upoštevanju predlogov, mnenj in pobud Sindikata delavcev Revoz. Poleg tega imata dolžnost rednega in celovitega poročanja Svetu o svojem delu v obliki pisnih poročil ali pa z obiskom na redni seji Sveta, kjer poročata o svojem delu in dogajanju v nadzornem svetu. Predstavnika delavcev v nadzornem svetu predlagata Svet in Sindikat Revoz na javnih volitvah, izvoljena pa sta le s strani članov Sveta delavcev. Zavezana sta k uveljavljanju pravic in interesov vseh delavcev družbe. Svet pa ju lahko iz razloga neprimernosti tudi odpokliče pred iztekom njunega štiriletnega mandata (Poslovnik o delu Sveta delavcev Revoz d.d. 2001). Predstavnika nimata velike moči pri sprejemanju odločitev v nadzornem svetu, ker sta v manjšini, največja moč je moč informacij. Nadzorni svet razpolaga s ključnimi informacijami v zvezi z delovanjem Revoza in Renaulta, kar je bistvenega pomena za obstoj delavskega predstavništva v Revozu.

V Revozu so se pred časom trudili, da bi dobili predstavnika delavcev oziroma delavskega direktorja, ki ga do sedaj še niso imeli. Razlog je v prvi vrsti ZSDU, ki ga omogoča le na

prostovoljni osnovi podjetij. Drugi razlog pa je v sami vrednosti obstoja delavskega direktorja. Nekateri so mnenja, da morebitni predstavnik delavcev v upravi ne bi imel pravih pooblastil in moči sprejemanja odločitev v primerjavi z ostalimi člani uprave, ker zakon podrobneje ne določa njegovih pravic in obveznosti.

Zelo pomembno vlogo pri uveljavljanju participacije ima tudi **Sindikato Revoza (SDR)**. SDR je samostojen organ, ki je vključen v Zvezo delavskih sindikatov Slovenije – ZSSS. Članstvo v sindikatu je prostovoljno, včlanijo pa se lahko vsi zaposleni podjetja ter upokojeni delavci. Vključenost v sindikat je sorazmerno visoka (50 % zaposlenih), če upoštevamo dejstvo, da se približno 560 najemnih tujih delavcev običajno ne vključuje vanj. Tudi mlajša delovna sila ne kaže večjega interesa za sindikat zaradi večje fluktuacije, ki izhaja iz nezadovoljstva z delom. Sindikat Revoz organizira na vsake štiri leta kongres, kjer se izvedejo volitve vodstva – predsednika, podpredsednika in sindikalni odbor, ki sedaj šteje 12 sindikalnih zaupnikov. ZSDU omogoča 18 sindikalnih zaupnikov, vendar je v Revozu zaradi težavnosti sindikalnega dela interesentov veliko manj. Težavno delo je po mnenju sindikalnih zaupnikov predvsem zaradi delovne klime v Revozu, saj je zelo težko motivirati zaposlene za aktivno udeležbo v Sindikatu. Delavci so se bolj pripravljeni izpostaviti le za plače manj pa za druge pogoje dela (intervju Pungeršič 2008).

Osrednja tema mesečnih sej sindikalnega odbora so področje usklajevanja plač in spreminjanje delovnega časa (nadure), kjer pa Svet nima nikakršnih pravic in pristojnosti odločanja. Ker ima SDR status samostojne pravne osebe, ima iz tega razloga tudi večjo izvršilno moč kot Svet. Tudi seje sindikalnega odbora so morda bolj produktivne, saj člani niso zavezani poročati vodstvu Revoza kot Svet.

Ker je Revoz del Skupine Renault je v veliki meri podrejen francoskemu matičnemu podjetju. Le-ta pa sveta delavcev kot organa participacije ne pozna zaradi francoske zakonodaje, ki organa ne predvideva. Renault torej priznava SDR-ju večjo moč kot Svetu, saj ima tudi Francija sindikate na nivoju podjetja. Teh je okoli šest, ki pa so posamezno šibkejši.

Sindikato Revoza je vključen v **Komite skupine Renault**, ki sestavlja vse predstavnike prvih deset najbolj uspešnih članic Renaulta. Pogosto se sej komiteja udeležujejo tudi direktorji podjetij Skupine Renault. Na omenjenih sejah se razpravlja o glavnih težavah delavcev članic

in daje (bolj deklarativno) podporo v morebitnih stvarkah. Trenutno najbolj aktualna tema sej Komiteja, ki se sestaja enkrat mesečno, je mobbing. SDR poroča o problemih, ki se ponavljajo in se neuspešno rešujejo v Revozu. Ta povezava je za Sindikat Revoza pozitivna, saj se glavne težave sčasoma rešijo s pomočjo Komiteja. V francoskem Renaultu je sodelovanje med delavskim predstavništvom in kapitalom morda bolj intenzivno in kompleksno. Prisotni so redni sestanki predstavnikov zaposlenih in direktorije človeških virov ter vsaj dvakrat letno tudi sestanki z glavnim direktorjem Renaulta (intervju Pungeršič 2008).

V Revozu si organi participacije želijo več aktivnega sodelovanja s člani uprave, predvsem z glavnim pogajalcem, saj so pogosto stiki preveč formalni. Mislim, da bi bili torej potrebni intenzivni redni sestanki med člani uprave, delavskim predstavništvom in direktorijo človeških virov, ker zaradi slabše komunikacije pogosto manjša težava preraste v večji problem.

Razmejitev dela Sveta in SDR-ja v Revozu ni tako ostra, kot bi morda lahko bila. Že samo dejstvo, da so razen dveh vsi člani Sveta hkrati tudi člani Sindikata, kaže bolj na odnos sodelovanja, kar predvideva tudi 70. in 71. člen Poslovnika o delu Sveta. Sindikat ima pravico do izražanja mnenja, dajanja pobud in predlogov Svetu ter udeleževanja njihovih sej. Nima pa možnosti od Sveta zahtevati angažiranje v obliki sindikalnega boja. To pomeni, da naj bi sindikat urejal razmerja iz delovno-pravnega in socialnega zakonodajnega področja med delavci in delodajalci, ki izhajajo iz nasprotujočih si interesov dela in kapitala. Svet delavcev pa služi kot vmesni člen za sodelovanje zaposlenih z delodajalcem pri uresničevanju skupne vizije in ciljev. Skupno delovanje je v Revozu vidno predvsem v zvezi z organizacijskimi zadevami, kot je prehrana, varstvo pri delu, organizacija delovnega časa, delovni pogoji, invalidi, ipd.

V Revozu je prisotno tudi sodelovanje SDR-ja in Sveta z **direkcijo človeških virov**. Pravica in obveznost direktorije človeških virov na področju participacije delavcev v Revozu je zagotavljanje formalnega delovanja vseh organov delavskega predstavništva z urejanjem finančnih sredstev, zagotavljanjem izobraževanj na področju soupravljanja ter odobravanjem stroškov Sveta. Sindikat se financira neodvisno od uprave, s članarino, zato ima na voljo določeno število plačanih sindikalnih ur in ostalih finančnih sredstev za delovanje, medtem ko ima Svet na voljo veliko manj finančnih sredstev in ur za delovanje. Direktor direktorije človeških virov je hkrati tudi član uprave in s strani uprave imenovan kot glavni pogajalec v

socialnih pogajanjih. Na strani delavcev pogajalsko skupino sindikata predstavljajo predsednik sindikata, podpredsednik in sindikalni sekretar, ki se na rednih sestankih pogajajo o gibanju plač, stimulativnem nagrajevanju, nagrajevanju na osnovi osebne uspešnosti, nagrajevanju za doseganje določenih letnih ciljev, regresu, božičnici, delovnem koledarju in ostalih dogovorih na letnem nivoju. Sporazum glede prilagajanja delovnega časa (izmene) se sklene na vsaka tri leta. Direkcija človeških virov je tako v Revozu kot v Renaultu podrejena upravi, zato se jo redno obvešča o sestankih s Svetom in Sindikatom. Na nivoju Skupine Renault obstajajo tudi sestajanja vseh direktij za človeške vire, kjer se pogovarjajo o aktualnih problemih s področja UČV (intervju Pungeršič 2008). Glavna naloga direktije človeških virov je poleg administrativne in pravno-svetovalne podpore tudi razvoj in izvajanje oblik individualne participacije v Revozu, ki sem jih že predstavila. Po mojem mnenju je direktija človeških virov v Revozu dokaj razvita in učinkovita, vendar bi lahko na področju participacije delavcev storila še marsikaj; več bi lahko prispevala k razvoju in vpeljavi z zakonom neobveznih participacijskih pravic in morda spodbudila podpis participacijskega dogovora. Glavna ovira pri tem je njena podrejenost upravi, saj je tudi direktor direktije človeških virov član uprave in glavni pogajalec v socialnih pogajanjih. Tako je veliko elementov participacije prepuščeno presoji enega človeka.

Na področju participacije v Revozu deluje več akterjev – Svet in drugi organi delavskega predstavništva, Sindikat, direktija človeških virov, uprava in akterji s strani Renaulta. Participacija in ravnanje s človeškimi viri sta področji, ki sta namenjeni delavcem, vendar so ravno ti pogosto nepripravljeni za sodelovanje. Kot sem že omenjala, bi bila v Revozu dobrodošla še bolj intenzivna izobraževanja o participaciji delavcev tako za delavsko predstavništvo kot za ostale zaposlene, predvsem tiste v proizvodnji. Nerazpoloženost za delavsko soupravljanje je vidno že v upadajoči volilni udeležbi za volitve članov Sveta delavcev. Zaradi tekmovanja med članicami Skupine Renault za obstoj in dobiček je tudi v Revozu prisoten vedno hitrejši tempo proizvodnje. Tak trend bo sledil tudi v prihodnosti ko bo naraščal pritisk na zaposlene, predvsem v proizvodnji. To pomeni, da je potrebno intenzivirati delovanje UČV in participacije z namenom slediti tempu produkcije. V Revozu bo potrebno veliko napora vložiti v motivacijo zaposlenih za participacijo, saj vidno narašča pasivnost med zaposlenimi na eni, ter zadovoljstvo nekaterih z delom na drugi strani. Povprečni delavec v Revozu je fizični delavec v proizvodnji, ki se zaradi svoje nizke izobrazbe v strahu pred izgubo dela pogosto boji izpostavljanju, čeprav je odpuščanj zelo malo.

Tako bi marsikdo pomislil, da so vendarle delavci zadovoljni z delom v Revozu in se ne pritožujejo ter trudijo izboljšati delovne pogoje. Če bi primerjali Revoz z nekaterimi drugimi slovenskimi podjetji, bi ta trditev lahko držala, saj je vendarle delovno okolje v Revozu ugodno. Vendar pa slika vseeno ni tako popolna, še vedno je veliko neizkoriščenih področij, po mojem mnenju predvsem področje participacije. Ker tempo produkcije vsak dan narašča, bo moral Revoz več navora vlagati v zadovoljstvo svojih zaposlenih, drugače se bo moral soočiti z odhajanjem delavcev h konkurentom.

Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij je opravilo raziskavo »**Stališča zaposlenih do sprememb v upravljanju podjetij v podjetjih Krka in Revoz**«. Ključne ugotovitve raziskave so pokazale, da so delavci manj zadovoljni z medsebojnimi odnosi in delom v Revozu kot v podjetju Krka. Delavci manj zaupajo tujemu vodstvu, imajo občutek, da v podjetju nimajo besede pri odločanju in, da so imeli v času samoupravljanja več pravic kot danes. Dular meni, da predvsem zaradi izkušenj, ki so jih imeli zaposleni v Revozu s samoupravljanjem in lastninsko preobrazbo, sedanje stanje participacije ne ocenjujejo pozitivno, saj so organi v samoupravnemu sistemu kljub težavam vsaj formalno redno delovali. Sedaj pa je sistem participacije sicer formalno urejen s profesionalnimi člani Sveta delavcev, vendar dejansko ta vsebinsko ne deluje (Dular 2003, 17–19).

Med mojim obiskom v podjetju sem opravila nekaj **kratkih intervjujev tudi z zaposlenimi iz proizvodnje** in tako dobila vtis, kako poteka delo v proizvodnji Revoza. Na vprašanje, ali menijo, da so delavci v Revozu na splošno zadovoljni z delom so skoraj vsi odgovorili pritrdilno, tak vtis sem pridobila tudi jaz. Tisti, ki so v Revozu že dalj časa, so relativno zadovoljni s kakovostjo delovnega življenja. Največ nezadovoljstva je prisotno med mlajšimi delavci, saj je po izjavah vseh tempo prehitel, delo pa naporno, a dokaj dobro plačano. Zato se direkcija človeških virov zadnjih nekaj let spopada z absentizmom in fluktuacijo zaposlenih. Zaposleni se največ pritožujejo nad kratkimi roki, visokimi normami, vročino in rutino v proizvodnji. Glede participacije pa jih veliko meni, da oni sami ne morejo storiti nič, saj njihov glas ni tako pomemben. Večina je razmerje med zaposlenimi in vodstvom ocenila kot razmerje, kjer vlada zaupanje in dobri odnosi, saj so konflikti in spori redki. Najbolj enotni pa so si s trditvijo, da je Revoz uspešno podjetje in bo tako poslovalo tudi v prihodnosti. Splošna delovna klima je ugodna, saj največ nezadovoljstva predstavlja samo delo v proizvodnji in ne odnosi med delavci in vodstvom. Morda so nekateri ravno zato nepripravljeni za stavko, ker

so mnenja, da se sama proizvodnja težko spremeni, da se tempo produkcije ne bo upočasnilo. Sicer pa sem ugotovila, da so v primerjavi sedanjega dela z delom pred 10 leti, delavci opazili bolj uradne, pasivne, formalne odnose med zaposlenimi. Kot pravi delavka, ki dela v Revozu že 25 let na montažnem traku, je bilo delo včasih bolj sproščeno, delavci so bili manj utrujeni, a vedno pripravljeni za delo. Če izraziš svoje mnenje si v trenutku nehote izpostavljen, četudi si deležen kritike ali pohvale. Tako so danes, po mnenju omenjene delavke, odnosi postali preveč hladni, službeni, izdajalski in nevoščljivi. Mislim, da je glavni krivec konkurenčni tempo Revoza, ki pozablja na gonilo le-tega – zaposlene.

9. ZAKLJUČEK

Delavska participacija je pravica zaposlenih in je ključen del UČV. Obe področji sta v modernih konkurenčnih podjetjih pridobili na pomenu. Vendar pa zakonska regulacija še daleč ni dovolj za doseganje pozitivnih učinkov. V igri je več akterjev, kjer najpomembnejše vloge igrajo vodstva podjetij, organi participacije, oddelki za človeške vire in zaposleni sami. Daleč zmotno je prepričanje, da delavce zadovoljuje le plača in denarne nagrade, saj je potreben velik vložek tudi v razvoj delavcem prijazne socialne klime v organizacijah. Stremeti je potrebno k razvoju pravega »human resources managementa« in učinkovite participacije zaposlenih.

V teoretičnem delu sem predstavila najpomembnejše pojme in metode UČV ter povzela nekaj značilnosti področja v Sloveniji in Franciji. Prav tako sem opisala ključne teoretične predpostavke individualne, kolektivne in finančne participacije ter predstavila delovanje letih v slovenskih in francoskih podjetjih. Ugotovila sem, da je kljub naraščanju pomena obeh področij zakonodaja marsikje nenatančna in pomanjkljiva, predvsem v prostovoljnosti uvedbe ukrepov UČV in participacije zaposlenih.

Teoretične predpostavke sem kasneje aplicirala na podjetju iz Novega mesta. Revoz d.d. je izvozno naravnano podjetje za proizvodnjo in prodajo avtomobilov v Sloveniji, ki je v lanskem letu proizvedlo kar 200.164 novih vozil, clio in twingo II. Revoz se v okviru Zaveze Renault 2009 zavzema za kakovost, dobičkonosnost in rast. Nikjer pa med cilji za prihodnost nisem zasledila napovedanih sprememb na področju človeških virov in participacije.

Na začetku svoje diplomske naloge sem predvidevala, da so elementi UČV v Revozu dobro razviti in uporabljeni. Na tem mestu je torej očitno vpliv matičnega podjetja Renault, ki svoje izkušnje s področja človeških virov prenaša na svoje podružnice preko rednih sestajanj vseh direktij človeških virov in ostalih strokovnjakov na tem področju. V Revozu imajo zgledno politiko izobraževanja, nagrajevanja, napredovanja in kadrovanja, za katero skrbi celotna direkcija človeških virov. Slednja izstopa od slovenskega modela UČV zaradi obstoja večjega števila zaposlenih, predvsem pa strokovnjakov s področja človeških virov. Morda bi kot negativno točko UČV-ja navedla naraščanje »neprijaznih« oblik prožnega delovnega časa, kot so nadure, izmensko delo, delo med vikendi, nočno delo ter delo za določen delovni čas.

Razen pomanjkanja zaposlenim ugodnejših oblik fleksibilizacije je varnost zaposlitve v Revozu na visoki ravni.

Renault tudi vpliva na obstoj dobro razvite finančne participacije, saj ima Francija zgledno urejeno zakonodajo na tovrstnem področju. Na splošno so zaposleni v Revozu zadovoljni s plačno politiko, saj letno zaposleni dobijo, poleg osnovne plače, tudi regres, božičnico, nagrado za uspešno leto ter občasno tudi možnost ugodnega nakupna delnic podjetja.

Tako lahko potrdim na začetku postavljeno hipotezo, da je področje UČV v Revozu zelo razvito, področje delavske participacije (razen finančne) pa manj. Sicer organi predstavniške participacije formalno obstajajo, vendar po mojem mnenju niso daleč tako močni kot bi lahko bili. Elementi individualne participacije pa so razviti v tolikšni meri, kolikor jo uporablja direkcija človeških virov, a še vedno obstajajo vrzeli, ki jih je potrebno zapolniti. Revoz je vpet med slovenskim organizacijskih okoljem in zakonodajo ter direktivam matičnega podjetja Renault, kar se opazi že v analizi prijemov človeških virov in participacije. Po mojem mnenju je najbolj kritično področje kolektivne delavske participacije, predvsem delovanje Sveta delavcev Revoza, saj nima prave moči soodločanja, ter neobstoj delavskega direktorja, ki bi lahko z vplivanjem na odločitve uprave več pripomogel k razvoju participacije.

Mislím, da bi na prvem mestu večji razmah participacije v Revozu dosegel bolj obvezujoč zakonski okvir, vendar je nezadovoljstvo z obstoječo zakonodajo slab izgovor vodstva za neizkoriščenost vseh oblik participacije. Direkcija človeških virov bi lahko več pripomogla k razvoju z zakonom neobveznih oblik participacije, predvsem z zagotavljanjem izobraževanj s tega področja tako za delavsko predstavništvo, vodstvo kot tudi za zaposlene. Veliko breme pa sloni tudi na samih zaposlenih, ki bi lahko z zavedanjem pomembnosti participacije in premikom v tej smeri morda spremenili tudi miselnost vodstva. Za slabo soupravljanje torej ne krivim nobenega izključno, saj je po mojem mnenju pomembno sodelovanje vseh akterjev na tem področju.

10. LITERATURA

1. Dessler, Gary. 1997. *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
2. Dular, Boris. 2003. Spreminjanje vpliva zaposlenih v upravljanju podjetij. *Industrijska demokracija* 3 (1). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030119.doc> (25. april 2008).
3. Evidence službe za vodenje razvoja zaposlenih (SVZ) Revoz in intranet (interno omrežje v Revozu).
4. Goetschy, Janine. 1998. France: The Limits of Reform. V *Changing Industrial Relations in Europe*, Anthony Ferner in ur. Richard Hyman, 357–394. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
5. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost – Studio Participatis. Dostopno prek: http://www.delavska-participacija.com/clanki/participativni_management.doc (25. april 2008).
6. Gostiša, Mato. 1999. Participativni management in delavsko soupravljanje: vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja Referat s posveta ZKDS "Kadri za novo tisočletje". *Kadri* 5 (5): 43–48. Dostopno prek: http://www.delavska-participacija.com/clanki/referat_a1.doc (15. april 2008).
7. Gostiša, Mato. 2000. Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. *Industrijska demokracija* 4 (1): 3–9.
8. Gostiša, Mato. 2001. *Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. Referat na dnevih kadrovskih delavcev v Portorožu*, 12. april. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/kadrovskesluzbe.doc> (15. april 2008).

9. Ignjatović, Miroljub in Ivan Svetlik. 2004. Slovenija: Neintenzivno upravljanje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, Ivan Svetlik in ur. Branko Ilič, 13–35. Ljubljana: Sophia.
10. Intervjuji z osmimi zaposlenimi v Revozu. 2008. Novo mesto, 18. – 20. junij.
11. Intervjuji s tremi zaposlenimi v SVZ Revoz. 2006. Novo mesto, avgust.
12. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 1999. Participativni menedžment – komparativna prednost slovenskega podjetja? *Kadri* 5 (5): 40–42.
13. Kužnik, Albin. 2004. Sistem nedenarnega nagrajevanja v podjetju Revoz – sistem priznavanja. *HRM* 2 (5): 52–54.
14. Ledič, Judita. 2008. Intervju z avtorjem. Novo mesto, 11. julij.
15. Lužar, Barbara. 2006. Finančna participacija zaposlenih v Sloveniji. *Industrijska demokracija* 10 (9): 28–30.
16. Mežnar, Drago. 1997. Oblika delavske participacije: Udeležba zaposlenih pri dobičku družbe. *Pravna praksa* 16 (25): 2–6.
17. Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–28. Ljubljana: Založba FDV.
18. Poslanska skupina SD. 2006. Finančna participacija zaposlenih v Franciji (Povzeto iz obrazložitve predloga ZUZDDLZ poslanske skupine SD iz leta 2005). *Industrijska demokracija* 10 (6–7): 40–43. Dostopno prek:
<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060643.doc> (25. april 2008).
19. Pungeršič, Slavko. 2008. Intervju z avtorjem. Novo mesto, 20. Junij.
20. Regalia, Ida. 1996. How the social partners view direkt participation. *European Journal of industrial relations* 2 (2): 213.

21. Revoz d. d. 2004. *Brošura o politiki izobraževanja skupine Renault*.
22. *Revoz d.d.* 2008a. Dostopno prek: <http://www.revoz.si/> (13. maj 2008).
23. --- 2008b. *Letno poročilo Revoz 2003*. Dostopno prek:
<http://www.revoz.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=AAB908F0-E106-83FD-A8E4-3B7BFA0EEA7D> (15. maj 2008).
24. --- 2008c. *Letno poročilo Revoz 2004*. Dostopno prek:
<http://www.revoz.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=6DF654D8-BDB7-DC64-6F43-43CA89D0925C> (15. maj 2008).
25. --- 2008č. *Letno poročilo Revoz 2005*. Dostopno prek:
<http://www.revoz.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=32988F9E-3F41-7F9A-6642-ED45381CEB09> (15. maj 2008).
26. --- 2008d. *Letno poročilo Revoz 2006*. Dostopno prek:
<http://www.revoz.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=5E9A2BBC-8B03-328B-B022-6FA78F269BF7> (15. maj 2008).
27. --- 2008e. *Letno poročilo 2007*, avgust.
28. --- 2008f. *Revoz že šestnajsto leto zapored največji slovenski izvoznik*, 26. marec. Dostopno prek: <http://www.revoz.si/sl/inside.cp2?uid=93719F71-AEB2-6A5A-ABCB-D07E0A83770E&linkid=news&cid=D26DF9BA-E15F-1656-8800-87FDF29554F0> (26. april 2008).
29. --- 2008g. *Revozov proizvodnji rekord*, 3. januar. Dostopno prek:
<http://www.revoz.si/sl/inside.cp2?uid=9358F3FE-449A-C1E1-99F2-B26D2E42A542&linkid=news&cid=D26DF9BA-E15F-1656-8800-87FDF29554F0> (26. april 2008).

30. Salamon, Michael. 1998. *Industrial relations. Theory and practice*. Ljubljana: Prentice Hall Europe.
31. Stanojević, Miroslav. 1996. *Socialno partnerstvo. Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
32. Stanojević, Miroslav, Matija Rojec in Martina Trbanc. 2006. Multinacionalna podjetja in (ne)fleksibilnost zaposlovanja v Sloveniji. *Družboslovne razprave* 23 (53): 7–31.
33. Stanojević, Miroslav. 2006. *Zapiski s predavanj pri predmetu Industrijski odnosi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Svet delavcev Revoz. *Povzetki zapisnikov rednih sej Sveta delavcev Revoz od leta 2002 do 2008*.
35. Svet delavcev Revoz. 2001. *Poslovnik o delu Sveta delavcev Revoz d.d.*
36. Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147–174. Ljubljana: Založba FDV.
37. Svetlik, Ivan. 2002. Slovenski kadrovski management. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 379–402. Ljubljana: Založba FDV.
38. Svetlik, Ivan in Branko Ilič, ur. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
39. Svetlik, Ivan. 2007. *Zapiski s predavanj pri predmetu Upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Towers, Brian. 1992. *A Handbook of industrial relations practice: practice and the law in the employment relationship*. London: Kogan Page.

41. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)*. Uradni list RS 42/2007. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/ZSDU.html> (27. april 2008).
42. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP). 2004. *Kakšna je podpora kadrovske službe delovanju sveta delavcev in razvoju celotnega sistema delavske participacije v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/delovanjekadrovskihsluzb.doc> (6. maj 2008).
43. Zupan, Nada 2000. *Nagrajevanje vodilnih uslužbencev*. Zbornik referatov. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
44. Žerjav, Melita. 2003. *Delavska participacija, primerjava Slovenije z Dansko in Finsko*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.