

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Čosić

Kvaliteta delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Čosić

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Kvaliteta delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se družini za pomoč in podporo v času študija,

zahvaljujem se tudi mentorju dr. Miroslavu Stanojeviću in vsem, ki so mi kakorkoli

pomagali pri nastajanju diplomskega dela.

Kvaliteta delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o.

Kvaliteta delovnega življenja ne zajema le počutja zaposlenih pri delu oziroma zadovoljstva z delom. Poleg sfer dela zajema tudi družinsko, socialno in finančno plat življenja. V diplomski nalogi sem se lotila preučevanja kvalitete delovnega življenja na primeru proizvodnega podjetja Adria Mobil d.o.o. Hipotezo, da je kvaliteta delovnega življenja v podjetju nizka sem preverjala s pomočjo Gostiševih kazalnikov kakovosti delovnega življenja. V prvem delu diplomske naloge sem predstavila delo ter položaj delavcev v proizvodnih podjetjih. Predstavila sem razvoj vitke proizvodnje ter pokazala kako tak način dela vpliva na delavce. V drugem delu diplomske naloge sem se osredotočila na podjetje Adria Mobil d.o.o.. Na podlagi podatkov o zaposlenih, njihovi participaciji pri odločanju ter načinu dela v proizvodnji podjetja, sem ocenila kvaliteto delovnega življenja. Hipoteze na podlagi pridobljenih podatkov nisem potrdila. Delavci v proizvodnji podjetja Adria Mobil d.o.o. so podvrženi pritiskom vitke proizvodnje vendar se tako sindikat vodstvo podjetja zavedata težav, ki nastanejo pri takem delu in si prizadevata za čim bolj kvalitetno delovno življenje delavcev.

Ključne besede: kvaliteta delovnega življenja, vitka proizvodnja, participacija

Quality of work life in Adria Mobil d.o.o.

Quality of work life does not deal only with how the workers are feeling. Besides the workplace it also captures family life, social and financial part of life. In my thesis I studied the quality of work life on a practical case of a production company Adria Mobil d.o.o. I verified the hypothesis that the quality of work life is low, based on the Gostiša's factors of quality of work life. In the first part I presented the nature of work and the position of workers in a production companies. I have shown the development of lean production and the impact it has on the workers. In the second part I have focused mainly on the company Adria Mobil d.o.o. Based on the data concerning the workers, their participatory role in the decision making and the organisation of work on the production line I evaluated the quality of work life. Based on the data my hypothesis was not confirmed. The workers on the production line in Adria Mobil d.o.o. are under pressure from the nature of work in the system of lean production. However the union and the management of the company are aware of the problems and are trying to improve the quality of work life.

Key words: quality of work life, lean production, participation

KAZALO

1 UVOD	7
2 OPREDELITEV KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA	9
2.1 KAKO DEFINIRATI KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA	9
2.2 KAZALNIKI KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA	10
3 DELO V PROIZVODNJI	12
3.1 ZNANSTVENI MANAGEMENT	12
3.2 MNOŽIČNA PROIZVODNJA	13
3.3 JAPONSKI PRISTOP.....	15
3.4 KRITIKA VITKE PROIZVODNJE.....	16
4 PARTICIPACIJA V SLOVENIJI	18
4.1 SVET DELAVCEV	18
4.2 DELAVSKI DIREKTOR	19
4.3 PARTICIPATIVNI MANAGEMENT	20
5 KONFLIKTI MED DELAVCI IN VODSTVOM	22
5.1 SINDIKATI	22
5.2 STAVKA	23
5.3 ZVEZA SVOBODNIH SINDIKATOV SLOVENIJE	24
5.4 SLOVENIJA V LETIH OD 1992 DO 1995	25
6 PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.	27
6.1 KAPITALSKA STRUKTURA SKUPINE ADRIA MOBIL D.O.O.	27
6.2 PRODAJNI PRODUKT	29
7 ZAPOSLENI V ADRII MOBIL D.O.O.	30
7.1 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ (POTREBE »BITI«).....	32
8 SINDIKAT V ADRII MOBIL D.O.O. (POTREBE »LJUBITI«)	35
8.1 STAVKA IN OBDOBJE OD 1992 DO 1995	37
9 PARTICIPACIJA DELAVCEV V PODJETJU ADRIA MOBIL D.O.O. (POTREBE »LJUBITI«)	39
9.1 SVET DELAVCEV V ADRII MOBIL D.O.O.	39
9.2 DELAVSKI DIREKTOR V ADRII MOBIL D.O.O.....	40
10 DELO V PROIZVODNJI (POTREBE »IMETI«, POTREBE »BITI«)	41
10.1 VITKA PROIZVODNJA V ADRII MOBIL D.O.O.....	41

10.2 KAKO SE KAŽE KVALITETA DELOVNEGA ŽIVLJENJA V PRAKSI? ...	42
11 ANALIZA KVALITETE DELOVNEGA ŽIVLJENJA V PODJETJU ADRIA MOBIL D.O.O.	44
11.1 POTREBE »IMETI«.....	44
11.1.1 Osebne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu).....	44
11.1.2 Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela.....	44
11.1.3 Potrebe po varnosti.....	45
11.2 POTREBE »LJUBITI«.....	46
11.2.1 Obveščenost.....	46
11.2.2 Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju.....	46
11.3. POTREBE »BITI«.....	49
11.3.1 Zanimivost in ustvarjalnost dela.....	49
11.3.2 Zahtevnost dela (fizična in psihična) in odgovornost pri delu.....	50
11.3.3. Svoboda in samostojnost pri delu oziroma možnost individualne participacije.....	50
11.3.4 Možnost za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje).....	50
11.3.5 Možnost strokovnega (horizontalnega napredovanja).....	50
12 SKLEP.....	52
13 LITERATURA.....	54

KAZALO TABEL IN GRAFOV

Graf 5.1: Prikaz organiziranosti Zveze svobodnih sindikatov Slovenije.....	25
Graf 6.1: Kapitalska struktura skupine Adria Mobil d.o.o.....	28
Graf 7.1: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Adria Mobil d.o.o.....	31
Graf 7.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Adria Mobil d.o.o.....	32
Graf 7.3: Razporeditev zaposlenih po stopnji izobrazbe v letu 2006, 2007 ter plan za leto 2008.....	33

1 UVOD

Leta 1912 je ameriški raziskovalec H. Godfrey opravljala intervjuje s proizvodnimi delavci. Eno izmed vprašanj je bilo, kakšna so njihova pričakovanja glede dela. Njihovi odgovori so govorili o tem, da si želijo varno zaposlitev, primerne delovne pogoje ter primerno plačilo za opravljeno delo. Želja delavcev je bila predvsem dvig kvalitete njihovega delovnega življenja. Menim, da se želje oziroma pričakovanja delavcev, predvsem v proizvodnem sektorju, niso bistveno spremenile. Od industrijske revolucije dalje so si delavci, ki so zahtevali izboljšanje svojega položaja ter predstavniki kapitala stali na nasprotnih straneh. Velikokrat je bil razlog dvig kvalitete delovnega življenja.

Z diplomsko nalogo želim preveriti kvaliteto delovnega življenja delavcev v proizvodnji. V ta namen sem uporabila primer podjetja Adria Mobil d.o.o. Ker je večji del naloge nastal leta 2008, je večina podatkov iz obdobja, ko vpliv svetovne recesije še ni bil tako očiten, vendar pa so kazalci, ki so krizo napovedovali, že bili znani. Podatki, uporabljeni v nalogi, in njeni izsledki so kljub temu aktualni in uporabni.

Hipoteza, ki jo bom v diplomski nalogi preverila, je, da je kvaliteta delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o. nizka. Moja predpostavka temelji na prepričanju, da so predvsem delavci v proizvodnji podvrženi pritiskom visoke standardizacije dela ter tako ne morejo razvijati svojih delovnih in osebnostnih potencialov. Njihove potrebe pri delu in v zvezi z delom niso zadovoljene.

Čemu je sploh namenjeno raziskovanje kvalitete delovnega življenja (ang. quality of work life-QWL)? Nekateri trdijo, da je zadovoljen delavec tudi produktiven delavec; srečen delavec je zavzet ter lojalen delavec. Iz tega razloga se mi zdi preučevanje QWL pomembno, ne le za delavce, ki jih to vprašanje najbolj zadeva, temveč tudi za celotno organizacijo.

V prvem delu naloge pojasnim pojem kvalitete delovnega življenja. Za osnovo preučevanja kvalitete delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o. sem vzela Gostiševe kazalnike zadovoljevanja potreb. Nekaj glavnih kazalnikov predstavim v kronološkem pregledu poteka razvoja dela v proizvodnem sektorju.

Skozi predstavitev organiziranja dela v organizacijah množične proizvodnje ter različnih modelov, ki so bili skozi zgodovino uporabljeni, predstavim elemente kvalitete delovnega življenja. Namen je pokazati, kako sama organizacija dela vpliva na ljudi oziroma kakšne so posledice različnih modelov organiziranja dela za delavca. S predstavitevijo zgodovinskega razvoja organiziranja dela v proizvodnji, sem želela prikazati razvoj ter narediti primerjavo z današnjimi trendi.

Sledi predstavitev delavske participacije v Sloveniji ter njen pomen za delavca kot tudi za samo organizacijo. Ker igra odnos med delavci in vodstvom eno ključnih vlog pri kakovosti delovnega življenja, se v tretjem poglavju osredotočim na konflikt med delom in kapitalom, predstavim pojem sindikaliziranosti ter na kratko predstavim sindikalni boj v devetdesetih letih v Sloveniji.

V empiričnem delu naloge se osredotočim na samo podjetje. Predstavim stanje podjetja danes, kot tudi težave s katerimi so se soočali v preteklosti in so v veliki meri vplivale na kvaliteto delovnega življenja delavcev. Analizo kvalitete delovnega življenja izvedem s pomočjo kazalnikov, ki služijo za ugotavljanje kvalitete delovnega življenja. Podatki uporabljeni v analizi so rezultat opravljenih intervjujev s predstavnikom sindikata, kadrovske službo podjetja in delavko zaposleno v proizvodnem sektorju podjetja ter internimi viri podjetja.

2 OPREDELITEV KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA

2.1 KAKO DEFINIRATI KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Delo predstavlja najbolj homogen in najobsežnejši segment dejavnosti v življenjskem ciklusu posameznika. Obsega približno polovico življenjskega cikla. V tedenskem ciklu zavzema neposredno delo brez upoštevanja priprave nanj in brez upoštevanja reprodukcije delovne sile petino do četrtno človekovega časa. Delovni dan je še vedno za večino ljudi sestavljen iz treh enakih delov od katerih je eden namenjen izključno delu. Delo je vir družbenega bogastva in zato tudi bogastva vsakega posameznika. Poleg tega pa so delovne institucije v središču institucionalnih sistemov sodobnih družb. Zato najbrž kakovost delovnega življenja daje neizbrisen pečat celotnemu življenju posameznika (Svetlik 1996,19).

Za pojem kvaliteta delovnega življenja obstajajo različne definicije. Dejansko ne obstaja neka enotna definicija, vendar se v grobem znanstveniki strinjajo, da: »je kvaliteta delovnega življenja konstrukt, ki se ukvarja z dobrim počutjem zaposlenih in ga ne gre enačiti z pojmom zadovoljstvo z delom« (Sirgy in drugi 2001, 241).

Zadovoljstvo z delom je namreč le eden od elementov kvalitete delovnega življenja. Nanjo ne vpliva le zadovoljstvo z delom, temveč presega okvire dela in zajema tudi družinsko, socialno in finančno plat življenja (Sirgy in drugi 2001, 241-242). Prav zaradi močne subjektivne komponente, ki vpliva na meritve kvalitete delovnega življenja, je težko postaviti enotno definicijo pojma. Ker obstajajo različne definicije kvalitete delovnega življenja, avtorji navajajo različne elemente, ki nanjo vplivajo oziroma pri raziskovanju upoštevajo različne parametre. Nekateri avtorji so pri preučevanju kvalitete delovnega življenja poudarjali predvsem psihološke dejavnike posameznika, dobro počutje posameznika v psihološkem smislu ter širši koncept sreče in zadovoljstva z življenjem. Kljub temu pa so bili pri večini avtorjev večji poudarki na bolj konkretnih elementih ki vplivajo na delo.

Kiernan in Knutson sta predvsem poudarjala subjektivnost pri merjenju kvalitete delovnega življenja. Kvaliteta delovnega življenja je odvisna od posameznikove interpretacije njegove vloge na delovnem mestu ter interakcije te vloge s pričakovanji

ostalih. Kvaliteta delovnega življenja pomeni nekaj drugega vsakemu posamezniku in je odvisna od trenutnega položaja posameznika (starost, karierni nivo, položaj v podjetju) (Kiernan in Knutson v Martel in Dupuis 2006, 17).

Sirgy je navedel naslednje poglobitve faktorje kvalitete delovnega življenja: zadovoljevanje potreb glede na opis delovnih nalog, zadovoljevanje potreb glede na delovno okolje, zadovoljevanje potreb glede na nadzor ter zadovoljevanje potrebe glede na pomožne programe. Zadovoljevanje teh potreb naj bi se vršilo preko resursov, aktivnosti in izidov, ki izvirajo iz delovnega okolja. Poudaril je tudi pomembnost Maslowove lestvice potreb pri preučevanju kvalitete delovnega življenja, saj faktorji pokrivajo področje zdravja in varnosti, ekonomije in družine, socialnosti, aktualizacijo, znanje in estetiko. Kljub temu pa naj bi bilo področje izven dela manj pomembno za samo kvaliteto delovnega življenja (Sirgy in drugi 2001, 242).

Tako kot Sirgy tudi Gostiša zagovarja tezo, da gre pri kakovosti delovnega življenja za zadovoljevanje različnih potreb ljudi v sferi dela. V svojem članku iz leta 2001 namreč pravi: »Večja kot je možnost zadovoljevanja različnih potreb v sferi dela, višja je kakovost delovnega življenja, s tem pa sta večja tudi delovno zadovoljstvo in delovna motivacija zaposlenih« (Gostiša 2001, 6).

2.2 KAZALNIKI KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Gostiša se pri preučevanju zadovoljevanja potreb opira na Alardtov koncept kakovosti delovnega življenja. Lestvico potreb je razdelil na tri osnovne vrste potreb (Gostiša 2001, 7):

- potrebe "imeti" (materialne potrebe in potrebe po varnosti);
- potrebe "ljubiti" (societalne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, ki izvirajo iz bistva človeka kot družbenega bitja);
- potrebe "biti" (osebne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in po osebni rasti).

V drugem delu diplomske naloge, kjer je obdelan primer kvalitete delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o., se bom opirala predvsem na Gostiševo razlago. Potrebe »imeti« vsebujejo kazalnike zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti.

Gre za osebne materialne potrebe, ki se delijo na tiste v ožjem smislu (plača in ugodnosti oziroma dodatki k plači), na materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela (tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela), ki vplivajo na počutje pri delu, ter na druge pogoje dela (delovni čas, prevoz na delo, dopusti,...). Med potrebe po varnosti spadajo tako fizična varnost kot tudi zaposlitvena, socialna in pravna varnost. Našteti kazalniki bodo podrobneje opisani v poglavju, ki govori o delu v proizvodnji (Gostiša 2001, 6-9).

Kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju so združeni v potrebe »ljubiti«. Tu gre za obveščenost delavcev, medsebojne odnose in sistem internega komuniciranja v podjetju, možnost vertikalnega napredovanja, druge oblike organizacijske participacije zaposlenih ter sam ugled dela, ki ga delavec opravlja. Potrebe »ljubiti« bodo predstavljene v delu diplomske naloge, ki govori o participaciji zaposlenih ter o sindikalni organiziranosti delavcev (Gostiša 2001, 6-9).

Potrebe »biti« so sestavljene iz kazalnikov zadovoljevanja osebnostnih potreb po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti. Eden od kazalnikov je zanimivost in ustvarjalnost dela, ki se zagotavlja z ukrepi »širitve« in »bogatitve« dela. Pomembna je tudi zahtevnost dela ter odgovornost pri delu, avtonomija pri delu oziroma možnost individualne participacije, možnost za učenje in možnost horizontalnega napredovanja (Gostiša 2001, 6-9). Potrebe »biti« so predstavljene v poglavju, ki govori o delu v proizvodnji, predvsem tam kjer predstavim japonski pristop in t.i. vitko proizvodnjo.

3 DELO V PROIZVODNJI

3.1 ZNANSTVENI MANAGEMENT

F. Taylor je bil eden izmed ključnih akterjev, ki je na začetku 20. stoletja vplival na radikalno spremembo načina dela v proizvodnih obratih. Celotna reorganizacija dela je temeljila na natančnih meritvah gibov delavcev in njihovega učinka. Na podlagi pridobljenih podatkov je lahko izračunal najbolj optimalen način dela za vsako delovno mesto v proizvodnji. Teorija, ki je spremenila celotno delavsko življenje, se je imenovala znanstveni management.

Kot je trdil Taylorjev sodobnik H. Godfrey v članku iz leta 1912, je znanstveni management spremenil nekdanjega neizobraženega človeka iz ulice v delavca, ki je obvladoval svoje področje dela. Godfrey je po množičnih pogovorih z ameriški proizvodnimi delavci prišel do ugotovitve, da je delavcem skupnih nekaj osnovnih želja glede dela. Te želje so leta 1912 bile (Godfrey 1912, 60):

- primerne delovne razmere, ki bi onemogočale prehitro iztrošenost delavca;
- varnost zaposlitve, ki bi omogočala bolj urejeno življenje in večjo socialno varnost;
- primerno plačilo, ki bi omogočalo dostojno življenje;
- sodelovanje, občutek sodelovanja s sodelavci k skupnemu cilju namesto delo za druge;
- možnost izobraževanja, kar naj bi pomenilo možnost za napredovanje;
- pravičnost, kar naj bi pomenilo neko pravično osnovo na kateri temelji pogodba med delavcem in delodajalcem.

Odgovor za vse našete dileme naj bi bil v znanstvenem managementu. Delavci so resnično prišli do boljših delovnih razmer in višjih plač. Vendar pa so kljub izboljšanju delovnih razmer, delavci še vedno opravljali težka dela za majhno plačo in imeli le minimalne pravice. Godfrey na vprašanje, kako delavci gledajo na prihod znanstvenega managementa, odgovarja: »Odkritosrčno cenijo priložnosti, ki jim jih je znanstveni management prinesel, srčno so pripravljeni sodelovati pri nadaljnem razvoju ter hvaležni za bolj svobodno, širše in boljše življenje, ki je na obzorju zahvaljujoč znanstvenemu managementu« (Godfrey 1912, 73).

Vendar pa je obstajala tudi negativna plat popolne dovršenosti organizacije dela. Delavci so v boljših razmerah z višjimi plačami in krajšim delovnim časom postali nekakšen inventar v proizvodnji, saj je bila njihova eksistenca zreducirana na mehanične gibe, ki so lahko po nekaj letih izčrpali človeka tako fizično kot mentalno. Delavci so postali bolj specializirani izključno za ozko področje njihovega delovnega mesta, delo je postajalo vse ožje in bolj intenzivno, vse večji poudarek je bil na hierarhiji. Delavcem je bila odvzeta vsakršna beseda pri organizaciji dela.

Glavni cilj znanstvenega managementa je bil povečati produktivnost ter povečati zaslužke. Taylor je bil prepričan, da se lahko z znanstvenim managementom izboljša življenje navadnega delavca, vendar pa so lastniki in managerji teorijo izrabili v svojo korist in škodo delavcev. Uporaba znanstvenega managementa je prinesla večje dobičke, vendar le za lastnike, delavci so občutili le večjo preobremenjenost in izčrpanost. Prišlo je tudi do nasprotovanja s strani sindikatov, tako da se je moral Taylor celo zagovarjati pred ameriškim kongresom (Stanojević 2005).

3.2 MNOŽIČNA PROIZVODNJA

Podjetje Ford Motor Company je pogosto navajano kot prvi primer množične proizvodnje. Njihov cilj je bil maksimizirati dobičke s produkcijo velike količine standardiziranih proizvodov. Zahteve glede kvalificiranosti delovne sile niso bile visoke, tako da so bili stroški delovne sile nizki. Težava se je pojavila, ker je prihajalo do velike fluktuacije delavcev, kar je motilo delovni proces ter povzročalo stroške pri uvajanju novih delavcev. Tako so v Fordu leta 1914 uvedli »pet dolarjev na dan« koncept. To je bila vsota, nekajkrat višja od nekdanje povprečne plače v proizvodnji. S tem je bila znižana stopnja fluktuacije, poleg tega pa je prišlo do povezave med množično proizvodnjo ter množično potrošnjo. Z višjimi plačami so si lahko delavci v proizvodnji dejansko privoščili produkte, ki so jih proizvajali. Ta povezava med množično proizvodnjo ter množično potrošnjo je tudi temelj fordizma. Glavne značilnosti dela v času pred fordizmom (in Taylorjem) ter po njem so (Grint 1993, 284-287):

Pred Fordizmom:

- obrtniško znanje,
- nepremično sestavljanje,
- nestandardizirani sestavni deli ter manjša količina visoko kvalitetnih produktov.

Fordizem :

- fragmentirane in poenostavljene (Taylorizirane) delovne naloge,
- tekoči trak,
- standardizirani sestavni deli in velika količina produktov nižje kvalitete.

V sredini sedemdesetih let dvajsetega stoletja je fordizem zašel v težave, ki so jih poskušali rešiti na različne načine. Med temi so bili (Grint 1993, 283-287):

- avtomatiziranje proizvodnje (uporaba industrijskih robotov, kar je značilno predvsem za avtomobilsko industrijo);
- internacionalizacija proizvodnje (selitev proizvodnje v manj razvite države, kjer so sindikati šibki ali jih sploh ni, delovna sila pa manj izobražena ter posledično cenejša);
- reorganizacija proizvodnje.

Vsi trije opisani načini niso izključujoči in se lahko dopolnjujejo, vendar se bom nadalje osredotočila predvsem na reorganizacijo proizvodnje, ki jo literatura deli na dve alternativni, in sicer na neo-Fordizem ter post-Fordizem.

Neo-fordizem predpostavlja izboljšavo oz. nadgradnjo fordizma ter tako v jedru ohranja temeljne fordistične predpostavke. Predvideva izboljšave na treh temeljnih točkah (Grint 1993, 286):

- fragmentacija in poenostavitev dela s pomočjo Taylorističnega pristopa;
- moč vodstva, da nadzoruje tempo dela preko tekočega traku;
- standardizacija delov ter produktov.

3.3 JAPONSKI PRISTOP

V osemdesetih letih dvajsetega stoletja je japonska avtomobilska industrija presegla vse svetovne avtomobilske proizvajalce tako v količini kot v produktivnosti. Težave z nizko kvaliteto ter nezadovoljstvo delavcev so presegli z motiviranjem delavcev, s spodbujanjem sodelovanja in s težnjo k množični proizvodnji visoko kvalitetnih produktov.

Vitko proizvodnjo je leta 1950 začel razvijati Taiichi Ohno v podjetju Toyota. Šele leta 1990 so bile ideje o vitki proizvodnji prvič predstavljene zahodnemu svetu z objavo Womackove knjige (*The Machine that Changed the World*). Knjiga je pripomogla, da se je to znanje preneslo najprej v proizvodna podjetja avtomobilske industrije, kasneje pa tudi v vse ostale proizvodne panoge. Womack je definiral pojem »vitkost« kot odstranitev izgub in zato je glavni cilj vitke proizvodnje odstranitev vsega, kar ne dodaja vrednosti izdelku ali storitvi (Močnik 2009).

Zaradi inovativnosti, ki naj bi jo tak način proizvodnje prinašal, se postavlja vprašanje ali gre za nadgradnjo fordizma ali že za povsem nov koncept, ki bi ga morali obravnavati v okviru post-fordizma. Zaradi naštetih značilnosti v nadaljevanju ter nekaterih kritik bom obravnavala temo v okviru neo-fordističnega pristopa.

Japonski pristop se je začel širiti v ZDA, ko so japonska podjetja začela ustanavljati skupne tovarne z ameriškimi proizvajalci (GM in Toyota). Glavne značilnosti japonskega pristopa k reorganizaciji fordizma so "Just-in-Time" proizvodnja, timsko delo ter nadzor nad kvaliteto (Total Quality Management). Nekateri celoten pristop imenujejo tudi »Vitka proizvodnja«, predvsem zaradi načela, da je potrebno zmanjšati vse nepotrebne stroške. Vitka proizvodnja je združila pred tem dve konkurenčni merili in sicer visoko kakovost ter nizke stroške. Rezultat tega je množična proizvodnja standardiziranih izdelkov visoke kakovosti z nizkimi stroški. Nižanje stroškov je omogočeno predvsem s prenašanjem kar največjega števila delovnih nalog na delavce, ki opravljajo osnovne delovne naloge (Mesner Andolšek 2003).

Za vitko proizvodnjo je značilna tržna usmerjenost, usmerjenost h kupcu, hitro uvajanje inovacij in integralno obvladovanje kakovosti. Model je osredotočen na zmanjševanje stroškov z odpravljanjem odvečne dejavnosti v podjetju. Poleg tega pa je izrednega

pomena tudi visoka kakovost ter čim krajši čas dobave. »Koncept vitkega podjetja je zasnovan na integraciji funkcij, integralni kakovostni proizvodnji, prilagodljivemu oblikovanju, obvladljivih sistemih in decentraliziranih strukturah« (Dulc 2001, 63).

3.4 KRITIKA VITKE PROIZVODNJE

Študije primerov kažejo drugačno sliko kot teorija, ki govori o bolj motiviranem delavcu z večjo stopnjo avtonomije pri delu. V večjih primerih se je pokazalo, da vitka proizvodnja poveča tako tempo dela kot nadzor nad zaposlenimi. Teorija zagovarja tezo, da je funkcionalna fleksibilnost ena izmed glavnih komponent vitke proizvodnje, vendar so v praksi zaposleni večinoma deležni numerične fleksibilnosti. Res je, da delavci niso več omejeni na isto delo in delovno mesto ter, da jim je omogočeno delo na različnih področjih, vendar to dejansko pomeni horizontalno premikanje in isto delo, le na različnih krajih znotraj samega obrata oz. na različnih delih produkcijske linije. Delavci morajo poleg svojih standardnih zadolžitev opravljati še mnoga druga manj zahtevna dela. Njihovo znanje se ne pogloblja kljub temu, da dobijo nove zadolžitve. Eno izmed dodatnih opravil, ki jih morajo delavci opravljati, je nadzor kvalitete nad lastnim delom in delom sodelavcev. S tem postanejo delavci individualno odgovorni za svoje delo, poleg tega pa so podvrženi nadzoru svojih sodelavcev. Medtem ko vitka proizvodnja timsko delo predstavlja kot pozitivno za delavca, pa je možno s takim nadzorom izločiti vse »nepotrebne« odmore med delom ter povečati tempo dela. Nadzor kvalitete poveča nadzor nad sodelavci in samim seboj ter promovira tekmovalnost, s tem pa v mnogih primerih zmanjša delavsko solidarnost (Bradley in drugi 2000, 37-48).

Zagovorniki vitke proizvodnje v preučevanju delovnega mesta že v samem jedru zavzamejo delavcu neprijazno stališče, in sicer » od zgoraj-navzdol« pristop. Kot pojasnjuje Bradleyeva: «Delodajalec je edini, ki ima moč spreminjati delovno mesto, vsa odgovornost za uspeh je na njegovih ramenih. Vloga delavcev je prezrta ali pa predhodno določena. Kjer pa se celo upoštevajo, je cilj pripraviti jih do tega, da sprejmejo »pravi« odnos in »motivacijo«, da bi funkcionirali bolj učinkovito« (Bradley in drugi 2000, 39).

Težava z vpeljevanjem sistema vitke proizvodnje je ta, da razen nekaj multinacionalnih korporacij večina podjetij ni sposobna implementirati celotnega sistema vitke proizvodnje. Večina jih prevzame le določene elemente, kot so JIT proizvodnja, nadzor

kvalitete ter vpeljava timskega dela. Že v sami osnovi se pojavi težava kulturnih razlik, saj preprosta preslikava sistema vitke proizvodnje, kot so jo razvili na Japonskem, v drugih okoljih ni mogoča.

Japonski uspeh ni mogoče pripisati le sistemu vitke proizvodnje, saj je uspešnost teh podjetij v veliki meri temeljila na sami strukturi japonskega gospodarstva. Japonski delavci so bili pripravljene delati dlje in za manj denarja kot njihovi vrstniki v tovarnah v tujini, poleg tega niso poznali koncepta neodvisnih sindikatov oz. delavskih združenj. Razen osrednjih delavcev, ki so imeli varnost zaposlitve, pa je v periferiji obstajala cela množica delavcev, ki so bili podvrženi nestandardni zaposlitvi. Vitka proizvodnja je bila kot nosilec trajnega napredka testirana v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Kljub prednostim vitke proizvodnje, same kulture in specifičnosti japonskega gospodarskega sistema, jim ni uspelo ubežati recesiji. Ta primer lahko vzamemo, kot dokaz, da sama vitka proizvodnja ni bila tako bistvenega pomena za uspeh Japonske, kot domnevajo nekateri (Mehri 2006).

4 PARTICIPACIJA V SLOVENIJI

»Delavska participacija je ena izmed oblik sodobnega, t.i. participativnega managementa in eden od temeljnih prijemov s področja neekonomske motivacije zaposlenih za učinkovito razvijanje in sproščanje človeških potencialov v poslovne namene« (Gostiša 1999, 3).

Participacija delavcev je omenjena v Ustavi, in sicer s 75. členom, ki daje delavcem pravico sodelovati pri upravljanju. Poleg Ustave pa je participacija urejena tudi z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), sprejetim leta 1993 (Rajgelj 2005).

V Sloveniji lahko delavci sodelujejo na tri načine, in sicer z dogovornim modelom, partnerskim modelom in integrativnim modelom. Z dogovornim modelom se delavci (preko sveta delavcev) in delodajalci s pogodbo dogovarjajo o načinu participacije. S tem dogovorom odločajo le o participaciji in ne npr. o plačah. Z dogovorom se jim ne more odvzeti z zakonom pridobljenih pravic, lahko se jim le doda nove. Partnerski model temelji na sodelovanju delavcev preko svojih lastnih organov, kot so delavski svet, delavski zaupnik in zbor delavcev. Delavski svet oz. svet delavcev imajo lahko podjetja z več kot 20 zaposlenimi delavci. S strani določenega števila delavcev ali pa s strani reprezentativnega sindikata se prijavijo kandidati, ki jih nato volijo vsi zaposleni (Gostiša 1996).

Pasivno volilno pravico imajo zaposleni, ki so v organizaciji 1 leto, aktivna volilna pravica pa zahteva, da je delavec v organizaciji zaposlen vsaj 6 mesecev. Predstavniki so voljeni za štiri leta. V podjetjih z manj kot 20 zaposlenimi vlogo predstavnika delavcev prevzame delavski zaupnik. Zbor delavcev je zbor vseh zaposlenih delavcev in je preslikava skupščine (Rajgelj 2005).

Integrativni model vključuje sodelovanje delavcev v že obstoječih organih organizacije.

4.1 SVET DELAVCEV

Svet delavcev sodeluje pri upravljanju na štiri različne načine in sicer z obveščanjem, skupnim posvetovanjem, soodločanjem in pravico do zadržanja odločitve delodajalca. S pravico do informiranja so delavci preko sveta delavcev le obveščeni o poslovnih

zadevah. Svet delavcev ima pravico do sestanka z upravo enkrat mesečno, kjer obravnavajo vprašanja kadrovske in statusne narave. V tem primeru gre za pravico do posvetovanja. Pravica do soodločanja se povezuje z integrativnim modelom in je pogosta v delniških družbah (Gospodarska zbornica Slovenije 2001).

V dvotirnem sistemu so delavci vključeni v nadzorni svet in upravo. V nadzornem svetu je lahko največ polovica delavcev ter najmanj tretjina delavcev. Predsednik nadzornega sveta je vedno predstavnik kapitala ter ima pravico veta v primeru neodločenega izida glasovanja. V podjetjih z več kot 500 zaposlenimi je v upravi tudi delavski direktor, ki ga mora potrditi nadzorni svet, imenovati pa svet delavcev (Agencija za socialni razvoj in Evropski sindikalni sklad za raziskave, izobraževanje, zdravstvo in varnost 2006, 17).

V enotirnem sistemu je število predstavnikov delavcev omejeno na enega ter na tri predstavnike kapitala. V upravnem odboru so tako izvršni kot neizvršni člani. V primeru, da ima podjetje več kot 500 zaposlenih, mora biti eden izmed izvršnih članov eden izmed delavcev (Agencija za socialni razvoj in Evropski sindikalni sklad za raziskave, izobraževanje, zdravstvo in varnost 2006, 17).

4.2 DELAVSKI DIREKTOR

Položaj delavskega direktorja je zakonsko urejen. Ima dvojno vlogo, kar je povzročilo, da sta se v teoriji razvili dve različni konceptiji delavskega direktorja. Po zakonski definiciji v ZSDU je delavski direktor predstavnik delavcev v upravi družbe. Lahko je izključno predstavnik delavcev v upravi družbe, ki nima pooblastil za zastopanje družbe in svojega področja dela. Lahko pa je delavski direktor predstavnik delavcev v upravi in njen polnopravni član z določenim področjem delovanja. Obstaja tudi razlaga vloge delavskega direktorja kot samo kadrovskega direktorja. Kot član uprave naj bi v tem primeru nastopal v dvojni vlogi, kot zastopnik interesov dela in kapitala (Zorko 2000, 1).

V Sloveniji sta v uporabi oba koncepta, vendar se delavski direktor kot menedžer za kadre pojavlja manjkrat (Intereuropa, Luka Koper, Mura, itd.) kot predstavnik delavcev v upravi družbe (Iskraemeco, Merkur, Krka, Zavarovalnica Triglav itd.). Na splošno delavski direktorji v Sloveniji niso pogosti. V podjetjih, kjer poznajo koncept delavskega direktorja, pa pogosto nimajo zanj jasno opredeljenih nalog. To lahko

razumemo kot posledico zmede v zakonu glede vloge delavskega direktorja kot tudi samega stanja v podjetjih, kjer prevladuje mnenje, da so predstavniki zaposlenih v organih upravljanja nepotrebni (Zorko 2000, 5-6).

4.3 PARTICIPATIVNI MANAGEMENT

S pojmom »participativni management« (sodelovalno upravljanje) označujemo način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih udeležencev poslovnega procesa (lastniki, managerji, zaposleni) (Gostiša 1999, 1).

Gostiša v svojem referatu iz leta 1999 navede tri različne vrste participacije zaposlenih, ki so potrebne za razvoj participativnega managementa (Gostiša 1999):

- sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju (upravljanju) oziroma delavska participacija v ožjem pomenu;
- lastniška participacija zaposlenih (notranje delničarstvo);
- finančna participacija zaposlenih.

V več primerih je sistem delavskega soupravljanja še vedno razumljen kot le ena od oblik socialnega partnerstva ali nadgradnja sindikalnega boja. »Sistem delavskega soupravljanja je potrebno razumeti kot element in konkretno pojavno obliko sodobnega participativnega managementa« (Gostiša 1999, 3).

Pri uveljavljanju delavske participacije imajo veliko vlogo kadrovske službe, saj so po svoji funkciji zadolžene za področje razvoja in motivacije kadrov. V tem pogledu bi bilo logično, da je eno od področij, za katero se zavzemajo, tudi delavska participacija, a temu ni vedno tako. Še vedno se pojavlja domneva, da delavska participacija predstavlja dodatne stroške in poseg v moč odločanja managementa. Kadrovske službe se v veliko večji meri posvečajo testiranju sposobnosti in izbiri kadrov, različnim materialnim motivacijam, izobraževanju in usposabljanju, kar ni narobe, vendar še vedno ne zadosti pogoju celovitega HRM-ja (Gostiša 2001, 1-4).

Sodobna organizacija vidi svojo konkurenčno prednost predvsem v ljudeh, ki (če so izobraženi, zadovoljni in pripadni organizaciji) pripomorejo k njeni rasti in razvoju. Prav sodelovanje zaposlenih pri odločanju zagotavlja uresničevanje treh temeljnih ciljev, ki vodijo k večji poslovni uspešnosti. Ti cilji so (Gostiša 1999):

- zadovoljstvo zaposlenih v delovnem procesu,
- pripadnost zaposlenih podjetju,
- stabilnost notranjega poslovnega okolja preko interesno uravnoteženega upravljanja.

5 KONFLIKTI MED DELAVCI IN VODSTVOM

5.1 SINDIKATI

Sindikati so prostovoljna združenja, ki se borijo za pravice zaposlenih. Ena izmed glavnih nalog sindikatov je podpisovanje kolektivne pogodbe. Sindikat je z Ustavo in mednarodnimi akti varovano združenje. Sindikalna svoboda je določena v 76. členu ustave: »Ustanavljanje in delovanje sindikatov ter včlanjevanje je svobodno«. Pogoji za ustanovitev sindikata so minimalno trije člani. Sindikati ne štejejo za društva, temveč so posebna oblika organiziranja (Zveza svobodnih sindikatov 2009).

Podlago sindikalni svobodi daje tudi konvencija št. 87 ILO, ki je podlaga tudi naši Ustavi. Sindikalna svoboda ima po tej konvenciji dva vidika, in sicer organizacijsko in akcijsko svobodo. Pod organizacijsko svobodo gre razumeti svobodo pri ustanavljanju sindikata. Sindikat se lahko ustanovi brez odobritve države, prav tako ne sme biti omejeno število sindikatov (sindikalni pluralizem). Sindikalno združenje je pravica in ne dolžnost. Akcijska svoboda pa je svoboda pri delovanju sindikata. Država ne postavlja zahtev po vsebini delovanja sindikatov, prav tako sindikati sami določajo svoja notranja razmerja. Delodajalci ne smejo vplivati na notranje delovanje sindikatov. Sindikati se med seboj svobodno povezujejo (Rajgelj 2005).

Splošnega zakona o sindikatih ni, saj predpostavka neodvisnega delovanja sindikatov ne dovoljuje vmešavanja države v njihovo delovanje, tudi preko zakonov ne. Zato pa obstaja Zakon o reprezentativnosti sindikatov. Prvi del zakona govori o pridobitvi pravne osebnosti. Le-to sindikat pridobi z dnem izdaje odločbe o hrambi statuta, kar izdaja upravna enota v primeru podjetniškega sindikata ali pa Ministrstvo za delo, kadar gre za širšo sindikalno dejavnost. Zakon tudi določa različne in nezamenljive kratice sindikatov (Zakon o reprezentativnosti sindikatov 1993).

V drugem delu zakon govori o reprezentativnosti sindikatov in določa kvalitativne in kvantitativne pogoje reprezentativnosti. Kvalitativni pogoji določajo, da mora biti sindikat demokratičen, ustanovljen mora biti že vsaj 6 mesecev, imeti mora neodvisne vire financiranja, prisotna mora biti tudi siceršnja neodvisnost od države. Kvantitativni pogoji pa določajo število članov v sindikatu. Na nivoju podjetja mora biti 15% zaposlenih članov sindikata, če je ta samostojen, oziroma 10%, če je ta povezan v zvezo

sindikatom. Zaposleni so lahko člani večih sindikatov tako, da je lahko več reprezentativnih sindikatov v istem podjetju (Zakon o reprezentativnosti sindikatov 1993).

Četudi sindikat ni reprezentativen, ima obveščevalno in posvetovalno funkcijo v podjetju. Delodajalec ima obveznost zagotoviti sindikatu možnost delovanja. Varstvo sindikalnih zaupnikov je zagotovljeno v ZDR-ju, kjer je določeno, da mora sindikalni zaupnik obdržati svoj položaj tudi ob prevzemih podjetij.

5.2 STAVKA

Stavka je organizirana oblika kolektivnega delavskega boja. Štejemo jo za radikaliziran stik med delavci in delodajalci. Bistvo pravice stavke je v tem, da če gre za zakonito stavko, delavec ne more biti odpuščen za neopravljanje dela. Stavka je urejena z zakonom o stavki, prav tako pa je omenjena tudi v Ustavi (77. člen) (Rajgelj 2005).

Prvi pogoj za zakonito stavko je, da mora obstajati utemeljen razlog za stavko. Razlog mora biti uresničevanje ekonomskih in socialnih pravic iz dela. Delavci imajo pravico stavkati tudi v primeru, ko ne gre za kršenje socialnih in ekonomskih pravic iz dela npr., ko stavkajo za višjo plačo ali pa iz solidarnosti. Drugi pogoj je, da mora biti stavka napovedana, prav tako mora biti dan tudi sklep o začetku stavke. Sklep sprejme sindikat ali pa večina delavcev v podjetju. V sklepu se določi stavkovni odbor, stavkovne zahteve, čas in kraj stavke. Tretji pogoj je, da stavkajoči delavci ne smejo ogroziti premoženja in varnosti ter zdravja ljudi. Četrti pogoj določa, da stavkajoči ne smejo preprečiti nestavkajočim, da bi delali. Zadnji pogoj določa omogočanje dela po končani stavki s strani stavkovnega odbora (Zakon o stavki 1991).

Ker zakonita stavka ne pomeni kršitve delovne obveznosti, delavec ne more biti disciplinsko odgovoren in ne sme dobiti odpovedi o zaposlitvi. Delavec ima vse pravice iz delovnega razmerja razen nadomestila plače. Kolektivna pogodba za gospodarsko dejavnost določa, da imajo delavci v primeru stavke pravico do nadomestila v višini 70% osnovne plače za stavko, ki traja največ 4 delovne dni. Kolektivna pogodba za negospodarsko dejavnost daje pravico do nadomestila v višini 100% osnovne plače (Rajgelj 2005).

5.3 ZVEZA SVOBODNIH SINDIKATOV SLOVENIJE

Enaindvajset sindikatov dejavnosti iz različnih sektorjev iz celotne Slovenije je združenih v Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije. To so (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2009):

- industrijski sindikati,
- sindikati javnega sektorja,
- sindikati storitvenih dejavnosti,
- drugi sindikati.

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) je prostovoljna in demokratična organizacija, neodvisna od političnih strank, parlamenta, vlade in verskih skupnosti. Združuje 21 sindikatov dejavnosti iz različnih sektorjev celotne Slovenije. Zaradi reprezentativnosti lahko vplivajo na vsebino kolektivnih pogodb in sodelujejo v ekonomsko-socialnem svetu, kjer skupaj z delodajalci in vlado usklajujejo predloge zakonov in drugih dokumentov (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2009).

Cilje dosegajo s pogajanjem, dogovori, stavkami ali množičnimi manifestacijami. Svojim članom zagotavljajo brezplačno pravno in drugo strokovno pomoč. Od leta 1999 je ZSSS polnopravna članica Evropske konfederacije sindikatov, v kateri je 60 milijonov članov iz 75 nacionalnih konfederacij iz 35 evropskih držav (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2009).

Graf 5.1: Prikaz organiziranosti Zveze svobodnih sindikatov Slovenije



Vir: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (2009).

5.4 SLOVENIJA V LETIH OD 1992 DO 1995

V tem delu želim predstaviti stanje stavek v Sloveniji v prvi polovici devetdesetih, kar sovpada s stavkami v podjetju Adria Mobil. Cilj je umestiti dogodke v Adrii Mobil v širše okolje, ki je vsekakor imelo vpliv na podjetje.

V 80. in 90. so bile stavke v Sloveniji zelo pogoste. Ob koncu 80. je bilo v nekdanji Jugoslaviji več kot 1000 stavek letno, od tega med 200 in 300 v Sloveniji. Tako stanje visoke pogostosti stavek se je ohranjalo vse do leta 1997. Od tega leta naprej pa je pogostost stavek upadla (Stanojević 2001, 800). Leta 1992 je bilo v Sloveniji 193 stavek, večina jih je bila organizirana pod okriljem Zveze svobodnih sindikatov, vključno s stavko v Adrii.

V začetku devetdesetih so bile stavke v Sloveniji večje, kasneje pa se je njihov obseg manjšal. Leta 2000 so bile stavke v Sloveniji po številu udeležencev več kot trikrat manjše v primerjavi z letom 1992. Leta 1992 se je v Adrii odvijala stavka katere se je udeležilo vseh 670 zaposlenih, kar je skoraj enkrat več, kot je znašalo slovensko povprečje (372). Pri primerjavi moramo upoštevati, da je Adria spadala med večja slovenska podjetja. Nasploh je bila leta 1992 frekvenca stavek najvišja, najvišja je bila tudi udeležba delavcev pri stavkah v vsem dvajsetletnem obdobju. Število izgubljenih

dni na tisoč prebivalcev je bilo izjemno visoko, skoraj 40-krat višje kot leta 2000 (Stanojević 2001, 807).

Osnovni vzrok stavk v 90. je bilo nezadovoljstvo s plačami. Stavke delavcev v slovenskem gospodarstvu, tako kot v tipičnih »predtranzicijskih« časih, so bile večinoma defenzivne. Bile so obrambne akcije skupin najbolj ogroženih delavcev. Tudi tokrat so bile tarče teh najbolj depriviranih skupin vodstva podjetja (Stanojević 2001a, 808). Skoraj identična zgodba se je leta 1992 odvijala v Adrii. Delavci so stavkali zaradi neizplačanih plač ter neprimerne sanacije podjetja. Krivca so videli v bivšem direktorju A. Poschacherju ter v Skladu za razvoj, ki je prevzel odgovornost za urejanje razmer v podjetju (Bartelj 1992a).

Analiza stavk v 90. pokaže, da so se stavke v Sloveniji v tem obdobju odvijale v podjetjih, ki so se soočala s poslovnimi težavami. Stavke so bile tudi najbolj koncentrirane v delovno intenzivnih panogah, znotraj katerih so se ta podjetja najbolj pojavljala (Stanojević 2001, 808). Adria kot predstavnica kovinske in elektro industrije se popolnoma vključuje v ta obrazec.

6 PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.

Slovensko podjetje Adria Mobil d.o.o. iz Novega mesta je razvojno usmerjeno podjetje, ki se ponaša z bogato, več kot 40-letno zgodovino razvoja izdelkov za aktivno preživljanje prostega časa.

Začetki podjetja segajo v leto 1960, ko je takratni IMV (Industrija motornih vozil) začel razmišljati o razvoju proizvoda, ki bi ga lahko tržili na zahod. Rezultat dela je bila prikolica ADRIA 375, ki je imela za posledico tudi rojstvo blagovne znamke ADRIA. Prva serijska proizvodnja je potekala v montažni hali dostavnega vozila IMV kombi, do leta 1980 pa je proizvodnja dosegla rekordno število 26.757 proizvedenih prikolic. Delo je potekalo v dveh izmenah, v katerih so dnevno proizvedli od 80 do 120 prikolic (Lukšič 2005, 22).

6.1 KAPITALSKA STRUKTURA SKUPINE ADRIA MOBIL D.O.O.

Leta 1991 je prišlo do delitve premoženja IMV na tri dele oziroma na tri samostojne družbe, in sicer Revoz, Adria Caravan in TPV. Adria Caravan je pri poslovanju imela velike težave, saj so jo obremenili z dolgovi in prevelikim številom zaposlenih. Leta 1992 je Adria prešla v last Sklada za razvoj. Poslovanje v družbi je kljub temu nazadovalo, tako da je leta 1995 prišlo do stečaja Adrie Caravan d.d. (Lukšič 2005, 108).

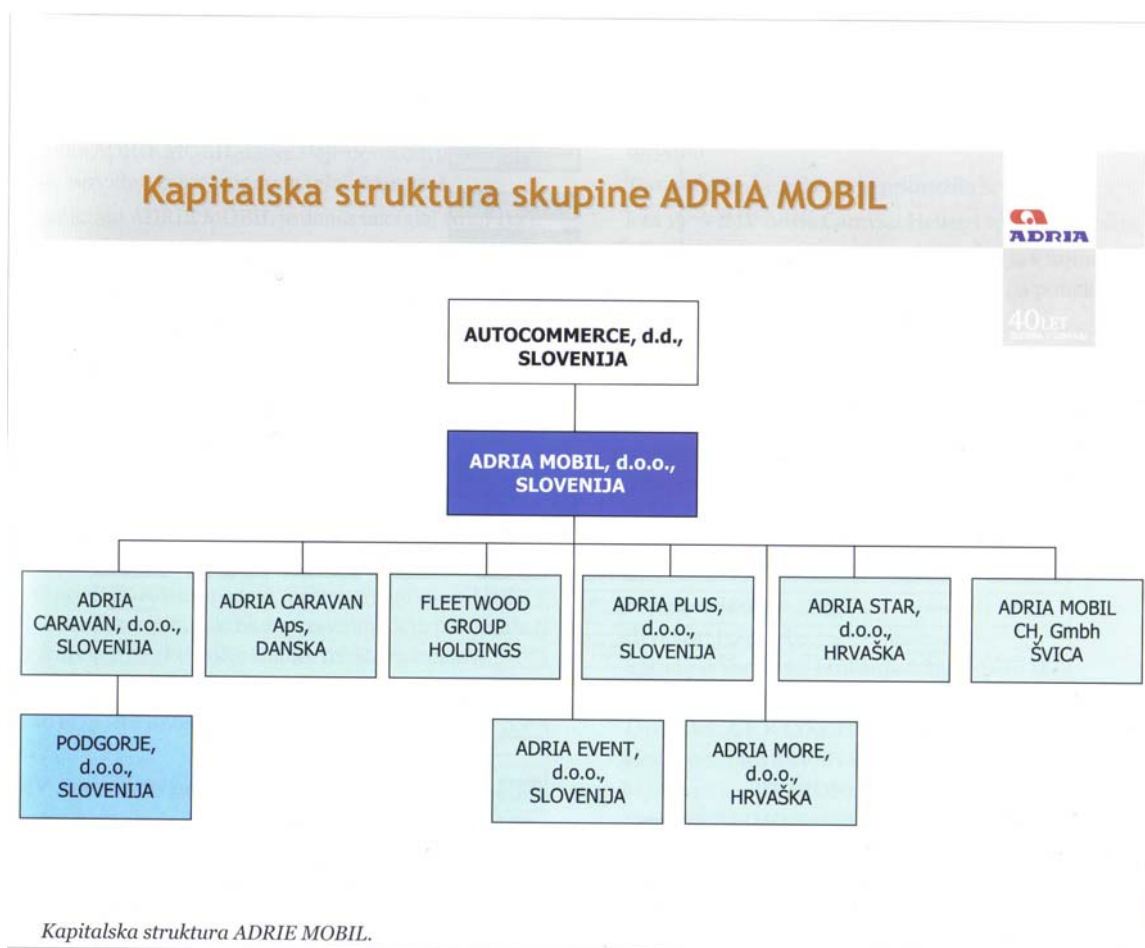
V devetdesetih je Adrio pestilo veliko pomanjkanje kapitala. Začeli so najemati drage kredite. Poleg tega je družba podlegla še splošni recesiji na evropskem trgu, izgubi jugoslovanskega trga, visokim stroškom prevoza na oddaljene trge ter uničevalni izvozni politiki države.

Poslovanje se je preneslo na invalidsko podjetje Adria Mobil d.o.o., ki je bilo ustanovljeno leta 1993. Slovenska razvojna družba (SRD) je postala 75-odstotni lastnik Adrie Mobil, d.o.o., lastnica ostalega pa Adrea, hčerinska firma SRD. Leta 1999 je 375 zaposlenih in bivših zaposlenih kupilo 13,24 odstotni delež firme in se organiziralo v EPD1 (enotni poslovni delež), ki je obravnavan kot enotni delež delavcev v razmerju do drugih lastnikov (Lukšič 2005, 108-109). Preostali delež je dal leta 2000 SRD v prodajo. EPD1 je dobil predkupno pravico, ki so jo tudi izkoristili. Petdeset zaposlenih

je ustanovilo EPD2 in s svojimi ter sposojenimi sredstvi odkupilo preostali delež. Pri tem je veliko vlogo odigral strateški partner Autocommerce¹, d.d., ki je postal večinski lastnik firme (Lukšič 2005, 109).

V najboljših časih je bilo v Adrii zaposlenih okoli 2000 delavcev. Ob uvedbi stečaja pa jih je bilo 388. Ob ustanovitvi Adrie Mobil je v podjetju ostalo le še 200 delavcev, okoli 150 pa je odšlo na zavod za zaposlovanje. Podjetje je bilo primorano nekatere obrate prodati, nekateri pa so se osamosvojili in postali dobavitelji Adrie Mobil. Podjetje v Belgiji, ki je prvotno proizvajalo avtodome, so leta 1994 likvidirali (Lindič-Dragaš 1995).

Graf 6.1: Kapitalska struktura skupine Adria Mobil d.o.o.



Vir: Lukšič (2005).

¹ Autocommerce, d.d. je holdinška družba za gospodarjenje z naložbami. Skupno ima 38 družb, ki so razporejene v petih dejavnostih: trgovina z vozili, proizvodnja, poslovno hotelirstvo, investicijsko bančništvo, informacijska tehnologija. Z vstopom v Adrio Mobil so se uvrstili med 10 največjih podjetniških skupin v Sloveniji (Rigelnik 2005).

6.2 PRODAJNI PRODUKT

Leta 1995 je Adria Mobil d.o.o. začela z izdelavo počitniških prikolic, leta 1997 so temu dodali še program avtodomov. V letu 2002 so v podjetju uvedli nov proizvodni program MSE (mobilne stanovanjske enote) imenovane tudi Adria Home katerih proizvodnja se je začela leto kasneje. Leta 2002 so poslovnemu sistemu Adria Mobil dodali še družbo, imenovano Adria Event d.o.o., katere poslovni program zajema proizvodnjo in prodajo plovil (jadrnic in polizpodravnih motornih čolnov) (Adria Mobil d.o.o. 2009c).

Podjetje trži svoje proizvode (počitniške prikolice in avtodome) pod blagovnimi znamkama ADRIA in ADRIATIK, ter kar 99 odstotkov svoje realizacije proda na trge zahodne Evrope. Izdelki omenjenih blagovnih znamk so tako prisotni na vseh trgih od Skandinavije do Grčije. Na evropskem trgu ima podjetje 6-odstotni tržni delež in se s tem uvršča med največje evropske proizvajalce v osnovnem programu, to je programu počitniških prikolic in avtodomov. Podjetje pokriva 26 trgov preko trgovske mreže tristoletih prodajnih mest. Najpomembnejši evropski trgi so Finska, Italija, Danska, Nizozemska, Švedska, Nemčija in Velika Britanija. Nove tržne priložnosti pa vidijo v Vzhodni Evropi, Daljnem Vzhodu in Avstraliji (Adria Mobil d.o.o. 2009b).

Leta 2007 je Adria Mobil d.o.o. z uspešno dokapitalizacijo pridobila 80 odstotni delež v enem največjih proizvajalcev mobilnih hišic v Evropi (Sun Roller). S tem so bili izpolnjeni pogoji tudi za formalni prevzem vodenja družbe. V prvi fazi prevzema je Adria Mobil podpisala pogodbo o nakupu 40 odstotnega deleža Sun Rollerja z dokapitalizacijo pa je podvojila lastniški delež v družbi, ki ima svoj obrat tudi v Kanižarici pri Črnomlju. V obeh podjetjih je bila izvedena analiza notranjih procesov, ki je pokazala, katere poslovne funkcije je bilo potrebno reorganizirati, da bi bili učinki nakupa in skupnega nastopa na globalnem trgu čim večji. Na njem je tržni delež skupine Adria Mobil z nakupom Sun Rollerja presegel 8 odstotkov. Špansko podjetje pretežno proizvaja mobilne stanovanjske hišice in počitniške prikolice nižjega cenovnega razreda, kar je popestrilo ponudbo Adrie, poleg tega pa si z nakupom družbe utrjuje položaj na španskem, francoskem in italijanskem trgu. V Novem mestu se nadaljuje proizvodnja počitniških prikolic in avtodomov, v Barceloni je proizvodnja obeh programov ohranjena, v Kanižarici pa poteka proizvodnja mobilnih hišic (Lindič-Dragaš 2007).

7 ZAPOSLENI V ADRII MOBIL D.O.O.

V podjetju je v službi za kadrovske vire zaposlenih 10 ljudi. V večini primerov iskanja novih sodelavcev za prosta delovna mesta opravi strokovna služba sama. Nabor kandidatov pridobi na podlagi objave prostega mesta, delovna mesta v neposrednem proizvodnem procesu pa iz prispelih vlog, ki jih kandidati pošiljajo ne glede na to, ali je mesto objavljeno v medijih ali ne. V ta namen je na spletni strani podjetja objavljen obrazec, ki ga posamezniki, ki si želijo delo v proizvodnji, pošljejo podjetju. Poleg tega pa podjetje izvaja tudi štipendijsko politiko.

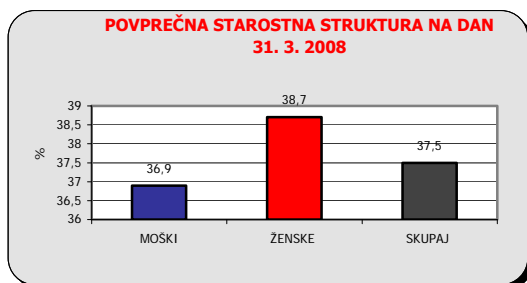
Glede števila zaposlenih spada Adria Mobil d.o.o. med velika slovenska podjetja. V podjetju je bilo leta 2008 zaposlenih 847 ljudi. Od teh jih je bilo (Adria Mobil 2008a):

- 133 zaposlenih za določen čas,
- 693 za nedoločen čas,
- 11 s skrajšanim delovnim časom.

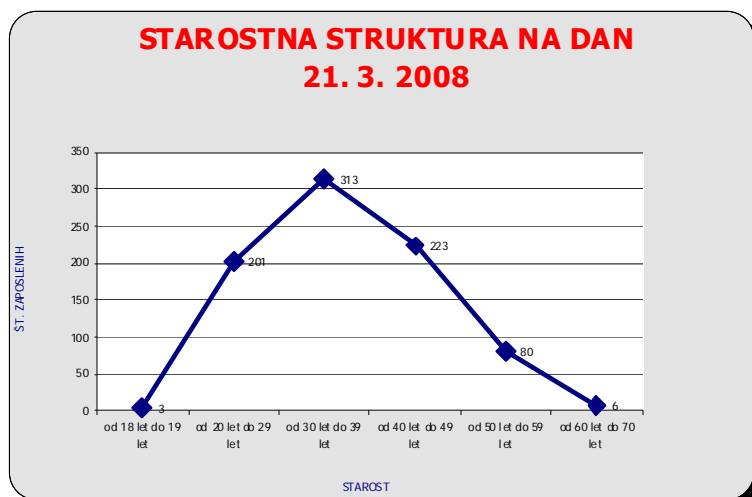
Vsi novo zaposleni delavci so zaposleni za določen delovni čas. Med novo zaposlenimi prevladujejo mladi od 18 do 30 let, z izjemami nad 30 let, odvisno od narave dela na prostem delovnem mestu in od fizične kondicije ter zdravstvene sposobnosti kandidata (Adria Mobil 2008a).

Graf 7.1: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Adria Mobil d.o.o.

STAROSTNA STRUKTURA NA DAN 31. 3. 2008



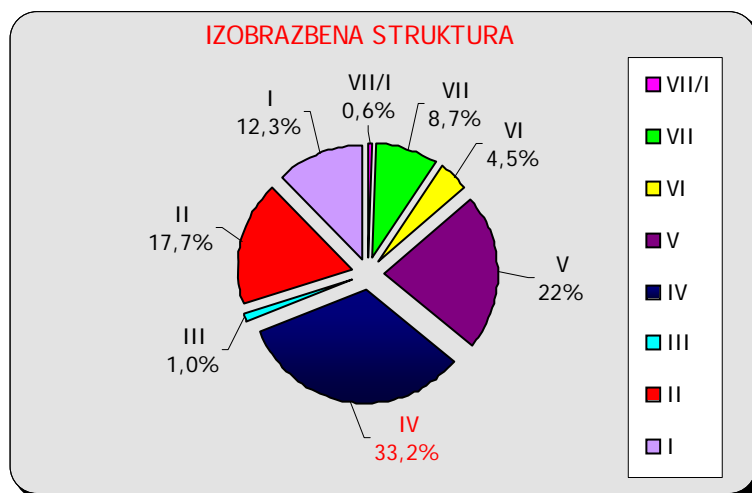
STAROST	ŠT. ZAP.	%
od 18 let do 19 let	3	0,4%
od 20 let do 29 let	201	24,3%
od 30 let do 39 let	313	37,9%
od 40 let do 49 let	223	27,0%
od 50 let do 59 let	80	9,7%
od 60 let do 70 let	6	0,7%
Skupaj	826	



Vir: Adria Mobil d.o.o. (2008a).

Starost zaposlenih nam lahko govori o vrednotah zaposlenih, njihovi produktivnosti, izkušnjah ter inovativnosti. Povprečna starost moških je 36,9 let, medtem ko je povprečna starost žensk 38,7 let.

Graf 7.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Adria Mobil d.o.o.



Vir: Adria Mobil d.o.o. (2008a).

Pri zaposlovanju novo zaposlenih visoko strokovnih kadrov prevladujejo univerzitetni diplomirani kadri, pri zaposlovanju v neposrednem proizvodnem procesu pa profili poklicne in srednje izobrazbe. Največ zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo (33,2%), kar je pogojeno s tem, da največje število delavcev dela v proizvodnji.

7.1 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ (POTREBE »BITI«)

Pripadnost podjetju se gradi z ustreznim delovnim okoljem, nagrajevanjem in možnostmi za nadaljnji strokovni in osebni razvoj. Zahtevana izobrazba zaposlenih ni vedno skladna z zahtevo delovnega mesta. Izobrazbo lahko nadomestijo tudi delovne izkušnje in dodatna znanja, pridobljena z internimi izobraževanji.

Po besedah vodje kadrovske službe, temelji proces razvoja zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o. na visoki stopnji doseganja znanja vseh zaposlenih, s poudarkom na usklajevanju njihovega lastnega interesa s potrebami podjetja. Kadrovski načrt predvideva motiviranje zaposlenih s ciljem, da bi vsak zaposleni delal in predvsem želel delati kar največ koristnih stvari za podjetje. Cilj razvoja zaposlenih, v podjetju vidijo v zagotovitvi izobražene strukture zaposlenih (Vodja kadrovske službe 2008).

Glede na vrsto izobraževanja so zaposleni na izobraževanje lahko napoteni s strani delodajalca. Če gre za izobraževanje v skladu s potrebami delovnega procesa in

zaposlenega, je delavec na izobraževanje napoten. Pravice delavca so v tem primeru določene s kolektivno pogodbo Adrie Mobil d.o.o. V primeru, ko gre za izobraževanje v lastnem interesu, pa delavec ni napoten s strani delodajalca. Takrat so pravice in obveznosti določene s pogodbo o izobraževanju (poravnava stroškov šolnine in vpisnine, pravica do dopusta za izobraževanje z nadomestilom plač, razporeditev na ustrezno delovno mesto v času določenem v pogodbi o izobraževanju...) (Vodja kadrovske službe 2008).

Graf 7.3: Razporeditev zaposlenih po stopnji izobrazbe v letu 2006, 2007 ter plan za leto 2008

Število in odstotek zaposlenih v Adrii Mobil po stopnji izobrazbe v letu 2006, 2007 in plan za leto 2008

St. izob.	31.12. 2006	%	31.12. 2007	%	PLAN 31.12.2008	%	razlika 31.12.2007 plan 31.12.2008
VII/1	5	0,60%	5	0,6%	5	0,6%	0
VII	61	7,10%	69	8,2%	71	8,3%	2
VI	37	4,80%	38	4,5%	38	4,5%	0
V	163	20,80%	186	22,2%	190	22,3%	4
IV	273	35,80%	281	33,5%	288	33,8%	7
III	9	1,20%	9	1,1%	9	1,1%	0
II	151	18,40%	147	17,5%	147	17,3%	0
I	91	11,20%	104	12,4%	104	12,2%	0
SKUPAJ	790	100,00%	839	100,0%	852	100,0%	13

Vir: Adria Mobil d.o.o. (2008a).

Po besedah kadrovske službe se v podjetju zavedajo pomembnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zavedajo se hitro spreminjajočega se okolja ter vidijo svojo konkurenčno prednost v usposobljeni delovni sili. V ta namen vsako leto organizirajo izobraževanja skladno s strategijo in cilji podjetja, cilji sektorja oziroma službe ter potrebami posameznika. Poleg tega skrbijo tudi za prenos znanja med zaposlenimi. V ta namen izvajajo interna izobraževanja oziroma oblikovanje poročil, ki jih predstavijo delavci, ki so se udeležili zunanjih izobraževanj.

Vsako leto je z zaposlenimi opravljen osebni razgovor, v katerem izrazijo svoje želje glede izobraževanja in usposabljanja na podlagi pomanjkljivosti, ki so jih odkrili v svoji usposobljenosti za opravljanje dela v preteklem letu. V razgovorih zaposleni predstavijo kje, v podjetju, se vidijo v naslednjih petih letih ter izrazijo

svoje želje po napredovanju bodisi vertikalno ali horizontalno (Vodja kadrovske službe 2008).

V letu 2008 so v podjetju izvedli naslednja izobraževanja:

- tečaji tujih jezikov s poudarkom na španskem in ruskem jeziku,
- zakonsko zahtevana izobraževanja,
- tehnično tehnološka znanja,
- znanja s področja mehkih veščin (timsko delo, komuniciranje, vodenje, medgeneracijske razlike...),
- specialna znanja (finance, računovodstvo, informatika,...).

V letu 2008 je matrika usposobljenosti postala uporabni dokument spremljanja usposobljenosti zaposlenih v proizvodnem sektorju. Uporablja se za planiranje nadaljnjih izobraževanj ter je podlaga za napredovanje zaposlenih (na osnovi pridobljenih znanj) ter dodatni dokument za določitev potrebne osebne varovalne opreme na posameznem delovnem mestu. Poimenski plan izobraževanja je izdelan na začetku leta na podlagi potreb posameznih sektorjev oziroma službe, dopolnjen s potrebnimi izobraževanji, razvidnimi iz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih ter na podlagi plana aktivnosti za uvedbo »Učeečega se podjetja« (Adria Mobil 2008a).

8 SINDIKAT V ADRII MOBIL D.O.O. (POTREBE »LJUBITI«)

V podjetju trenutno deluje en sindikat, SKEI (Sindikat kovinske in elektro industrije) za področje Dolenjske in Bele krajine. Sindikat spada pod okrilje Zveze svobodnih sindikatov Slovenije. SKEI redno sodeluje v akcijah ZSSS. Udeležujejo se protestnih shodov in so včlanjeni v komisije tako na državni, kot na regijski ravni. Prav tako so prisotni v vseh propagandnih in anketnih akcijah, ki jih izvaja ZSSS.

Leta 1990 sta bila v podjetju prisotna dva sindikata, in sicer SKEI ter sindikat Neodvisnost, ki je imel le 30 članov. Vsi člani sindikata so istega leta prestopili v SKEI.

Po podatkih predsednika sindikata je trenutno v sindikat včlanjenih 407 zaposlenih, kar je približno 46 odstotkov. Člani so večinoma starejši delavci. Mlajši, predvsem tisti s peto ali višjo stopnjo izobrazbe se redko odločajo za vstop v sindikat. »Kje je razlog za to, ne vem, iz nekaterih virov pa slišim, da jih v šoli prepričujejo v to, da se nima smisla včlanjevati. Delavci menijo, da pravice pridejo kar same od sebe, kar pa žal ni res« pravi predstavnik sindikata (Predstavnik sindikata 2008).

Po mednarodni primerjalni študiji človeških virov (2004), podatki za Slovenijo kažejo, da je stopnja sindikaliziranosti v 23,3 odstotkih slovenskih podjetjih do 50 odstotna. V 74,2 odstotkih podjetjih je stopnja sindikaliziranosti višja od 51 odstotkov. V treh sektorjih (industrija in kmetijstvo, tržne storitve in javne storitve) je delež organizacij, ki imajo več kot 51 odstotno sindikaliziranost, najvišji v organizacijah, ki se ukvarjajo s tržnimi storitvami (90 odstotkov), sledi sektor industrije in kmetijstva s 76 odstotki ter javne storitve z 62,5 odstotki. Podatki kažejo na visoko stopnjo sindikaliziranosti v vseh sektorjih (Ignjatović ur. 2005, 139).

V raziskavi se ni pokazala povezava med številom zaposlenih in stopnjo sindikaliziranosti. Stopnje sindikaliziranosti v podjetjih, ki imajo do 500 zaposlenih in v organizacijah, ki imajo več kot 500 zaposlenih, so podobne. V skupini organizacij, ki imajo manjši delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo (manj kot 14 odstotkov) je delež podjetij z visoko stopnjo sindikaliziranosti večji, kot v skupini organizacij, ki imajo več zaposlenih z visokošolsko izobrazbo. Med organizacijami, ki poslujejo večinoma v Sloveniji ter organizacijami, ki so usmerjene predvsem v svetovni trg, ni razlik v stopnjah sindikaliziranosti (Ignjatović ur. 2005, 139).

Predstavniki sindikata ocenjujejo, da je sindikat relativno močan. Z vodstvom podjetja se pogovorijo o stvareh, ki zadevajo delavce. Rezultati pa so odvisni od samih pogajanj in ne nazadnje od tega, ali se vodstvo podjetja dogovorjenih zadev tudi drži (Predstavniki sindikata 2008).

SKEI ima cilje in naloge zapisane v svojem statutu. Ena izmed teh ciljev in nalog je sklepanje in uveljavljanje kolektivnih pogodb. Prednosti članstva v sindikatu vodstvo sindikata ocenjuje predvsem v manjših koristih, ki se »s časom naberejo«. Nekatere od teh koristi so cenejše letovanje v lastnih kapacitetah, organizacija izletov, brezplačna pravna pomoč, ugodna premostitvena in dolgoročna posojila pri DHL, finančna pomoč pri daljši odsotnosti zaradi bolniške ter ostale ugodnosti iz statuta (Predstavniki sindikata 2008).

Sindikat vidi pomembnost svoje vloge predvsem v kriznih trenutkih. Predstavniki sindikata so mnenja, da se pomembnost sindikata začne večati s krizo oziroma vse večjimi pritiski delodajalcev. »Če si pri takih igricah sam in brez možnosti pravne pomoči si obsojen že vnaprej« (Predstavniki sindikata 2008).

Po mnenju predstavnikov sindikata je le-ta odigral največjo vlogo leta 1992, ko je hotelo vodstvo kupiti podjetje skupaj z blagovno znamko ter preseliti proizvodnjo v Francijo. Sindikat je organiziral 20-dnevno gladovno stavko, dokler ni posredovala vlada in preprečila ta nakup (Predstavniki sindikata 2008).

Danes naj bi se odnosi z vodstvom zaostrovali. V preteklosti, ko je šlo podjetju slabo, je vodstvo sodelovalo z delavci. Ko pa je prišlo do lastninjenja podjetja, so se po besedah sindikata stvari spremenile. Delo je postajalo vse bolj intenzivno, prihajalo je do kršitev kolektivne pogodbe ter celo zakona o delovnih razmerjih. Nekaj časa so delavci še sprejemali take razmere, vendar pa so v zameno dobili le minimalno povračilo. Sledilo je veliko nezadovoljstvo in velik odliv. Šele takrat je bilo vodstvo pripravljeno izplačati 13. plačo, da bi pomirili delavce. Takrat so se tudi začela nova pogajanja o kolektivni pogodbi. Danes dve leti kasneje, ko se svet spopada z recesijo, vodstvo zavrača nadaljevanje pogajanj in se izogiba obveznostim, ki so že podpisane. »V prihodnosti vidim še večje zaostrovanje in oviranje delovanja sindikata. Del tega pripisujem tudi temu, da so v strukturi vodstva hkrati tudi solastniki podjetja« (Predstavniki sindikata 2008).

8.1 STAVKA IN OBDOBJE OD 1992 DO 1995

Najtežje obdobje, ki je doletelo Adria Mobil, je bilo med leti 1992 in 1995. Po delitvi premoženja IMV-ja leta 1991 ter ustanovitvi Adria Caravan je podjetje, ki je bilo obremenjeno s prejšnjimi dolgovi, zašlo v težave. Leta 1992 je, kot omenjeno, Adria Caravan prešla v last Sklada za razvoj. Sanacija podjetja je bila otežena zaradi uvedbe stečajnega postopka dveh Adrijinih pariških družb.

Tedanji direktor A. Poschacher je predložil uvedbo postopka za stečaj obeh družb. Zaradi uvedbe stečajnega postopka je prišlo do velikega izpada plačil (10 milijonov nekdanjih mark), kar je popolnoma izničilo vse napore za vzpostavitev nekega normalnega poslovanja Adria Caravan. Izpad plačil je vplival na odnose z dobavitelji in zato je zastala tudi proizvodnja prikolic (Bartelj 1992a).

Od kolektivnega dopusta 27. julija 1992 do konca leta je proizvodnja stala. Tako stanje je povzročilo izredno nezadovoljstvo med delavci. Ker do decembra niso prejeli izplačanih dveh plač, so se odločili za splošno stavko. Stavke se je udeležilo vseh 670 delavcev, med njim je bilo 17 takih, ki so se odločili celo za gladovno stavko. Glavne zahteve stavkajočih so bile izplačilo neizplačanih plač, hitrejše urejanje stanja Adria ter ponovni zagon proizvodnje (Splichal 1992).

Delavci so bili nezadovoljni tudi z delom Sklada za razvoj, ki po njihovem mnenju dela ni opravil korektno. Od Sklada so pričakovali 17 milijonov nekdanjih mark, kar bi zadostovalo za ponovni zagon proizvodnje, dobili pa le 3 milijone. V dogajanje je posegla vlada, ki je deblokirala 35 milijonov nekdanjih mark in tako poskrbela, da so delavci dobili plače in končali gladovno stavko, medtem, ko se je splošna stavka nadaljevala do zagona proizvodnje. V skupini Adria s štirimi hčerami na Dolenjskem in Posavju je bilo v tistem času zaposlenih 1688 ljudi. Potencialni propad družbe bi pomenil socialno stisko za celotno regijo, zato je bil razumljiv poseg države v situacijo (Lndič-Dragaš 1995).

Tegobe Adria Caravan se kljub posredovanju države in Sklada za razvoj niso končale in 2. oktobra 1995 je bil osklican začetek stečajnega postopka. Proizvodnja se je nadaljevala s podjetjem Adria Mobil, ki je prevzelo 202 delavca Adria Caravan, ostali pa so končali na Zavodu za zaposlovanje. Po letu 1992 je v treh letih delo izgubilo 835

delavcev, ob stečaju pa je bilo v podjetju zaposlenih 338 ljudi. Obrat v Brežicah, kjer so izdelovali vzorčne in zunajserijske prikolice, so zaprli in brez dela je ostalo 180 ljudi (Lindič-Dragaš 1995).

Leta 1999 je strateški partner Autocommerce postal večinski lastnik podjetja. Situacija v podjetju se je nekoliko umirila in proizvodnja je tekla normalno kar je omogočilo Adriin ponovni prodor na evropski trg (Dušič Gornik 1999).

9 PARTICIPACIJA DELAVCEV V PODJETJU ADRIA MOBIL D.O.O. (POTREBE »LJUBITI«)

9.1 SVET DELAVCEV V ADRII MOBIL D.O.O.

V Adrii Mobil d.o.o. imajo sklenjen dogovor o načinu sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetja med svetom delavcev in delodajalcem. V njem je urejeno delovanje sveta delavcev oziroma je dogovorjena participacija delavcev pri upravljanju.

Dogovor temelji na 88. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Delavci lahko uresničujejo svojo pravico do sodelovanja pri upravljanju na sestankih delovne skupine, delovne enote, ki jih sklicuje pooblaščen vodstveni delavec. Prav tako sodelujejo tudi na zboru delavcev, v neposrednih pogovorih z vodstvenimi delavci v delovni enoti ter v pisni obliki (Adria Mobil d.o.o. 2000, 2).

Uprava družbe Adria Mobil je poleg vprašanj, določenih z zakonom, dolžna obveščati svet delavcev ter zahtevati skupno posvetovanje tudi pred sprejemom odločitev o (Adria Mobil d.o.o. 2000, 4):

- spremembi dejavnosti družbe,
- zmanjšanju ali povečanju gospodarske dejavnosti družbe,
- spremembi makro in mezzo organizacije,
- spremembi tehnologije,
- delovnih pogojih,
- letnem obračunu in letnem poročilu,
- ukrepih za izboljšanje delovne klime v družbi,
- zaposlitvi, prevzemu ali odpustu večjega števila delavcev,
- analizi tehnološkega procesa z vidika zdravja in počutja delavcev.

»Uprava je dolžna obveščati svet delavcev o gospodarskem položaju družbe, o stanju proizvodnje in prodaje in o kadrovske problematiki družbe najmanj enkrat mesečno, medtem ko mora v letnem poslovnem poročilu poročati, o razvojnih ciljeh družbe in o splošnem gospodarskem položaju panoge najmanj enkrat letno. Redne skupne seje sklicuje predsednik sveta delavcev v dogovoru z upravo« (Adria Mobil 2000, 6).

9.2 DELAVSKI DIREKTOR V ADRII MOBIL D.O.O.

Delodajalec in svet delavcev sta se sporazumela, da v družbi, v skladu z 81. členom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, nadzorni svet imenuje delavskega direktorja kot člana uprave. Funkcija delavskega direktorja je personalno ločena od funkcije kadrovskega direktorja. Delavski direktor se opredeli kot enakopraven član uprave z neizvršilnimi pooblastili, poleg tega se zanj glede izobrazbenih in drugih pogojev lahko uporabljajo podobni kriteriji, kot za druge člane uprave. Delavski direktor ima kot član uprave tudi svojega namestnika. Z dogovorom je določeno, da delavski direktor v Adrii Mobil opravlja svojo funkcijo profesionalno. Za svoje delo ni upravičen do udeležbe pri dobičku družbe, lahko pa mu svet delavcev prizna ustrezno letno nagrado za njegovo uspešnost pri zastopanju delavskih interesov (Adria Mobil d.o.o. 2000, 8).

Glede na opis dela in pristojnosti delavskega direktorja lahko sklepamo, da je delavski direktor v Adrii Mobil predstavnik interesov delavcev in ne kadrovski direktor.

Delavci v Adrii Mobil imajo pravico sodelovati v nadzornem svetu. To storijo tako, da svet delavcev v nadzorni svet izvoli tretjino svojih predstavnikov. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu so enakopravni člani tega organa. Število predstavnikov delavcev ne sme preseči polovice skupnega števila članov nadzornega sveta, največ polovica delavskih predstavnikov pa so lahko zunanji člani izmed oseb, ki niso zaposlene v družbi. Predstavniki delavcev, ki so izvoljeni izmed zaposlenih v družbi v nadzorni svet, imajo pravico do udeležbe na dobičku pod enakimi pogoji kot ostali delavci družbe (Adria Mobil d.o.o. 2000, 10).

10 DELO V PROIZVODNJI (POTREBE »IMETI«, POTREBE »BITI«)

10.1 VITKA PROIZVODNJA V ADRII MOBIL D.O.O.

Tako kot večina slovenskih podjetij tudi Adria Mobil ni vpeljala celovitega sistema vitke proizvodnje, kar je povsem razumljivo, saj je to uspelo le nekaterim največjim multinacionalnim podjetjem. Pri kritiki vitke proizvodnje je že bila omenjena težava popolne implementacije vitke proizvodnje v manjša podjetja.

Ista težava se pojavlja v primeru Adrie Mobil. Zaradi svoje majhnosti je težko popolnoma replicirati sistem, kot ga imajo največja svetovna podjetja. Po drugi strani pa je lahko le delna implementacija sistema tudi prednost. Kot že omenjeno ima sistem vitke proizvodnje veliko pomanjkljivosti, tako da vpeljava le določenih elementov, za katere podjetje presodi, da mu nudijo konkurenčno prednost, ni nujno slabost.

Adria Mobil se je pred približno 9 leti začela ukvarjati z vprašanji maksimalne kakovosti z minimalnimi stroški. To je tudi osrednje načelo vitke proizvodnje. S selitvijo tovarne na novo lokacijo so se osredotočili predvsem na prenovo logističnega procesa skupaj s sodelovanjem z drugimi sektorji v tovarni. Odločili so se za prehod od tradicionalnega pogleda ločenih funkcij do delnih združevanj funkcij. S projekti celovite prenove poslovanja je cilj podjetja doseči konkurenčno enakost ali prednost pred tistimi, ki so bili vodilni na tem področju delovanja do sedaj. Ključno odgovornost pri tem ima vodstvo podjetja, ki mora pri teh projektih ugotoviti, ali proizvaja podjetje prave izdelke in nudi prave storitve. Mnenje podjetja je, da uresničevanje koncepta vitkega podjetja zagotavlja pravo smer dolgoročnega razvoja in povečevanje konkurenčnosti (Hrovatič 2005, 1-3).

Ena od pomembnejših smernic razvoja je bila vpeljava nadzora kvalitete. Podjetje ima organiziran Sektor kakovosti, ki je odgovoren za kakovost produktov. Nadzor kvalitete poteka na vseh nivojih v podjetju, ne le v omenjenem sektorju, tako so za nadzor nad kvaliteto zadolženi tako proizvodni delavci in skupinovodje kot tudi avtokontrolorji. Spremljanje nivoja kakovosti proizvodov poteka po predpisanem tehničnem postopku. V ta namen ima podjetje tudi lasten kriterij za ocenjevanje gotovega izdelka.

Prizadevajo si preprečevati izvore napak, nastale napake pa nemudoma odstraniti. Z nadzorom kvalitete na vseh nivojih v podjetju, začeni s proizvodnimi delavci, je cilj podjetja zmanjšati stroške, ki bi nastali, če bi bila ta funkcija ločena enota (Brulc 2003, 22). Postavlja se vprašanje, ki je bilo omenjeno že v prvem delu naloge, in sicer, ali so s tem, ko so delavci postali odgovorni za kvaliteto svojega dela in pa dela sodelavcev podvrženi dodatni obremenitvi in pritiskom.

Leta 2003 so v podjetju začeli z uvajanjem oskrbe delovnih mest z materialnimi pretoki, imenovanimi Kan Ban. Cilj je JIT proizvodnja, ki bi omogočala najnižjo možno raven tekočih zalog in s tem manjše stroške. Tako je preprečeno prekinjanje dela zaradi manjkajočih delovnih delov, sklopov in finalnih izdelkov le takrat, ko jih potrebujejo (Brulc 2003, 39). Posledica JIT proizvodnje je, da je količina dela odvisna od naročil, kar pomeni da je načrtovanje količine proizvedenih artiklov za daljše obdobje nesmiselno. Količina dela se tako lahko hitro spremeni in so včasih potrebe po dodatnem delu ob večjih naročilih nenadne. To je še eden od pritiskov, ki je značilen za vitko proizvodnjo.

10.2 KAKO SE KAŽE KVALITETA DELOVNEGA ŽIVLJENJA V PRAKSI?

Delo v proizvodnih obratih je velikokrat razdeljeno v izmene, ki so lahko dopoldanske, popoldanske in celo nočne. V Adrii Mobil imajo trenutno le eno izmeno, kar pomeni da večina delovnega časa poteka v dopoldanskem delu dneva. V času, ko je bila potreba po večji proizvodnji prikolic, je bilo uporabljeno tudi delo ob sobotah. Delo ob sobotah se je upoštevalo kot prerazporeditev delovnega časa, tako da so delavci ta delovni čas izkoristili kot dopust med kolektivnim dopustom. V primerih večjih potreb se v podjetju uporablja nadurno delo. Delavci so o nadurnem delu obveščeni en dan prej. Delo je plačano boljše kot navadno in sicer za 150 odstotkov več (Vodja kadrovske službe 2008).

O razmerah za delo v proizvodnji ter usklajevanju dela in družine sem se pogovarjala z delavko, ki je že 20 let zaposlena v Adrii Mobil. Trenutno je zelo zadovoljna s svojim delovnim mestom v proizvodnji. Ožji tim, v katerem dela, sestavljajo tri delavke, ki se med seboj dobro razumejo in sodelujejo. V tem pogledu ocenjuje odnose med zaposlenimi kot zelo dobre. Razlika se pojavi pri oceni odnosov med vsemi zaposlenimi v proizvodnji oziroma zaposlenimi na njenem traku. Tu se čuti rivalstvo in tekmovanje,

saj je zaposlenih veliko in ni veliko osebnih stikov. Takšno stanje bi lahko pripisali vpeljavi timskega dela. Le-to v osnovi spodbuja sodelovanje, vendar pa pod pritiski nadzora kvalitete (tako lastne, kot sodelavcev) delavci v proizvodnji postanejo bolj tekmovalni in ne čutijo več pripadnosti skupnosti delavcev vendar bolj svojemu timu.

Kot že omenjeno trenutno v Adrii Mobil poteka le eno izmensko delo, kar je intervjuvanki zelo všeč, saj ji omogoča lažjo organizacijo družinskega življenja. Trenutno sta njena otroka srednješolca in ne potrebujeta več toliko njene pozornosti, tako da večji del prostega časa preživi z možem. Pred leti pa je bilo izredno težko, saj je v Adrii Mobil potekalo delo v več izmenah, ravno v času, ko sta bila otroka mlajša in sta hodila še v vrtec. Takrat sta oba z možem delala v izmenah, kar je še bolj otežilo družinsko življenje. Intervjuvanka je še vedno ostala glavna skrbnica družine in je opravila večino gospodinjskih del. Tedensko menjavanje ritma se je izredno poznalo na kakovosti družinskega življenja, velikokrat so otroci ostajali sami doma (ko so že bili dovolj samostojni). Po eni strani je bilo dejstvo, da sta oba z možem delala v podjetjih z izmenskim delom, tudi v pomoč, saj je bil v popoldanskem času, ko ni bilo več na voljo organiziranega varstva, vsaj eden od staršev doma. Podjetje je v tem primeru upoštevalo želje zaposlene in bilo fleksibilno pri organiziranju delovnega časa, seveda z omejitvami izmenskega dela. Prav delo v proizvodnji je glede fleksibilnosti delovnega časa dokaj omejeno, predvsem v primeru, ko se uporablja timsko delo.

Intervjuvanka je članica sindikata, saj kot pravi le-ta nudi neko varnost ter nasvete. Kljub temu pa se ji ne zdi članstvo v sindikatu posebej pomembno oziroma ne vidi delo sindikata kot nepogrešljivo. Pravi, da so dobro obveščeni o dogodkih ter dosežkih sindikata, saj so obvestila vedno na voljo v prostorih proizvodnje, kar velja tudi za svet delavcev. Intervjuvanka meni, da je o dogajanjih v podjetju dovolj in korektno obveščena s strani sindikata in sveta delavcev. Zdi se ji pomembno, da imajo delavci svoje predstavnike v podjetju in da so kredibilni sogovorniki vodstvu podjetja, vendar pa meni, da je njihov vpliv velikokrat manjši od zelenega.

11 ANALIZA KVALITETE DELOVNEGA ŽIVLJENJA V PODJETJU ADRIA MOBIL D.O.O.

Kot omenjeno v prvem poglavju analiza kakovosti delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o. temelji na kazalnikih, ki jih v članku iz leta 2001 uporabi Gostiša. V nadaljevanju predstavim dejansko prisotnost teh faktorjev v podjetju Adria Mobil ter podam oceno možnosti zadovoljitve potreb (potrebe »imeti«, »ljubiti«, »biti«). Namen poglavja je predstaviti kvaliteto delovnega življenja v podjetju Adria Mobil d.o.o. na podlagi konkretnega stanja v podjetju.

11.1 POTREBE »IMETI«

11.1.1 Osebne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu)

Plača in drugi osebni prejemki iz dela:

S 1. januarjem 2009 je podjetje prešlo na 32-urni delavnik, vendar pa plačuje vse prispevke zaposlenim skladno z zakonodajo, ki predvideva 36-urni delavnik. Plače so se zato znižale za 10 odstotkov, kar je prineslo nekaj nezadovoljstva med zaposlene vendar pa so bili pripravljeni na znižanje v času krize.

Ugodnosti oziroma dodatki k plači:

Delavci imajo določene dodatke k plači, ki pa jih zagotavlja bodisi podjetje bodisi sindikat. S strani podjetja imajo subvencionirano tako prehrano med delom kot prevoz na delo. Sindikat pa nudi uporabo svojih počitniških kapacitet, pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov (v tem primeru nudi pomoč tudi kadrovska služba z nasveti in usmerjanjem), socialno pomoč ter organizira športne in kulturne aktivnosti ter rekreacijo. Kot nagrada za uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu se uporablja osebna stimulacija pri plači, nagrajuje se inovativna dejavnost, sodelovanje pri projektih.

11.1.2 Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela

Tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu:

S preselitvijo podjetja na novo lokacijo leta 2005, so veliko pozornosti namenili primernosti delovnih prostorov z namenom omogočiti kvalitetnejše pogoje delavcem za

delo, kot tudi izboljšati način dela. Tako imajo delavci urejene delovne prostore po sodobnih standardih, na voljo imajo najnovejšo tehnologijo ter bolj ergonomsko ureditev delovnega mesta. Delovni proces je organiziran po načelu vitke proizvodnje.

Drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu:

Delovni čas je organiziran le v eni izmeni. V času delovnega časa imajo delavci pravico do malice in rednih odmorov, kar je tudi zakonsko urejeno. Delovni čas ni fleksibilen, vsaj kar se tiče dela v proizvodnji, kar pa je posledica same narave dela. Delavci imajo na voljo prehranjevanje v menzi podjetja, kjer imajo na izbiro več vrst obrokov. Podjetje se poslužuje kolektivnega dopusta oz. koriščenja ur zaradi prerazporeditve, kar pomeni, da so bili delavci na dopustu cel mesec avgust. V izrednih primerih je delavcem omogočen izhod med delom po predhodnem obvestilu ustreznih nadrejenih.

11.1.3 Potrebe po varnosti

Fizična varnost pri delu:

Podjetje se drži najsodobnejših standardov varnosti pri delu, poleg tega pa so delavci obvezni vsaki dve leti opraviti tečaj varstva pri delu. Najnovejša tehnologija in urejenost delovnega prostora je organizirana tako, da omogoča najvišji nivo varnosti. Delavci imajo možnost podajanja predlogov za izboljšanje varnosti na področjih, ki se jim zdijo pomembna. V povezavi s svetom delavcev v podjetju deluje koordinacijski odbor za varstvo pri delu, v njem pa sodelujejo pristojni direktor ali njegov namestnik kot predsednik odbora, predsednik sveta delavcev ali njegov namestnik, zdravnik medicine dela ter pooblaščen delavec za varstvo pri delu. Naloge koordinacijskega odbora so v tem, da nadzoruje izvajanje prdpisov s področja varstva pri delu, obravnava pobude in predloge delavcev.

Zaposlitvena varnost:

Zaposlitveno varnost čutijo zaposleni različno. Zaposleni za nedoločen čas čutijo višjo stopnjo varnosti, medtem ko zaposleni za določen čas te varnosti ne čutijo. V primeru krize (kar se je pokazalo nedavno) se je podjetje odločilo, za prenehanje delovnega razmerja z zaposlenimi za določen čas. Ker je podjetje odvisno od naročil, ki pa v kriznih časih niso tako visoka, je varnost zaposlitve predvsem zaposlenih za določen čas zelo nizka. Vsi novo zaposleni v podjetju so zaposleni za določen čas.

Pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja:

Podjetje s svojo pravno in kadrovsko službo upošteva pravice zaposlenih iz delovnega razmerja. V primerih, konfliktov imajo delavci, ki so člani sindikata, pravico do brezplačne pravne pomoči s strani sindikata.

Naštete potrebe so v veliki meri urejene z zakonom o delovnih razmerjih ter kolektivnimi pogodbami. Ocenjujem, da imajo zaposleni možnost zadovoljiti osnovne potrebe »imeti«, vendar pa so v trenutni situaciji v gospodarstvu le-te na udaru. Vodstvo podjetja, bi lahko nudilo zaposlenim boljše pogoje glede varnosti zaposlitve ter plačila. Delavcem se je, kot posledica recesije, položaj na področju zadovoljevanja potreb »imeti« poslabšal. Delavci so s poslabšanjem stanja nezadovoljni, vendar so v strahu pred izgubo zaposlitve na to pristali.

11.2 POTREBE »LJUBITI«

11.2.1 Obveščенost

- o dogajanjih v podjetju ,
- o poslovnih rezultatih podjetja,
- o perspektivah podjetja.

O naštetih temah so zaposleni obveščeni tako s strani sveta delavcev kot tudi sindikata. Uprava družbe je o omenjenih temah dolžna obveščati svet delavcev, poleg tega je tudi dolžna zahtevati skupno posvetovanje o temah, ki so določene v Participacijskem dogovoru. Sklicane so redne seje s strani predsednika sveta delavcev v dogovoru z upravo.

11.2.2 Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju

Možnost organiziranega soodločanja oziroma participacije zaposlenih pri odločanju o delu in poslovanju na kolektivni ravni:

V podjetju imajo urejeno participacijo zaposlenih pri odločanju z Dogovorom o sodelovanju oziroma Participacijskem dogovoru. Delavci lahko sodelujejo pri upravljanju na sestankih delovne skupine, delovne enote, sodelujejo na zboru delavcev, v neposrednih pogovorih z vodstvenimi delavci v delovni enoti ter v pisni obliki.

Delodajalec in svet delavcev sta se tudi sporazumela, da nadzorni svet imenuje delavskega direktorja kot člana uprave. Delavski direktor je v podjetju predstavnik delavcev. Delavci sodelujejo tudi v nadzornem svetu z izvoljenimi predstavniki.

Horizontalno komuniciranje in odnosi s sodelavci:

Po opravljenih intervjujih z zaposlenimi, sem prišla do zaključka, da so odnosi s sodelavci zelo dobri predvsem v najožji delovni skupini v timu v katerem zaposleni delajo. Ker gre za manjšo skupino ljudi, ki preživijo veliko časa skupaj in so neposredno odvisni eden od drugega kar se tiče dela so se v mnogih primerih spletle močne prijateljske vezi. V primeru odnosov z zaposlenimi izven te skupine pa se občuti nekakšno rivalstvo in tekmovalnost. Zaposleni si niso več tako blizu, saj so razdeljeni v skupine z različnimi zadolžitvami. Delavci čutijo večjo pripadnost svoji najožji delovni skupini kot pa širši skupini vseh zaposlenih v proizvodnji.

Vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi (vodstveni odnosi, stil vodenja):

Podjetje izvaja posebna izobraževanja za vodje, da lahko pri svojem delu prepoznajo in obvladujejo različnost generacij ter osebnosti. Po opravljenih pogovorih z zaposlenimi so le-ti zatrdili, da so odnosi z nadrejenimi zadovoljivi in da ne prihaja do večjih razhajanj, ko pa pride do nesporazumov, je to v večji meri posledica osebnosti posameznega nadrejenega in ne njegovega položaja. Vsako leto zaposleni s svojim nadrejenim opravijo letni razgovor, ki je pomemben element v vertikalni komunikaciji. Ocenim lahko, da se vodstvo podjetja zaveda pomembnosti vertikalnega komuniciranja in poskuša zmanjševati napetosti, ki se pojavijo.

Način reševanja konfliktov na delovnem mestu in širše v organizaciji:

Konflikti se poskušajo razreševati sproti. Podjetje spodbuja odprto komunikacijo med zaposlenimi in pozitivne odnose med njimi. Ko do konfliktov vseeno pride, podjetje spodbuja delavce, da se najprej obrnejo na neposredno nadrejenega. V primerih, ko konflikta ne morejo rešiti, imajo zaposleni možnost pomoč poiskati tudi v kadrovske službi. Mnenje nekaterih zaposlenih je, da je kadrovska služba v takih primerih bolj na strani uprave kot delavcev.

Poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacije s cilji podjetja:

Podjetje načrtno gradi organizacijsko kulturo, in sicer s sprejetim strateškim poslovnim

načrtom, z dokumenti, ki opredeljujejo posameznikov odnos s podjetjem in v doslednosti vedenja v skladu s sprejetimi smernicami (Novak 2008). Organizacijsko klimo, ki kaže, kako zaposleni zaznavajo organizacijsko okolje, merijo enkrat letno z anketo o zadovoljstvu zaposlenih ter z izvajanjem osebnih razgovorov. Organizacijsko kulturo gradijo tudi z različnimi dejavnostmi: športno in kulturno društvo, piknik ob koncu sezone, silvestrovanje, počitniško delo za otroke zaposlenih, novoletno obdarovanje otrok itd. Pripadnost zaposlenih je čutiti predvsem pri tistih, ki so zaposleni že dlje časa in so bili v podjetju v devetdesetih letih, ko je bilo stanje najslabše. Takrat se je med delavci vzpostavil občutek enotnosti, saj so vsi imeli pred sabo le en cilj, in sicer rešitev podjetja. Po besedah nekaterih predstavnikov sindikata se je ta občutek pripadnosti začel zmanjševati, ko je podjetje začelo poslovati bolje in se je spremenila lastniška struktura podjetja.

Razvitost »etičnega managementa«:

Po besedah predstavnikov podjetja je njihov cilj ustvariti stabilno delovno okolje za mlade, izkušene in starejše. Želijo, da bi ustvarili takšno vzdušje, ki bi bilo učinkovito, spoštljivo in kreativno omogočalo sodelovanje med generacijami. Kot družbeno odgovorno podjetje želijo omogočati ustvarjanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih, ustvarjati družinam prijazno politiko podjetja, pripraviti ustrezne programe zdravstvenega varstva in upokojitvenega načrta (Novak 2008). Po besedah zaposlene delavke je imelo podjetje posluh za njene težave, ko se je obrnila k odgovornim po pomoč.

Ocenjujem, da sindikat, svet delavcev kot tudi vodstvo podjetja zaposlenim omogočajo zadovoljiti societalne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju. Vendar pa obstajajo možnosti izboljšanja predvsem s strani vodstva podjetja. Letos se je podjetje znašlo na črni listi delodajalcev, ki jo vodi SKEI, in sicer zaradi pogodb o enomesečnem neplačanem dopustu, ki so jih ponudili zaposlenim. Podjetje uvrstitvi na listo nasprotuje, saj zatrjuje, da so se vsi zaposleni pred podpisom strinjali o vsebini. Poleg tega, so predvsem mladi v podjetju, ki so večinoma zaposleni za določen čas, podvrženi strahu pred izgubo zaposlitve še posebej v trenutni situaciji, ko je že prišlo do večjega odpuščanja.

11.3. POTREBE »BITI«

11.3.1 Zanimivost in ustvarjalnost dela

Raznovrstnost nalog v okviru delovnega procesa:

Ena od predpostavk vitke proizvodnje je tudi večja raznovrstnost delovnih nalog. Z vpeljavo dela v mešanih timih ter nadzora nad kvaliteto so zaposleni v proizvodnji dobili nove naloge. Delo ni več tako enolično vendar pa nekateri zaposleni opažajo, da je postalo bolj intenzivno. Zaradi širjenja nalog lahko govorimo o bolj raznovrstnem delu vendar tudi bolj intenzivnem.

Manjši obsegu t.i. rutinskih opravil:

Cilj vpeljave vitke proizvodnje je bil na eni strani zmanjšati rutinsko delo in ga obogatiti z različnimi elementi, kot so skupinsko delo, nadzor nad kvaliteto lastnega dela in dela sodelavcev ter uporabo najnovejše tehnologije, ki razbremeni delavca najbolj rutinskih del. Po drugi strani pa nova tehnologija in prenova sistema poslovanja ter vpeljava JIT proizvodnje težita k čim večji standardizaciji. Zaposleni opažajo, da se je način dela spremenil, vendar pa sedaj nove naloge postajajo standardizirane in rutinske. Poleg tega pa imajo poleg osnovnih sedaj še dodatne naloge, kar povečuje obremenjenost pri delu.

Možnost invencij in inovacij:

Podjetje spodbuja delavce k inovativnosti tako, da nagradi oddane predloge. Avtorji mnenj o inventivnih predlogih so deležni določene denarne nagrade, ki je odvisna od tega, v kateri rang se predlog uvrsti. Za izračunljive inventivne predloge podjetje ne postavlja meje denarne nagrade, medtem ko je vzpostavljena lestvica denarnih nagrad za neizračunljive inventivne predloge. Inovator meseca prejme plaketo, medtem ko inovator leta prejme za nagrado potovanje.

Dovzetnosti organizacije za ustvarjalne ideje in iniciative zaposlenih:

Leta 1997 je bil oblikovan pravilnik o inovativni dejavnosti. Leta 2000 so zaposlili osebo, katere glavna naloga je bila koordinacija in motivacija, inovativne dejavnosti.

11.3.2 Zahtevnost dela (fizična in psihična) in odgovornost pri delu

Z vpeljavo timskega dela in nadzorom nad kvaliteto je na nekaterih delovnih mestih prišlo do obogatitve dela. Moderna tehnologija in nova tovarna, ki je bolj prirejena delavčevim potrebam na delovnem mestu, sta izboljšali nekatere fizične napore pri delu, vendar pa se je kot dodatni stres povečala psihična obremenjenost, ki je bolj opazna v primerih, ko je potrebno dodatno nadurno delo. Na splošno so delavci z zahtevnostjo dela v proizvodnji zadovoljni, razen kot že omenjeno v primerih, ko pride do povečane količine dela.

11.3.3. Svoboda in samostojnost pri delu oziroma možnost individualne participacije

Zaradi standardizacije dela in utečenega načina dela v proizvodnji ni veliko možnosti za samostojnost pri delu. V podjetju je natančno določena hierarhija, poleg tega pa je pod predpostavko stalnega nadzora kvalitete, delo delavcev v proizvodnji pod stalnim nadzorom. Kljub temu je delavcem omogočeno podajanje predlogov o izboljšavi načinov dela oziroma se dajanje predlogov s strani podjetja celo spodbuja, saj vidijo v tem možnost za izboljšanje načina dela in prihranek denarja.

11.3.4 Možnost za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje)

V podjetju imajo izdelan načrt izobraževanja, ki zagotavlja sistematičen pristop k izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Izobraževanje in usposabljanje obsega usposabljanje med delom, ki zagotavlja hitrejše, samostojno in varno opravljanje dela. Poleg tega je prisotno tudi funkcionalno izobraževanje, ki pomeni utrjevanje in pridobivanje splošnih in specifičnih znanj za posamezna dela (Kadrovska služba 2008).

11.3.5 Možnost strokovnega (horizontalnega napredovanja)

Možnosti horizontalnega napredovanja so omogočene vsem zaposlenim, ki izrazijo željo za to na letnem razgovoru ter se po ugotovljeni potrebi po takem profilu (delavca) udeležijo izobraževanj in usposabljanj, ki jih podjetje redno organizira.

Zaposleni imajo možnost zadovoljiti osebne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebni rasti (potrebe »biti«) predvsem na področju

inovacij, učenja in strokovnega napredovanja. Pri zmanjševanju rutinskega dela in raznovrstnosti delovnih nalog pa so potrebne izboljšave. Zaradi vpeljave vitke proizvodnje je prisotna večja obremenitev delavca ravno na tema področjima.

12 SKLEP

Na podlagi opisanih razmer v podjetju lahko ocenim, da imajo zaposleni možnost zadovoljiti potrebe »imeti«. Podjetje ne nudi možnosti zadovoljitve vseh materialnih potreb in potreb po varnosti, vendar pa jih na teh področjih nadomesti sindikat. Tako lahko ocenim, da podjetje in sindikat omogočata zaposlenim zadovoljevanje vseh svojih potreb »imeti«, vendar pa so v določenih segmentih še možnosti napredka. Predvsem kar se tiče zaposlitvene varnosti zaposlenih za določen čas. V času krize so nekateri kazalniki poslabšali kvaliteto delovnega življenja, vsaj kar se tiče varnosti zaposlitve in višine plač. Zaposleni so pristali na te slabše pogoje zaradi strahu pred izgubo zaposlitve. Ocenjujem, da so možnosti izboljšanja kazalnikov potrebe »imeti« velike in bi v primeru izboljšanja poslovanja podjetja bile nujne.

Kazalniki potrebe »ljubiti« so dobro razviti. Zaposleni imajo možnost participacije ter so dobro obveščeni glede dogajanj v podjetju. Pri participaciji zaposlenih moram omeniti pomembnost sveta delavcev in delavskega direktorja, ki omogočajo zastopanost delavcev pri odločanju o pomembnih vprašanjih v podjetju. Vlogo ima tudi sindikat, ki na več področjih skrbi za interese zaposlenih.

Zaposleni imajo možnost zadovoljiti potrebe »biti«, saj jim je na voljo več vrst izpopolnjevanja kariere od izobraževanja, usposabljanja do napredovanja. Veliko je odvisno od iniciativnosti posameznika, ki ima možnosti napredka na delovnem mestu, če se za to odloči. Kljub sodobnim pristopom upravljanja ter najnovejši tehnologiji pa delavci velikokrat še vedno občutijo rutinskost dela ter preobremenjenost z delovnimi nalogami.

Na podlagi opravljene analize ocenjujem, da hipoteza o tem, da je kakovost delovnega življenja v podjetju Adria Mobil nizka, ni potrjena. Podjetje se zaveda pomembnosti dobrega počutja svojih zaposlenih, spodbuja njihovo osebno rast na delovnem mestu, seveda v povezavi s potrebami dela. Trudijo se za odprto komunikacijo in omogočajo participacijo zaposlenih. Možnosti za napredek je še veliko, upoštevati moramo tudi, da je na dobljene rezultate v določeni meri vplivala tudi sedanja kriza, ki je zmanjšala varnost zaposlitve in vse zaposlene postavila v bolj negotov položaj.

V Adria Mobil bi bilo po mojem mnenju potrebno razmisliti o vstopu v bolj postfordistični pristop k proizvodnji. Vitka proizvodnja se v svojem bistvu še vedno zanaša na pristop visoke standardizacije in masovne proizvodnje, kar je zaposlene izjemno psihično in fizično naporno. Kot se je pokazalo v sedanji krizi, je tak način proizvodnje tudi zelo občutljiv na gospodarske razmere. Podjetje ima v svoji osnovi, ko načrtno spodbuja izobraževanje in usposabljanje zaposlenih že zametke, ki bi lahko popeljali družbo v bolj specializirano proizvodnjo. Zaposleni bi lahko bolje uporabili svoje znanje pri delu in imeli manj rutinsko delo. Kakovost delovnega življenja zaposlenih bi se dvignila, saj ravno elementi vitke proizvodnje, ki jih uporablja podjetje, najbolj znižujejo kvaliteto delovnega življenja.

13 LITERATURA

1. Adria Mobil d.o.o. 2000. *Dogovor med svetom delavcev in delodajalcem o načinu sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetja. Participacijski dogovor.* Novo mesto: Adria Mobil d.o.o.
2. --- 2008a. *Kadrovska služba.* Interno gradivo.
3. ---2008b. *O nas.* Dostpno prek: <http://www.adria-mobil.com/default.cfm?j=Sl&t=SL&d=SL&kat=03010102> (20. marec 2008).
4. ---2008c. *Zgodovina.* Dostopno prek: <http://www.adria-mobil.com/default.cfm?j=Sl&t=SL&d=SL&Kat=0301010204> (20. marec 2008).
5. Agencija za socialni razvoj (SDA) in Evropski sindikalni institut za raziskave, izobraževanje, zdravstvo in varnost (ETUI-REHS). 2006. *Soupravljanje delavcev v desetih novih članicah EU - Kratka poročila iz držav.* Dostopno prek: http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/booklet_summaries_nms_slovene.pdf (14. april 2009).
6. Bartelj, Andrej. 1992a. Pariški udarec novomeški Adrii. *Dolenjski List* (20. avgust).
7. --- 1992b. Adrii Caravan zmanjkuje časa. *Dolenjski List* (24. december).
8. Baugher, John Eric. 2003. Caught in the Middle? Worker Identity under New Participatory Roles. *Sociological Forum*. 18 (3): 417-439.
9. Bradley Hariete, Mark Erickson, Carol Stephenson in Steve Williams. 2000. *Myths at work.* Cambridge: Polity.
10. Brulc, Lea. 2000. *Celovita ocena podjetja Adria Mobil d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
11. Černigoj-Sadar, Nevenka, Ivan Svetlik in Branko Ilič ur. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji.* Ljubljana: Sophia.
12. Član sindikalnega odbora Adrie Mobil d.o.o. 2008. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22.marec.
13. Delavka v proizvodnji podjetja Adria Mobil d.o.o. 2008. Intervju z avtorico. Novo mesto, 15.marec.
14. Dulc, Janez. 2001. *Vodenje podjetij. Prikaz sistemov, metod pristopov, orodij za vodenje podjetij.* Dostopno prek:

- http://www.sssl.si/Strani_Visja/Podstrani_VS/PublikacijeVS/Literatura/MAS_K_ZP/VODENJE%20PODJETIJ%20NM.pdf (20. april 2009).
15. Dušič Gornik, Breda. 1992. Delavci ne vedo za koga delajo. *Dolenjski list* (10. december).
 16. --- 1999. Adria raste na evropskih trgih. *Dolenjski List* (18. november).
 17. Gospodarska zbornica Slovenije. 2001. *Pristojnosti sveta delavcev po zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (UL RS, št. 42/93)*. Dostopno prek: http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/pravna_podrocja_in_predpisi/delovno_pravo/pristojnosti_sveta_delavcev (15. april 2008).
 18. Gostiša, Mato. 1996. *Primerjalno o Slovenskem modelu delavske participacije*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID970409.doc (4. april 2009).
 19. --- 1999. *Participativni management in delavsko soupravljanje: Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja*. Referat s posveta ZKDS »Kadri za novo tisočletje«, Radenci, Nov. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/referat_a1.doc (2. marec 2009).
 20. --- 2001. *Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije*. Referat na Dnevih kadrovskega delavstva. Portorož, 2. april. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc (2. marec 2009).
 21. Grint, Keith. 1993. *The Sociology of Work*. Cambridge: Polity.
 22. Herod, Andrew. 2000. Implications of Just-in-Time Production for Union Strategy: Lessons from the 1998 General Motors-United Auto Workers Dispute. *Annals of the Association of American Geographers*. 90(3): 521-547.
 23. Hollis, Godfrey. 1912. Attitude of Labor towards Scientific Management. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 44 (Nov): 59-73. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/1012120> (12. marec 2008).
 24. Hrovatič, Bojan. 2005. *Prenova procesa. Priložnost za napredek podjetja*. Novo mesto: Adria Mobil d.o.o. Dostopno prek: <http://www.gzdbk.si/si/sekcije/oki/dan/2005> (15. marec 2009).
 25. Ignjatović Mirosljub ur. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004: Mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Inštitut za družbene vede.
 26. Lindič–Dragaš, Zdenka. 1995. Je novomeška Adria že na dnu? *Nedelo* (19. november).

27. --- 2007. Adria prevzela Sun Roller. *Delo* (4. november).
28. Lukšič, Stanislav. 2005. *Moja zgodba je Adria*. Novo mesto: Adria Mobil d.o.o.
29. Martel, Jean-Pierre in Dupuis, Gilles. 2006. Quality of work life: Theoretical and Methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators Research*. 77: 333-368. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdf?vid=2&hid=105&sid=c72dd0a2-41a5-4118-8e08-58ea28939a1f%40sessionmgr112> (10. junij 2009).
30. Mehri, Darius. 2006. The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System. *Academy of Management Perspectives*. Dostopno prek: http://74.125.155.132/scholar?q=cache:qbyFMH8ebIEJ:scholar.google.com/+the+darker+side+of+lean&hl=sl&as_sdt=2000 (16. april 2009).
31. Mesner Andolšek, Dana. 2003. *Zapiski iz predavanj pri predmetu Teorija organizacij*.
32. Močnik Bojan. 2009. *Vitka proizvodnja in informacijske rešitve*. Dostopno prek: http://www.pro-bit.si/slo/intouch_clanek.php?clanek=156&avtor=6 (22.2.2009).
33. Možina Stane ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Novak, Mojca. 2008. *Družbena odgovornost v luči medgeneracijskih razlik*. Dostopno prek: http://gzdbk.si/media/pdf/sekcije/viri/Adria_Mobil.pdf (15. maj 2009).
35. Rajgelj, Barbara. 2006. *Zapiski iz predavanj pri predmetu Delovno in socialno pravo*.
36. Rigelnik, Herman. 2005. *Predstavitev: Autocommerce d.d.* Dostopno prek: <http://www.pf.uni-lj.si/media/gp.herman.rigelnik.predavanje.pdf> (10. februar 2009).
37. Sirgy M. Joseph, David Efraty, Philip Siegel in Lee Dong-Jin. 2001. A new measure of Quality of work life based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55: 241-302.
38. Spichal, Slavko. 1992. Delavci Adrie so končali gladovno stavko. *Delo* (26. marec 1992).
39. Stanojević, Miroslav. 2001. Konec dolgega stavkovnega vala v Sloveniji? *Teorija in Praksa*, 38 (5): 798-816.
40. --- 2005. *Zapiski iz predavanj pri predmetu Industrijski odnosi*.

41. Svetlik, Ivan. 1996. Delo in kakovost življenja. *Družboslovne razprave*, 8 (12): 19-34.
42. Vallas, P. Steven. 1999. Rethinking Post Fordism: The Meaning of Workplace Flexibility. *Sociological Theory*, 17 (1): 68-101.
43. Vodja kadrovske službe Adria Mobil d.o.o. 2008. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. marec.
44. *Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin)*. Ur.l. RS, št. 13/1993. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_ZAKO262.html (11. februar 2008).
45. *Zakon o stavki (ZStk)*. Ur.l. SFRJ, št. 23/1991. Dostopno prek: www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/...pdf/zstk.pdf (11. februar 2008).
46. Zalar, Tanja. 2008. *Kakovost delovnega življenja in zdravja zaposlenih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Zorko, Manca. *Delavski direktor po ZSDU*. Dostopno prek: <http://www.delavskparticipacija.com/clanki/ID050311.doc> (28. april 2009).
48. *Zveza Svobodnih Sindikatov Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.zsss.si/> (1. april 2009).