

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marija Vilč

Participacija in upravljanje človeških virov
Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marija Vilč

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Somentor: asist. mag. Andrej Kohont

Participacija in upravljanje človeških virov
Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću in somentorju asist. mag. Andreju Kohontu za vso spodbudo, strokovno vodenje, svetovanje in pomoč, svojim odličnim sodelavcem in vodstvu podjetja Leemeta za aktivno sodelovanje in zagon ter vsem zaposlenim v družbi Polzela, ki so kakor koli prispevali k nastanku raziskovalnega dela, za čas in izkazano zaupanje.

Posebna zahvala pa je namenjena mojim staršem, ker verjamejo vame, za njihovo podporo, ki me spremlja skozi življenje, ter mojemu Tomažu za vso ljubezen in potrpežljivost.

Participacija in upravljanje človeških virov

Sistem participacije daje zaposlenim možnost, da sodelujejo pri odločanju v podjetju, kar povečuje njihovo motivacijo pri delu in občutek pripadnosti podjetju, poleg tega pa se posledično povečata uspešnost in rast podjetja. Pri tem ima kadrovska služba ključno vlogo, saj z doslednim izvajanjem svojih nalog na tem področju, učinkovitim upravljanjem človeških virov in vključevanjem vseh akterjev omogoča razvoj participacije.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V teoretičnem delu sem predstavila različne oblike participacije zaposlenih, opredelila pojem upravljanja človeških virov in način prepletanja obeh področij. V empiričnem delu pa sem analizirala, kako se participacija odraža v praksi in kako vpliva na človeške vire, motivacijo in pripadnost zaposlenih podjetju ter kako vse navedeno vpliva na uspešnost podjetja. Osredotočila sem se na manjše podjetje, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo na področju prevajanja in tolmačenja, ter večje podjetje, ki deluje na področju proizvodnje nogavic. Pri tem sem poskušala ugotoviti, kakšne oblike participacije uporabljajo manjša in kakšne večja podjetja, katere oblike participacije omogočajo večje zadovoljstvo zaposlenih in povečujejo pripadnost podjetju ter katere pripomorejo k večji poslovni uspešnosti podjetja.

Ključne besede: participacija, upravljanje človeških virov, motivacija, pripadnost, uspešnost.

Participation and human resource management

A participation system gives the employees of a company the possibility to co-operate in the decision-making process in the company, which boosts their work motivation and loyalty to the company. As a result, the company can increase its success and growth. The personnel department plays the key role in the aforementioned area since it enables the development of participation by thoroughly executing its tasks in the field, efficiently managing human resources and including all subjects in question.

The graduation thesis is composed of two parts. In the theoretic part, I introduced various forms of employees' participation, I defined the term "human resource management" and the interlacing of those two fields. In the empirical part, I analysed the way participation is evident in practice and how it influences human resources, motivation and loyalty of employees to the company, and last but not least, how it all impacts the operation of the company. I focused on a smaller company from the service sector in the field of translation and interpretation, and a larger company from the field of manufacture of socks. I tried to establish which forms of participation are used in smaller and larger companies, which forms of participation grant bigger satisfaction of employees and boost their loyalty to the company, and which forms ensure bigger success for the company.

Keywords: participation, human resource management, motivation, loyalty, success.

KAZALO

1	UVOD	5
2	PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH	6
2.1	POJEM PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH	6
3	RAVEN, VSEBINA IN INTENZITETA PARTICIPACIJE	8
4	ORGANIZACIJSKE OBLIKE PARTICIPACIJE	10
4.1	NEPOSREDNA (DIREKTNA) PARTICIPACIJA	10
4.1.1	<i>Oblike neposredne participacije</i>	11
4.2	POSREDNA (REPREZENTATIVNA) PARTICIPACIJA	14
4.2.1	<i>Predstavnštva delavcev</i>	15
4.2.2	<i>Participacija prek sindikatov in kolektivna pogajanja</i>	17
4.3	FINANČNA PARTICIPACIJA	18
5	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	19
5.1	OPREDELITEV ČLOVEŠKIH VIROV	19
5.2	UPRAVLJANJE ALI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV?	19
5.3	KADRI IN KADROVSKA FUNKCIJA	21
5.4	METODE UČV	21
6	PREPLETANJE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH IN UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV	23
7	PREDSTAVITEV MANJŠEGA PODJETJA: LEEMETA, PREVAJALSKA AGENCIJA, SAMO SENIČAR S.P.	28
7.1	OPIS PODJETJA	28
7.2	VIZIJA PODJETJA.....	29
7.3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	30
7.4	PARTICIPACIJA V PODJETJU LEEMETA	33
7.4.1	<i>Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju Leemeta ter odražanje na uspešnosti podjetja</i>	38
7.5	UČV V PODJETJU LEEMETA.....	41
8	PREDSTAVITEV VEČJEGA PODJETJA: POLZELA TOVARNA NOGAVIC, D.D.	43
8.1	OPIS PODJETJA	43
8.2	VIZIJA IN CILJI PODJETJA.....	45
8.3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	45
8.4	PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V TOVARNI POLZELA.....	48
8.4.1	<i>Neposredne oblike participacije v tovarni</i>	48
8.4.2	<i>Posredne oblike participacije v tovarni</i>	50
8.4.3	<i>Finančna participacija v tovarni</i>	51
8.4.4	<i>Motivacija in pripadnost zaposlenih v tovarni Polzela ter odražanje na uspešnosti podjetja</i>	52
8.5	UČV V TOVARNI.....	53
9	SKLEP	56
10	LITERATURA	59

PRILOGE

Priloga A: Vprašanja po sklopih za intervju v podjetju Leemeta, prevajalska agencija, Samo Seničar s.p.	63
Priloga B: Obrazec Moja ideja!	65
Priloga C: Vprašanja po sklopih za intervju v podjetju Polzela tovarna nogavic, d.d.....	65

Kazalo slik

Slika 7.1: Organigram podjetja Leemeta, Samo Seničar s.p.	30
Slika 8.1: Organigram podjetja Polzela tovarna nogavic, d.d.	47

1 UVOD

Znanje, sposobnosti in kompetence so skupek človeškega kapitala, ki v sodobnem tržnem gospodarstvu poleg finančnega kapitala za organizacije in podjetja predstavlja neprecenljivo vrednost. Zavedanje vodstva, da lahko človeški viri poleg fizične energije vložijo v delo tudi svoje znanje, zamisli, razmišljanja, misli in predloge, je ključno, saj je opravljeno delo učinkovitejše, izboljša se kakovost končnih izdelkov in storitev, navsezadnje pa je tudi podjetje bolj konkurenčno na trgu.

Upravljanje človeških virov je splet različnih dejavnosti in programov, ki vodstvu pomagajo usmerjati zaposlene, jih motivirati in tudi nagraditi za prizadevno delo, tako da skupaj pripomorejo k doseganju podjetniških ciljev in sledijo viziji podjetja. Participacija zaposlenih je del orodij oziroma načinov, kako lahko opisano dosežemo.

Cilj predlagane teme je ugotoviti, kako uveljavljene razsežnosti participacije zaposlenih vplivajo na njihovo motivacijo in pripadnost podjetju ter kako to posledično vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Poleg tega pa se postavlja vprašanje, kakšne so razlike in podobnosti v participaciji v povezavi z upravljanjem človeških virov na ravni majhnega podjetja in kakšne v veliki organizaciji.

V diplomski nalogi sem preverjala tri hipoteze (H), ki sem jih s pomočjo sekundarne analize domače in tuje literature, kot so monografske publikacije in serijske publikacije, ter spletnih virov in lastnega raziskovanja s pomočjo opazovanja z udeležbo ter intervjuji zaposlenih v izbranih podjetjih poskušala potrditi ali ovreči:

H1: Manjša podjetja se poslužujejo bolj neposredne oblike participacije zaradi učinkovitejše realizacije ciljev podjetja, za večje organizacije pa so značilnejše posredne oblike participacije.

H2: Direktna participacija omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih in povečuje pripadnost podjetju, posredna participacija pa slednjega ne omogoča v tolikšni meri.

H3: Neposredna participacija pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja kot posredna.

Diplomsko delo je v grobem sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu sem postavila teoretični okvir participacije zaposlenih pri odločanju v podjetju in upravljanja človeških virov ter izpostavila njune skupne točke. Na podlagi navedenega sem izvedla raziskavo in analizirala izbrani podjetji, ki sta predstavljeni v empiričnem delu. Za primerjavo sem izbrala povsem različni podjetji, ki se razlikujeta po velikosti in po dejavnosti, s katero se ukvarjata. Kot manjše podjetje sem pod drobnogled vzela prevajalsko agencijo Leemeta, Samo Seničar s.p., kjer sem tudi zaposlena, zato sem pri analizi imela možnost uporabiti metodo sodelovanja z udeležbo, dodatne informacije pa so mi zaupali sodelavci in vodstvo. Raziskovanje v podjetju Polzela tovarna nogavic, d.d. pa je temeljilo samo na intervjujih z delavci, predstavniki reprezentativnih organov delavcev in vodjo kadrovske službe. Na podlagi intervjujev z zaposlenimi na različnih delovnih mestih sem poskušala pridobiti celostno sliko in nadomestiti primanjkljaj sodelovanja z udeležbo. Zadnje poglavje pa je namenjeno potrditvi ali zavrnitvi postavljenih hipotez in sklepnim ugotovitvam.

2 POJEM PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

Beseda »participacija« izvira iz latinske besede »*participare*«, ki pomeni delati s kom oziroma imeti delež. Slovenski prevod te besede je torej (so)udeležba ali sodelovanje (Verbinc v Gostiša 1996, 31).

Participacija zaposlenih obsega različne načine udeležbe zaposlenih posameznikov in skupin pri odločanju in drugih vidikih organizacijskega življenja (npr. lastništvu, dobičkih, poslovnih spremembah, izboljšavah kvalitete) (Kanjuro Mrčela 1999). Sistemi participacije praktično zajemajo vse zaposlene v podjetjih, razen vodilnih. S sindikalnimi organizacijami pa je drugače, saj je vanje v večini držav včlanjena zgolj manjšina zaposlenih (Kavčič 1992, 8).

Po Mežnarju (1997) participativnost oziroma udeleženosť zaposlenih pomeni, da imajo delavci pravico iz naslova dela, ki v zasebno–lastniških in kapitalsko upravljanih družbah praviloma pripada delodajalcem ali kapitalu. Stopnja uveljavljenosti participacije je odvisna od razvitosti socialne ali industrijske demokracije posamezne države.

Participacijo zaposlenih lahko s sociološkega vidika razumemo kot instrument za zaščito in uresničevanje interesov zaposlenih. V kapitalističnem gospodarstvu je lastnina sredstev za proizvodnjo zasebna, zato obstajajo nasprotja med delom in kapitalom, torej med delavci in lastniki. Na eni strani želijo lastniki, da bi delavci opravili čim več dela za čim nižje plačilo, na drugi strani pa delavci hočejo, da bi rezultat dela v čim večjem obsegu pripadal njim. Čim manjša je torej družbena moč delavcev, tem bolj lahko lastniki uveljavljajo svoj interes in tem večje je izkoriščanje delavcev. Ta konflikt pa so podrobno opisali Marx in drugi teoretiki. Iz navedenega sledi, da je participacija sredstvo, s katerim lahko zaposleni vplivajo na odločanje v podjetjih, ki niso družbena last, in tako zavarujejo svoje interese. Samo konflikt med delom in kapitalom za participacijo ni dovolj, ampak je potrebno sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Sodelovanje pa je mogoče, če obstaja skupen interes obeh strani, na primer uspešnost podjetja (Kavčič 1992, 9).

Participacija v podjetjih v najširšem smislu pomeni povezovanje odločanja in interesov ljudi, za kar pa so razvite posebne oblike, strukture in procesi. Je kot temeljni vidik funkcioniranja vsake organizacije (Kavčič 1992, 10). V ožjem smislu pa je participacija zaposlenih sodelovanje celotnega kolektiva delavcev pri sprejemanju odločitev v organizaciji (Vodovnik 1995, 111).

Wagner in Gooding participacijo v smislu sprejemanja odločitev v procesu dela razlagata kot organizacijski proces, pri katerem vodstvo deli svoj vpliv na sprejemanje odločitev med nadrejenimi in podrejenimi. Z vključevanjem delavcev v organizacijske odločitve menedžerji izražajo priznanje in zaupanje. Z vključevanjem delavcev v odločanje vodstvo sporoča zaposlenim, da so inteligentni, sposobni in cenjeni partnerji (Sagie in Koslowsky 2000, 3–20). Sodelovanje prinaša skupne odločitve, ki dajejo

občutek povečanega vključevanja v delo, zmanjšujejo odtujenost, delijo delovne vrednote, vzajemno zaupanje in poistovetenje z organizacijsko avtoriteto (Sagie v Sagie in Koslowsky 2000, 23).

Poznamo različne oznake sistemov participacije, ki pa se med državami razlikujejo, saj so prilagojene družbenim razmeram, prepričanjem, razmerjem v družbeni moči posameznih in delodajalskih organizacij. Najpogosteje srečamo naslednje oznake (Kavčič 1992, 12): industrijska demokracija, delavsko delničarstvo, udeležba zaposlenih pri dobičku, soodločanje, delavska kontrola, delavsko samoupravljanje in participacija ljudi.

3 RAVEN, VSEBINA IN INTENZITETA PARTICIPACIJE

Podjetje brez sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi dejansko sploh ne more obstajati. Vodstvo mora pridobiti čim natančnejše informacije o tem, kaj se dogaja v podjetju, da ga lahko uspešno vodi. Področja, kjer prihaja do sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom, ter vsebina sodelovanja so lahko zelo raznoliki.

Organizacijska **raven participacije** bistveno določa moč vpliva zaposlenih. Razlikujemo naslednje ravni (Kavčič 1992, 32—33):

- delovno mesto posameznega zaposlenega,
- delovna skupina,
- nižja organizacijska enota (obrat ali delavnica),
- večja organizacijska enota (tovarna),
- podjetje kot celota.

Stanojević (2006a, 96) poleg navedenih loči še naslednje ravni, kjer lahko zaposleni uveljavljajo svoje interese:

- raven industrijskega sektorja,
- raven regije ali območja in
- raven celotne industrije.

Organizacijska razčlenjenost podjetja je za participacijo pomembna z vidika porazdelitve odločanja. V zelo majhnih podjetjih je vpliv zaposlenih navadno zelo omejen, medtem ko je v večjih podjetjih participacija običajno bolj razvita. Delavci morajo imeti dostop do odločanja na tisti ravni, na kateri se o zadevi v organizaciji odloča, da bi sploh lahko izrazili svoj vpliv (Kavčič 1992, 32—33).

Vsebinsko participacije je mogoče opredeliti glede na pomembnost področja za delavca ali podjetje. Pri tem je kot najnižja raven navadno opredeljeno urejanje različnih zadev na delovnem mestu posameznega delavca. Najvišja raven pa je sodelovanje pri odločanju o strateških ciljih podjetja, naložbah ter tehnoloških in organizacijskih sredstvih. Vsebina sodelovanja na posamezni ravni se lahko spreminja glede na posamezne državo, kulturo in vrednote družbe (Kavčič 1992, 30—31).

Na splošno pa sta na ravni posameznika in delovnih skupin poglavitni področji sodelovanja delavcev v odločanju način in organizacija dela. Na ravni podjetja se navadno odloča o kadrovskih, socialnih in ekonomskih vprašanjih, medtem ko so na nadpodjetniški ravni bistvena področja premeščanje in prekvalifikacija delovne sile, družbena blaginja in makroregulacija (Stanojević 1996a, 99).

Knudsen (1995, 9) **intenzivnost participacije ali stopnjo vpliva zaposlenih** opredeljuje kot rezultat dveh dimenzij: prva je stopnja vpliva, ki je dodeljena zaposlenim in/ali njihovim predstavnikom in se razteza od obveščanja, prek posvetovanja do enostranskega odločanja zaposlenih, druga dimenzija pa je razpon pomembnosti vprašanj, o katerih se odloča (bolj pomembna so strateška in taktična vprašanja, manj pomembna pa operativna vprašanja ter vprašanja glede blaginje zaposlenih).

Stanojević (2006b) je različne stopnje vpliva zaposlenih pri odločanju združil v dve različni komponenti:

1. Šibka participacija zajema informiranje, posvetovanje in obveščanje. V tem primeru delavci lahko vplivajo na odločitve vodstva, vendar za sprejete odločitve niso odgovorni. Participacijo »nizke intenzitete« nekateri avtorji

označujejo tudi kot pseudoparticipacijo, saj ne omogoča večjega vpliva delavcev na odločanje, ampak lahko vpliva samo na harmonizacijo industrijskih odnosov.

2. Močna participacija zajema samoupravljanje in soodločanje. Zaposleni lahko sami odločajo in so za svoje odločitve tudi odgovorni. Pri nekaterih oblikah odločanja imajo celo možnost preprečitve sprejetja odločitve — veta, če ta ni v skladu z njihovimi pričakovanji.

4 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PARTICIPACIJE

Organizacijske oblike participacije se v podrobnostih razlikujejo med državami in se tudi sorazmerno hitro spreminjajo. Pri odločanju obstajata dva temeljna tipa participacije:

- **neposredna** ali direktna in
- **posredna** ali **reprezentativna** participacija.

V literaturi se omenja še **finančna participacija** zaposlenih, ki ima obliko udeležbe zaposlenih pri dobičku in delničarstva zaposlenih.

Način vključevanja zaposlenih v odločanje je odvisen od tehnološke razvitosti, strukture zaposlenih, njihove vrednostne naravnosti in interesne organiziranosti na eni ter zunanjih institucionalnih vplivov in splošnih pogojev poslovanja na drugi strani. Na podlagi teh dejavnikov menedžerji sami presodijo, katere organizacijske rešitve najbolj ustrezajo interesom organizacije (Stanojević 2009, 389—390).

4.1 NEPOSREDNA (DIREKTNA) PARTICIPACIJA

Neposredna participacija poteka na **ravni delovnih mest**, kjer se posamezniki ali delovne skupine vključujejo v urejanje delovnih pogojev, organiziranje delovnih procesov in intenziteto lastnega dela (Stanojević 2009, 390). Pri tem vodstvo zagotavlja priložnosti in podpira pobude za **posvetovanje** ali **prenos avtoritete odločanja** o organizaciji dela in neposrednih delovnih nalogah na skupine zaposlenih (Regalia, 1996).

Z neposredno participacijo želi sodobna organizacijska praksa ustvariti pogoje za kreativno in inovativno delo zaposlenih s ciljem kapitalizacije vseh njihovih sposobnosti (Gostiša 1996, 135). To pa zaposlenim zagotavlja avtonomijo na delovnem mestu. Knudsen (1995, 5—6) pravi, da z neposredno participacijo zaposleni sam prevzame odgovornost za določene vodstvene odločitve, katere navadno sprejema vodstvo samo. Ta način obsega različne oblike: večja stopnja odločitev pri delovnih nalogah, oblikovanje avtonomnih skupin ali kakovostnih krogov, sestanki v delovnih skupinah, delavnicah ali na oddelčni ravni.

4.1.1 Oblike neposredne participacije

Najnižja oblika neposredne participacije so **nabiralniki za predloge** zaposlenih, ki se navadno nanašajo na izboljšavo delovnih procesov. Delavci lahko v te nabiralnike dajejo svoje pisne predloge, pri tem pa vodstvo ni obvezano, da se nanje odzove ali jih upošteva, kar pomeni, da jih lahko tudi zavrne brez utemeljitve (Kavčič 1992, 35—36).

Naslednja oblika neposrednega odločanja je **posvetovanje** o organizaciji dela in delovnih nalogah. Na individualni ravni je posvetovanje lahko osebno, kjer sodelujejo zaposleni in neposredno nadrejeni, ali pa »zavarovano« v primeru pogovorov s svetovalci ali ombudsmani, izpolnjevanja shem dajanja predlogov, sodelovanja v raziskavah stališč zaposlenih itd. Kavčič (1992, 35—36) pravi, da se vodstvo zavarovane oblike posvetovanja poslužuje, ko želi pridobiti informacije, ki mu jih formalni informacijski sistem morda ne more ponuditi. Najbolj pa se jih poslužuje osebje na nižjih ravneh, npr. delovodje, in osebje v manjših podjetjih. Na skupinski ravni pa posvetovanje poteka v začasnih (projektnih skupinah) ali stalnih (krožek kakovosti) skupinah (Stanojević 2009, 390 in Regalia, 1996).

Ena izmed posvetovalnih skupinskih oblik so torej delovne skupine ali timi, ki omogočajo članom več samostojnosti, pomembna pa sta medsebojno prilagajanje in usklajevanje. Kavčič (v Svetlik 2002, 196) meni, da je delovna skupina kot celota sama odgovorna za delovno nalogo. Delavci sami razporejajo delo, vsak pa se nauči opravljati praktično delo vseh drugih delavcev v skupini, kar omogoča menjavo in nadomeščanje,

kadar je kdo odsoten. Skupina izbere svojega vodjo, ki nima nobene vodilne funkcije, ampak deluje predvsem kot predstavnik skupine.

Gostiša (1996, 136) opredeljuje participativne skupine kot različne formalne in neformalne organizacijske skupine z visoko stopnjo avtonomije odločanja v organizaciji, ki temelji na aktivnem vključevanju vseh članov skupine v proces sprejemanja odločitev znotraj skupine. Ena vrsta takšnih skupin so tudi krožki kvalitete, ki so se razvili na Japonskem. Ti delujejo na podlagi samoorganizacijskih načel. Delavci prostovoljno oblikujejo skupine od 10 do 20 članov, ki se v prostem času sestajajo in razpravljajo o problemih kakovosti s področja, na katerem delajo, ter nato predlagajo rešitve vodstvu podjetja (Gostiša 1996, 141). Ameriška različica krožkov kvalitete so krožki za kakovost. To so majhne skupine do 5 do 10 zaposlenih, ki se sestajajo enkrat tedensko, da bi reševale z delom povezane težave. Krožke sestavljajo proizvodni delavci, imajo pa svojega vodjo. Članstvo je prostovoljno. Pred začetkom delovanja je treba delavce in vodjo posebej usposablјati za skupinsko delo, vodenje in reševanje vprašanj. Po končanem izobraževanju se skupina začne redno sestajati, npr. enkrat tedensko po eno uro. Predvsem si prizadevajo olajšati delo, znižati stroške in izboljšati kakovost. Posebna različica krožkov za kakovost so začasni timi, ki jih podjetja oblikujejo za rešitev določene proizvodne težave, sestavljajo pa jih zaposleni z različnih oddelkov. Timi se razpustijo, ko se problem reši (Svetlik 2002, 197).

Tretja oblika neposredne participacije je **prenos avtoritete** (»delegativna« participacija), ki je lahko individualna v primeru **obogatitve dela** (angl. *job enrichment*) ali skupinska (Regalia, 1996). Zasnova obogatitve dela temelji na tem, da so nekatere naloge in del odločanja o nekaterih vprašanjih organizacije dela in izvajanja, ki jih načeloma pripisujemo vodstvu, dodeljene podrejenim, kar jim zagotavlja večje avtoriteto, avtonomijo in možnost sodelovanja, pri delu samem pa pomeni večja odgovornost in izziv na delovnem mestu (Anthony 1978, 53—54 in Stanojević 2009, 391). S tem pristopom se znižajo stroški ter posledično zveča motivacija zaposlenih.

Gostiša (1996, 143—144) pravi, da lahko zaposleni opravljajo bolj zahtevna dela ter pridobijo večji občutek odgovornosti, če je oblikovanje dela v podjetju usmerjeno v

zvečanje različnih spretnosti, skladnost in pomembnosti nalog, avtonomnost in povratne zveze. Pri tem pa lahko motivacijski potencial zaposlenih spodbudimo z naslednjimi strategijami:

- Vertikalno razporejanje odgovornosti. Del odgovornosti z višjih ravni prenesemo na nižje, kar pomeni, da ima zaposleni več samonadzora.
- Združevanje nalog. Manjše naloge združimo v bolj kompleksne, s čimer lahko dosežemo več zahtevanih spretnosti in večjo skladnost nalog.
- Oblikovanje naravnih delovnih enot. Naloge je treba razdeliti po enotah tako, da je čim več dela mogoče opraviti znotraj iste enote, s čimer se razvije občutek za lastništvo dela ter se zvečata skladnost in pomembnost nalog.
- Oblikovanje povezav s strankami. Če je le mogoče, je treba povezati delavca s kupci ali vsaj zagotoviti povratno zvezo. S takšno povezavo se povečajo raznolikost spretnosti, avtonomnost in povratna zveza.
- Vzpostavljanje poti za povratno zvezo. Prvi način vzpostavitve se nanaša na ocenitev izvedbe na temelju samega dela, drugi način pa izhaja iz nadzornika ali poročil kakovosti izvedbe.

Z obogatitvijo dela se pospešujeta kreativnost in zbiranje »zlatih« idej. Kreativnost, ideje, predlogi in pobude so izjemno pomembni za učinkovitost celotnega podjetja. Pogoji za doseg slednje pa so po Gostiši (1996, 144—145) naslednji:

- seznanjenost zaposlenih z dejavniki, od katerih je odvisna uspešnost njihovega podjetja,
- zaposleni vzdržujejo povezave s strankami,
- finančna sredstva, namenjena izobraževanju,
- podpiranje timskega dela,
- upoštevanje predlogov, ki se nanašajo na »kakovost delovnega življenja«,
- izobraževanje zaposlenih za pridobivanje novih zamisli,
- upoštevanje in uresničevanje predlogov zaposlenih v najkrajšem možnem času,
- priznanja in nagrade zaposlenim za »zlate ideje«,
- usmerjena pozornost na obseg idej zaposlenih,
- preučevanje vsake ideje in nadzor izvajanja programa predlogov.

Z nagrajevanjem in pozornostjo do zaposlenih lahko v podjetju dosežemo večje produktivnost, učinkovitost in motivacijo za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Gostiša 1996, 145—146).

S prenosom avtoritete se oblikujejo »šampioni«. Za pridobitev konkurenčne sposobnosti morajo biti vodje sposobni spodbujati in usmerjati sodelovanje timov, saj se tako zveča pripravljenost ljudi za izkoriščanje svojih umskih sposobnosti, izboljša pa se tudi kakovost njihovih odločitev. Vodstvo podjetja mora izpolnjevati naslednje zahteve, če želi oblikovati čim več »šampionov« (Gostiša 1996, 146):

- seznaniti zaposlene s posebnimi cilji podjetja,
- ustvariti prijetno delovno vzdušje,
- oblikovati ustrezne delovne time,
- prisluhniti težavam zaposlenih,
- deliti uspeh podjetja z zaposlenimi,
- porazdeliti vpliv in odgovornosti,
- pravično ocenjevati delo in sposobnosti zaposlenih ter zagotoviti napredovanje najboljšim,
- poudariti pomen zadovoljnih potrošnikov in v tej smeri izobraziti zaposlene.

4.2 POSREDNA (REPREZENTATIVNA) PARTICIPACIJA

Posredna participacija pri odločanju poteka z izvoljenimi predstavniki zaposlenih na **ravni obratov, tovarne ali podjetij**. Zaposleni svoje predstavnike izbirajo na volitvah za člane različnih predstavniških teles, ki predstavljajo vse zaposlene, ali pa člane njihovih interesnih organizacij, kot so sindikati (Stanojević 2009, 392). Ta sistem na ravni podjetja imenujemo **soodločanje** ali **soupravljanje**, pri katerem so predstavniki zaposlenih enakopravni člani v upravljavskih organih, kar omogoča večji vpliv pri odločanju in uresničevanje interesov delavskega razreda. Uveljavil se je predvsem v podjetjih, ki so pod nadzorom države, in v velikih podjetjih, njegovo delovanje pa je urejeno z zakonom (Kavčič 1992, 37—38). V Sloveniji je bil leta 1993 v ta namen sprejet **Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju**, dodatno pa omenjeni sistem določajo tudi kolektivne pogodbe (Stanojević in drugi 2001, 78).

4.2.1 Predstavništva delavcev

Osrednji organ, ki posredno zastopa vse zaposlene v podjetju, je svet delavcev. To predstavništvo pa je združeno s predstavljanjem zaposlenih v nadzornem svetu in upravnem odboru podjetja (Stanojević 2009, 392).

Zaposleni pri podjetnikih nimajo pravice do sodelovanja pri upravljanju, kar pomeni, da tudi nimajo pravice biti obveščeni o poslovanju podjetja, pravice do zagotavljanja pobud in ne morejo vplivati na odločitve. Predstavniki delavcev lahko glede na določbe zakona sodelujejo samo v delniških družbah in deloma v komanditnih delniških družbah, medtem ko v drugih organizacijskih oblikah ne morejo. Izjema je lahko družba z omejeno odgovornostjo, ob predpostavki, da se uskladijo interesi družbenikov in zaposlenih, kjer se lahko uveljavita nadzorni svet in delavski direktor (Miklič 1994, 63).

Svet delavcev volijo delavci neposredno, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico. Število članov sveta je odvisno od skupnega števila zaposlenih v podjetju (Utroša 1994, 92—93). Z delodajalcem ali njegovimi predstavniki se praviloma sestaja enkrat mesečno. Način sodelovanja sveta delavcev je zgolj formalen in ne vsebinski, kar pomeni, da ga delodajalec o določenih poslovnih zadevah zgolj obvesti (npr. o gospodarskem položaju družbe, ciljnih podjetja, spremembah dejavnosti, organizaciji proizvodnje in tehnologiji ter letnih obračunu in poročilu), se z njim posvetuje predvsem glede statusnih in kadrovskih vprašanj, pri čemer mora določene odločitve predložiti v soglasje, v nekaterih primerih pa lahko svet delavcev začasno zadrži izvršitev odločitve vodstva in sproži spor pred arbitražo, predloge in pripombe pa lahko vodstvo pri svojih končnih odločitvah upošteva ali pa tudi ne (Gostiša 1996, 208—209 in Miklič 1994, 74).

Glavne naloge sveta delavcev so poleg obveščanja delavcev še naslednje (Miklič 1994, 72—73):

- izvajanje zakona in drugih predpisov, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženih dogovorov med svetom delavcev in delodajalcem. V ta namen mora od

delodajalca zahtevati poročila. Če meni, da gre za hujše kršitve pravic delavcev, lahko pokliče na pomoč zunanje ustanove, zlasti inšpekcijo dela;

- predlaganje ukrepov v korist delavca;
- sprejemanje pobud in predlogov delavcev, ki jih potem upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomoč pri vključevanju invalidov, starejših in drugih delavcev, ki jim je zagotovljeno varstvo, v delo. Ustanoviti je treba delovna telesa za posamezne kategorije delavcev ter tako ustvariti pogoje za lažje in hitrejše reševanje težav oz. odpravljanje vzrokov zanje.

Delavski direktor je predstavnik delavcev v upravi, ki poleg nalog člana uprave tudi zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj. Delavskega direktorja imajo družbe, v katerih je več kot 500 zaposlenih, imenuje pa ga nadzorni svet ali skupščina družbe na predlog sveta delavcev, če družba nima nadzornega sveta. V ta organ so lahko voljeni predstavniki zaposlenih od zaposlenih v podjetju ali od kandidatov, ki niso zaposleni v podjetju (npr. sindikalnih funkcionarjev). Delavski direktor je enakopraven član uprave delniške družbe, saj imajo vsi člani uprave enake pravice, obveznosti in odgovornosti. Pomembno je, da najučinkoviteje usklajuje interese zaposlenih in kapitala ter je pri tem strokovno suveren ((Kavčič 1992, 38 in Miklič 1994, 68—70).

Predstavniki delavcev v **nadzornem svetu** so enakopravni člani organa in sodelujejo pri sprejemanju vseh njegovih odločitev ter nadzirajo vodenje poslov družbe. Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom podjetja, vendar ne more biti manjše od ene tretjine, v podjetjih z več kot 1.000 delavci pa ne manjše od polovice skupnega števila članov nadzornega sveta. V nadzorni svet so lahko izvoljeni člani sveta delavcev, sindikalni zaupniki, sindikalni funkcionarji zunaj družbe in neodvisni strokovnjaki. Pri kandidiranju in izvolitvi v nadzorni svet je treba upoštevati ustrezno strokovno usposobljenost kandidatov, ki morajo biti podkovani na področju finančnega in poslovnega nadzora. Člani nadzornega sveta so izvoljeni za največ štiri leta z možnostjo ponovne izvolitve. Med trajanjem mandata je član nadzornega sveta tudi lahko odpoklican z najmanj tričetrtinsko večino oddanih glasov. Predstavnike

delavcev v nadzorni svet izvoli in odpokliče svet delavcev. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu naj bi se na seje pripravljali skupaj s svetom delavcev, kar lahko izboljša učinkovitost sodelovanja delavcev pri upravljanju in sprejemanju odločitev (Gostiša 1996, 209 in Miklič 1994, 66—67).

Najvišja stopnja, ko delavci odločajo sami, se imenuje stopnja **samoupravljanja**. To je sistem, pri katerem delavci upravljajo podjetje tako, da volijo vodstvo podjetja ali pa sami sprejemajo ključne odločitve. Pogoj za to je skupinska ali družbena lastnina podjetja. Samoupravljanje v podjetjih v zasebni lasti ni mogoča, razen kadar so lastniki podjetja delavci (Kavčič 1992, 37—38).

4.2.2 Participacija prek sindikatov in kolektivna pogajanja

Sindikati so bili prve oblike organiziranega delavskega boja za izboljšanje gospodarskega in socialnega položaja delavca ter v večini podpirajo participacijo zaposlenih. Delavci prek sindikatov uveljavljajo svoj vpliv na upravljanje podjetij s kolektivnimi pogodbami. To so sporazumi med delodajalci in delojemalci, s katerimi so urejene plače in druga plačila, delovni čas, pogoji in pravila dela. Skleniti jih je mogoče na različnih ravneh (na ravni podjetja, panoge, regije in države). Kolektivna pogodba je lahko glavni ali praktično edini instrument vpliva delavcev na upravljanje, lahko pa je zgolj eden od mehanizmov zagotavljanja delavskega vpliva (Kavčič 1992, 39).

Participacija zaposlenih pri odločanju poteka na znotrajorganizacijski ravni, kolektivna pogajanja pa potekajo prek sindikalnih predstavnikov na sektorski ravni. Glavni subjekti participacije zaposlenih pri odločanju ob posredni participaciji so zaposleni, manjše skupine zaposlenih in voljeni predstavniki. Subjekti v kolektivnih pogajanjih pa so sindikati na eni strani in delodajalci in njihova združenja na drugi strani (Stanojević 2009, 394). Glavna naloga sindikata je torej sklepanje kolektivnih pogodb z delodajalci, s katerimi se urejajo pravice in obveznosti delavcev iz naslova delovnega razmerja. Osnovno področje delovanja delavskih predstavništev pa je področje sprejemanja podjetniških upravljaljskih odločitev, na katerega pa sindikati navadno nimajo pravice posegati.

4.3 FINANČNA PARTICIPACIJA

Finančna participacija omogoča ekonomsko udeležbo zaposlenih pri finančnem rezultatu ali dobičkih podjetja in vključuje sheme delitve dobička, lastništvo delavcev in sistem plačevanja glede na dodano vrednost (Marchington 1992, 209). Finančna participacija ni obvezna in je zakon tudi ne določa. Udeležba zaposlenih pri dobičku je prostovoljna, kar pa je odvisno od posameznega podjetja (Mežnar 1997).

Ko govorimo o finančni participaciji, imamo v mislih predvsem (Purič 1997):

- Udeležbo zaposlenih pri dobičku (**»profit sharing«**) — obstajata dva temeljna načina, in sicer gotovinski (cash based profit sharing), pri katerem gre za izplačila v določenih časovnih obdobjih v obliki denarnega zneska, in pa delniški (share based profit sharing), ki je praviloma v obliki izplačil z zakasnitvijo. Izplačila zaposlenim so v obliki navadnih delnic. Ta način podjetjem omogoča, da zaposleni tako pridobljenih delnic ne morejo prosto prodati na kapitalskem trgu, mogoče pa je organizirati notranji trg znotraj podjetja. Seveda pa zaposleni prejemajo dividende. V osnovi gre za zelo prilagodljiv sistem, ki omogoča podjetjem in zaposlenim kar največjo možno mero svobode pri praktični izpeljavi.
- Načrte delitve prihrankov (**»gain sharing plans«**) — utemeljeni so z delitvijo prihrankov, doseženih z znižanjem stroškov, med zaposlene in podjetje, hkrati pa pripomorejo k boljšim odnosom med zaposlenimi in vodstvom, večji pripadnosti podjetju in večjemu zadovoljstvu.

Nekateri avtorji k finančni participaciji pripisujejo tudi materialne in nematerialne ugodnosti, kot so nadomestilo za letni dopust (regres), darila, nagrade in priznanja, stanovanjska posojila, izobraževanja, izleti, kulturna in športna udejstvovanja (Gostiša 1996, 79—80).

Finančna participacija zaposlenim omogoča dodaten vir osebnega premoženja in udeležbe pri uspehu podjetja. Poleg tega pa pripomore tudi k večji vključenosti v poslovanje podjetja ter višji kakovosti delovnega življenja in zadovoljstva pri delu.

Podjetja, ki prakticirajo finančno participacijo, vplivajo na večjo motiviranost in pripadnost zaposlenih podjetju, na povezanost interesov delavcev in lastnikov ter na zvečanje produktivnosti in konkurenčnosti podjetja (Kanjuo Mrčela 2005, 53).

5 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

5.1 OPREDELITEV ČLOVEŠKIH VIROV

Človeški viri so vsi zaposleni, njihovi sposobnosti, znanje, kompetence, motiviranost in vrednote (predavanja Svetlik 2007).

Lipičnik (1996, 20—22) človeške vire opredeljuje kot človeške zmožnosti, ki zajemajo vse znane in neznanе raznovrstne lastnosti, ki se nanašajo na različna področja človekovega življenja. Tako lahko govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. Ljudje v glavnem razvijemo zmožnosti v povezavi z dednimi dispozicijami, druge pa si pridobimo tekom svojega življenja (npr. znanje). Sposobnosti, znanje in motivacija so osrednje zmožnosti, na katere lahko vplivamo, saj predstavljajo glavno človekovo mobilizacijsko silo, ki daje človeku možnosti za doseganje uspeha.

5.2 UPRAVLJANJE ALI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV?

Beseda upravljati (angl. *manage*) izvira iz italijanske besede »*manegg(iare)*«, ki pomeni vzgajati, dresirati. Izpeljana je iz latinske besede »*manus*«, ki pomeni roka (Adizes 1996, 20).

Izraz upravljanje se pogosto uporablja za označevanje upravljanja podjetja s strani lastnikov ali delničarjev, izraz menedžment pa bolj za vodenje določenih dejavnosti v oddelku ali podjetju (Možina 2002, 9).

Upravljanje človeških virov (v tuji literaturi se uporablja izraz »*Human resource management* — *HRM*«, v nadaljevanju tudi UČV) je proces pridobivanja, usposabljanja,

ocenjevanja in premeščanja zaposlenih ter ukvarjanje z njihovimi delovnimi odnosi, zdravjem, varnostjo in pravičnostjo (Dessler 2003, 2). UČV razumemo tudi kot proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje (predavanja Svetlik 2007).

Svetlik in Zupan (2009, 28) **menedžment človeških virov** opredeljujeta kot

strateško usmerjeno dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate.

Menedžment človeških virov se navadno povezuje tudi s strateškimi cilji organizacije z namenom izboljšanja uspešnosti organizacije in razvijanja organizacijskih kultur, kar spodbuja inovacije in prilagodljivost. V tem primeru govorimo o **strateškem upravljanju človeških virov** (Dessler 2003, 11).

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

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

5.3 KADRI IN KADROVSKA FUNKCIJA

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 21). Da pa je njihovo sodelovanje v obliki organiziranega dela čim uspešnejše, je treba izvajati različne dejavnosti v povezavi z njimi. To je kadrovska funkcija, s pomočjo katere zagotavljamo razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti, da dosežemo zastavljene poslovne cilje (Svetlik in Zupan 2009, 21).

S **kadrovsko funkcijo** sledimo dvema delnima ciljema: 1) **pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti** ter 2) **doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti** v delovnem procesu. Oba delna cilja pa vodita k doseganju skupnih ciljev podjetja ter prispevata k njegovima konkurenčnosti in uspešnosti (Svetlik in Zupan 2009, 21).

Možina (2002, 11) navaja **teorijo o ravnanju s kadrovskimi viri**, ki pravi, da ljudje radi opravljajo svoje delo, so ustvarjalni in predani ciljem, intelektualni potencial pa je zgolj delno izkoriščen. Zato nadzor in sankcije niso edini način za doseganje organizacijskih ciljev in ravnanja z zaposlenimi. V ta namen je treba zagotoviti optimalno uporabo kadrovskih virov, pomagati zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti ter ustvarjati pogoje za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju in kontroli.

5.4 METODE UČV

Ena izmed nalog UČV je tudi uporaba načinov oblikovanja dela, ki težijo k zvečanju delovne uspešnosti in zadovoljstva delavcev. Najpogosteje uporabljene metode UČV delimo v tri skupine (Svetlik 2002, 186):

- organizacijsko tehnične metode,
- metode vodenja,
- metode skupinskega dela.

Zaradi preveč kompleksnega dela, ki je sestavljeno iz velikega števila raznovrstnih nalog, sta lahko storilnost in zadovoljstvo delavcev zelo nizka. V tem primeru se uporabi organizacijsko tehnična metoda poenostavitve dela (angl. *job simplification*), kjer se težje delovne naloge razdeli na več delov, nepotrebne naloge se izločijo in zveča se specializacija dela. V sodobnih poindustrijskih družbah pa vse pogosteje opažamo zmanjševanje specializacije, saj se zahteve dela nenehno spreminjajo, potrebna pa sta vse širše znanje in sposobnost prilagajanja. Preobremenjenost zmanjšuje tudi kroženje med delovnimi nalogami ali delovnimi mesti (angl. *job rotation*) v okviru iste delovne skupine zaradi povezanosti delovnih nalog. S tem se zveča raznolikost dela in zmanjšuje utrujenost, delavci so bolj prilagodljivi in lahko ob izostankih zaradi bolezni ali dopustov nadomestijo drug drugega. Z dodajanjem ali širitvijo delovnih nalog (angl. *job enlargement*) pa se zmanjšuje odvisnost delavca od sodelavcev, hkrati pa se povečuje raznolikost nalog in širijo sposobnosti zaposlenih. Nove naloge so navadno po zahtevnosti podobne obstoječim. Ta metoda je del horizontalne obogatitve dela (angl. *job enrichment*), medtem ko vertikalna obogatitev dela vsebuje dodajanje novih in zahtevnejših delovnih nalog. H kakovosti delovnega življenja precej prispeva tudi razporeditev delovnega časa. Pri tem se največkrat omenjajo gibljivi delovni čas in krajši delovni teden ter delo doma in teledelo. Gibljiv delovni čas omogoča delavcem samostojno razporeditev dela in prostega časa, česar pa vsako delovno mesto ne omogoča (Svetlik 2002, 186—190).

Metoda ciljnega vodenja pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene meritvene cilje, ki se jih preverja v določenih časovnih presledkih. Pri tem pa so pomembni postavitev primernih ciljev, komunikacija o doseganju ciljev in soodločanje zaposlenih. Cilji se morejo vselej nanašati na rezultat, in ne na proces, biti morajo natančni in merljivi, nekoliko višji od preteklega obdobja in dosegljivi. Med spremembami v vodenju je izjemno pomembno komuniciranje od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvi način komuniciranja je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji in dajanje navodil, to pa dosežemo z notranjimi časopisi, obvestili na oglasnih deskah, notranjo televizijo, poslovnimi poročili. Drugi način komuniciranja je namenjen poročanju o opravljenih nalogah in delovnih težavah s pisanjem poročil o delu, raziskovanjem mnenj in stališč, s pritožbenimi postopki itd. (Svetlik 2002, 190—194).

Metoda skupinskega dela je precej razširjena v organizacijah. Temelji na ustanovitvi delovnih skupin, krožkih za kakovost in oblikovanju začasnih timov (značilnosti navedenih so predstavljene v podpoglavju »4.1.1 Oblike neposredne participacije«).

6 PREPLETANJE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH IN UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

Raznovrstne oblike participacije zagotavljajo zaposlenim večja zadovoljstvo in motivacijo pri delu, kar se odraža tudi na poslovni uspešnosti podjetja, k temu pa stremi tudi bistvo upravljanja človeških virov, saj zaposlenim navedeno omogoča, jih usmerja in vodi. Modeli UČV se močno prepletajo z različnimi oblikami participacije, kar je zlasti opazno pri neposredni participaciji, kot sta obogatitev dela in posvetovanje v delovnih skupinah. Z modeli in različnimi ukrepi, ki se jih oddelek UČV poslužuje, so zaposleni aktivno angažirani k razmišljanju, razvijanju zamisli, odgovornosti, prav tako pa se vključujejo v celotno dejavnost organizacije.

V zadnjem času se vedno bolj uveljavlja »participativni menedžment (sodelovalno upravljanje)«, ki ga Gostiša (2000, 3) označuje kot »način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala (kapitala) v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih menedžerji poslovnega procesa (lastniki, menedžerji, zaposleni)«. V praksi se je uveljavil, ker ima sodelovanje pri odločanju ugodne motivacijske učinke na delo in prizadevanja zaposlenih ter na njihovo pripadnost organizaciji oziroma integracijo v organizacijo. Slednje posledično pomeni večji poslovno učinkovitost in uspešnost organizacije, kar je osnovni cilj vsakega upravljanja (Gostiša 1996, 32). Prednosti participativnega upravljanja so zelo obsežne. Najpomembnejši prednosti sta seveda izboljšana produktivnost in morala zaposlenih, sledijo pa še obsežnejše sprejemanje sprememb, mirnejši odnosi med zaposlenimi in vodstvom, večja pripadnost zaposlenih organizaciji, večje zaupanje zaposlenih v vodstvo, izboljšana komunikacija in skupinsko delo (Anthony 1978, 30).

Številne raziskave ugotavljajo, da kadrovske funkcije zaradi prevelike obsežnosti dela in kompleksnosti nalog izvajajo različni nosilci. Tako razen kadrovskih strokovnjakov številne naloge izvajajo tudi vodje na različnih ravneh, drugi zaposleni (mentorji) in sami delavci (sodelujejo pri načrtovanju svojega razvoja). Konec koncev se v izvajanje vključujejo tudi sindikati ter zunanje ustanove (Svetlik in Zupan 2009, 22).

Vedno bolj prihaja do prepletanja med vlogami vodij in kadrovskih specialistov, saj slednji pogosto pomembno vplivajo na samo vodenje, medtem ko se vodje ukvarjajo s kadrovske funkcije. Florjančič (1994, 180—185) meni, da razlog za ta pojav tiči v različnosti vlog v organizaciji, ki jih imajo vodje in kadrovski specialisti. Mesner Andolšek in Štebe (2004, 36) navajata, da se je v Sloveniji ta proces začel po letu 1990, ko so se začele korenite strukturne spremembe v organizacijah, kot so decentralizacija, zmanjševanje organizacijskih ravni, združevanje, oddajanje del ipd. K temu pa so botrovali tudi želja po večji učinkovitosti in zniževanju stroškov. Gre za proces, ki je v literaturi o UČV označen kot devolucija. Cascon–Periera je devolucijo kadrovske dejavnosti opredelil kot prenos nalog ali dejavnosti kadrovskih strokovnjakov ali strokovnih služb na linijske vodje (Svetlik in Kohont 2009, 157). Brewster in Larson (v Svetlik in Kohont 2009, 157) jo opredeljujeta kot stopnjo, do katere prakse MČV vključujejo neposredne vodje in nanje prenašajo odgovornost za njihovo izvajanje.

Devolucija kadrovske dejavnosti se kaže na različne načine: menedžment človeških virov (MČV) ima bolj strateško vlogo, kar pomeni, da je vodja kadrovskega oddelka pogosto tudi član uprave, naloge MČV se iz strokovnih služb na določenih področjih prenašajo na linijske vodje (plače, pridobivanje kadrov, usposabljanje in razvoj, zniževanje/zviševanje števila sodelavcev), število strokovnjakov v kadrovskih oddelkih se znižuje, organizacije pa se poslužujejo zunanjih strokovnjakov (Svetlik in Kohont 2009, 157).

Hyman (v Mesner Andolšek in Štebe 2004, 38) meni, da se devolucija dogaja zaradi večje konkurenčnosti, zniževanja hierarhičnih ravni v organizaciji in zmanjševanja delovne sile, poleg tega pa so se linijski vodje sposobne hitreje odzvati na lokalne težave kot pa vrh uprave. Posledica sta večja motivacija in učinkovitejši nadzor.

Brewster in Larsen (2000, 196) slednje navajata kot razlog, da imajo linijski vodje najboljši nadzor nad operativnimi stroški, ki jih predstavljajo njegovi podrejeni. Prav tako so v vsakodnevnem stiku s podrejenimi, jim dodeljujejo naloge, jih spodbujajo in nadzirajo. Z dodeljevanjem avtoritete, odgovornosti za nadzor ter nagrajevanje podrejenih je večja verjetnost za bolj koherentno upravljanje z zaposlenimi. Linijski vodje morajo tudi sprejemati odločite v čim krajšem času, pri tem pa ne morejo čakati na specialista z oddelka za UČV, kar lahko upočasni celoten delovni proces. Naslednji razlog je tudi v spreminjanju organizacijske strukture, kar pomeni, da se število upravnih ravni znižuje zaradi stroškovnega vidika.

Mesner Andolšek in Štebe menita, da gre v procesu devolucije za soodgovornost neposrednih vodij in kadrovskih strokovnjakov. Vodje opravljajo naloge, kadrovski strokovnjaki jim svetujejo, ohranjajo nadzor in obenem obdržijo nekaj operativnih nalog zaradi kredibilnosti pri vplivu na strateške odločitve svojih sodelavcev (Svetlik in Kohont 2009, 157—158).

Devolucija omogoča organizacijsko uspešnost, motivacijo in pripadnost zaposlenih, komunikacijski učinek in reprezentativnost (neposredni vodje predstavljajo celotno vodstvo, hkrati pa so z zaposlenimi v nenehnem stiku), poleg tega pa reševanje težav poteka pri viru, in ne prek oddaljenih posrednikov. Slabosti devolucije pa je opaziti predvsem pri participaciji zaposlenih ter obravnavi disciplinskih postopkov in pritožb, saj vodstvo ni povsod privrženo zamisli vključevanja zaposlenih, ker so nanjo slabo pripravljene in zanjo neustrezno usposobljeni, hkrati pa preobremenjeni z delom (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 38—40).

Z dodelitvijo večje odgovornosti linijskim vodjem za upravljanje svojih podrejenih se zmanjša obseg kontrole oddelka za UČV na omenjenem področju. S tem postane vloga specialistov oddelka za UČV svetovanje in podpora linijskim vodjem. Pomembno je, da se kadrovski strokovnjaki izobražujejo za svetovanje, usmerjanje in vodenje linijskih vodij ter da jih tudi izobražujejo.

Za Slovenijo je na področju uveljavitve in prakticiranja UČV značilen model neintenzivnega (šibkega) upravljanja človeških virov. To pomeni, da splošno vodstvo in maloštevilni strokovni kadrovske delavci premalo pozornosti posvečajo človeškim virom v organizacijah. Za slovenske organizacije je značilno, da je v kadrovske oddelkih zaposlenih malo strokovnjakov. Ta primanjkljaj deloma nadomeščajo z intenzivnejšim delom strokovnih delavcev in večjim angažiranjem linijskih vodij. Težavo pa predstavlja dejstvo, da je v podjetjih še vedno premalo kadrovske strokovnjakov, s katerimi bi lahko linijske vodje sodelovali. Ta pojav je Svetlik označil kot **nepopolno devolucijo**. Devolucija zato, ker se del nalog na področju UČV s kadrovske strokovnjakov prenese na linijske vodje, nepopolna pa zato, ker kadrovska funkcija v slovenskih podjetjih ni bila nikoli dovolj razvita za pravo devolucijo, kot na primer v skandinavskih državah (Svetlik 2004, 8—9).

Pomemben element pri razvoju participacije je učinkovita komunikacija. Na tem področju je naloga oddelka za UČV izoblikovati močno politiko komuniciranja v podjetju med nadrejenimi in podrejenimi. Tu gre predvsem za področje urejanja delovnih odnosov med delodajalci, zaposlenimi in sindikati kot vmesnim členom. Učinkovit sistem komuniciranja posledično omogoča višjo stopnjo participacije zaposlenih pri obveščanju, svetovanju in soupravljanju (Stanojević v Nadoh in Podnart 2004, 163). Okrepiti je treba vertikalno komunikacijo, ki močneje vpliva na pripadnost zaposlenih kot horizontalna, ter individualno komunikacijo, ki je bolj osebna. Dokazano je, da zaposleni še vedno ne želijo komunicirati neposredno z nadrejenimi, zato mora oddelek za UČV organizirati manjše skupine, kjer lahko posameznik pride do besede (Nadoh in Podnart 2004, 170).

Oddelek za UČV ima pomembno vlogo pri ustvarjanju pogojev za optimalen razvoj vseh oblik participacije zaposlenih v podjetju. Njegove naloge za razvoj pogojev pri neposredni participaciji so naslednje (Gostiša 2001, 16):

- zavzemanje za razvoj neposrednih oblik participacije zaposlenih, predvsem za vpeljavo ukrepov obogatitve dela na nižjih ravneh prek sistemizacije delovnih mest;

- uvajanje in spodbujanje sodobnih timskih oblik dela, kot so delovne skupine, projektne ekipe itd.;
- uvajanje rednih sestankov v »participativnih« skupinah o pomembnejših poslovno–organizacijskih vprašanjih, kot so okolje, kakovost, varnost, novosti v stroki, izboljšave v delovnem procesu itd., pri čemer so lahko za zgled t. i. krožki kakovosti in skupine R&R, ki jih poznajo zlasti na Japonskem in v ZDA;
- namestitvev posebnih nabiralnikov za pobude, predloge in vprašanja zaposlenih;
- zagotavljanje periodičnih sestankov vodilnih delavcev z zaposlenimi (sestanki, razgovori, zbori itd.);
- uvajanje participativnega stila vodenja in komuniciranja z ljudmi v delovnem procesu prek ustreznega izobraževanja in usposabljanja vodij.

Glavne naloge oddelka za UČV na področju optimalnega razvoja predstavniške participacije zaposlenih pa so naslednje (Gostiša 2001, 15—16 in 1996, 218—222):

- poleg zakonsko obveznih razvoj in vpeljava še dodatne, posebnim razmeram prilagojene oblike participacije zaposlenih;
- strokovna pomoč pri vzpostavljanju sistema delavskih predstavništev v podjetju (volilni postopki ipd.);
- strokovna pomoč nosilec kadrovanja pri oblikovanju ustreznih kriterijev in postopkov za kadrovanje delavskih predstavništev v podjetju (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor). Treba je oblikovati merila za kandidiranje na posamezne delavsko–predstavniške funkcije;
- skrb za zagotavljanje materialnih pogojev za delovanje delavskih predstavništev v podjetju (prostori, administrativna opravila, finančna sredstva itd.);
- vzpostavljanje učinkovitega sistema obveščanja zaposlenih v podjetju z uporabo najrazličnejših sodobnih komunikacijskih orodij ter razvoj ustreznih metod in tehnik komuniciranja med vodstvom in svetom delavcev;
- načrtovanje sredstev za izobraževanje in izvajanje izobraževanj delavskih predstavnikov za učinkovito opravljanje funkcij ter skrb za izobraževanje vodstva o sistemu delavske participacije. Posameznike, ki naj bi v podjetju opravljali delavsko–predstavniške funkcije, je treba izobraževati ter temeljito

seznaniti s sistemom in načinom funkcioniranja. Zgolj tako bo mogoče pričakovati pozitivne rezultate;

- usposabljanje vodij na vseh organizacijskih ravneh v podjetju za participativno vodenje in komuniciranje;
- zagotavljanje strokovnega svetovanja in pomoči delavskim predstavništvom za učinkovitejše izvajanje vseh njihovih dejavnosti ter razvijanje drugih oblik vsestranskega sodelovanja z njimi;
- podpora svetom delavcev pri zagotavljanju doslednega uresničevanja določil ZSDU ter preprečevanju in odpravljanju njihovih morebitnih kršitev;
- intenzivno vključevanje svetov delavcev v pripravo ter izvajanje programov in strategij na vseh strokovnih področjih, ki jih pokrivajo kadrovske službe (kadrovsko načrtovanje, kadrovanje, strokovno izobraževanje in usposabljanje, sistem nagrajevanja in napredovanja itd.);
- opredelitev statusa sindikatov in načina njihovega vključevanja v sistem delavske participacije, saj se njuni področji dela pogosto prepletata.

7 PREDSTAVITEV MANJŠEGA PODJETJA: LEEMETA, PREVAJALSKA AGENCIJA, SAMO SENIČAR S.P.

7.1 OPIS PODJETJA

Prevajalska agencija Leemeta je precej mlado podjetje na gospodarskem trgu, saj posluje šele četrto leto, kljub temu pa se po svoji kakovosti storitev uvršča v sam vrh slovenskih prevajalskih agencij. Podjetje je bilo ustanovljeno 26. 6. 2006 s standardno klasifikacijo dejavnosti prevajanja in tolmačenja. Vodstvo podjetja predstavlja ustanovitelj, ki je hkrati direktor in delni lastnik.

Od ustanovitve se je podjetje precej razvilo po storitvah, ki jih ponuja, in po organizacijski strukturi. Z organizacijskega vidika si je vodstvo na začetku zastavilo tri glavne cilje za uspešen zagon podjetja:

1. Z inovativnim pristopom k prevajalskemu poslu (ponudba novih izdelkov in domiselnost na področju trženja) hitro doseči rentabilnost podjetja (ROI — *return on investment*);
2. Vlaganje dobičkov v širjenje podjetja, kar je omogočilo prve zaposlitve in specializacija novih zaposlenih za posamezna področja znotraj celotnega delovnega procesa v podjetju;
3. S specializacijo posameznih zaposlenih ali oddelkov stremeti k najvišji možni kakovosti.

Na začetku sta torej za celoten spekter storitev, ki jih podjetje ponuja še danes, skrbeli dve osebi — lastnika podjetja. Z uresničevanjem zgoraj naštetih točk sta si lahko privoščila razpršitev nalog med zaposlenimi in specializacijo posameznih delovnih mest za doseganje čim višje učinkovitosti.

Danes je ponudba podjetja precej raznolika in na svojem področju zadosti skoraj vsakršni želji naročnika. Naročniki lahko prejmejo prevode v 83 svetovnih jezikih ne glede na vrsto besedila, prevode spletnih strani, programske opreme, sodno overjene prevode, overitve že prevedenih dokumentov, lekture in grafično oblikovanje besedil, pripravljenih za tisk (Leemeta).

7.2 VIZIJA PODJETJA

Temeljni cilji in vizija podjetja temeljijo na svežem osebnem pristopu, uglednem, prijaznem, prilagodljivem in po kakovosti storitev znanem podjetju. Podjetje se bo razvijalo kot zanesljiv in stabilen poslovni partner, ki deluje na področju jezikovnih storitev in svetovanj v Sloveniji in tujini. Z obogatenim znanjem, dolgoletnimi izkušnjami, sodobno prevajalsko opremo in kakovostjo svojih storitev želi agencija postati še tesnejši partner podjetij in fizičnih oseb na področju prevajanja, lektoriranja in tolmačenja ter pri svetovanju na omenjenem področju.

Tudi v bodoče bo podjetje odprto za tržne novosti in poslovne priložnosti, sodelovanje in povezovanje z že obstoječimi oz. novimi partnerji, novimi strankami ter zunanji

sodelavci. Podjetje bo zagotavljalo dolgoročno poslovno stabilnost in ostalo vodilno podjetje med prevajalskimi agencijami v Sloveniji ter pridobilo ugleden gospodarski položaj na tujih trgih.

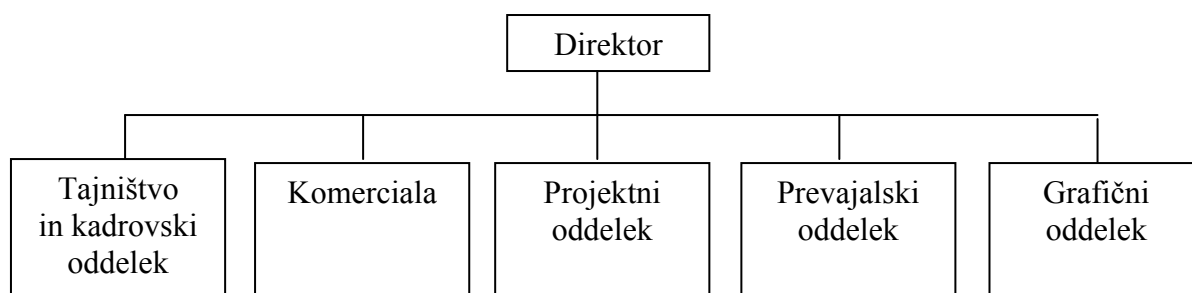
Glavni načrti za tekoče leto in prihodnost so:

- prva podružnica v Srbiji (Beograd): do konca tega leta bo urejena vsa potrebna dokumentacija in za začetek odprta virtualna pisarna, vse delo pa bo še naprej potekalo prek matičnega podjetja v Sloveniji.
- Prestavitev trenutne lokacije podjetja iz podnajemniških prostorov v večje prostore.
- Širjenje ponudbe storitev pod znamko »Leemeta«, ki ne bodo v povezavi z jezikovnimi storitvami, ampak nekaj povsem novega.

7.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V podjetju je za nedoločen ali določen čas zaposlenih osem oseb, dve prek avtorske pogodbe, in več kot 500 zunanjih sodelavcev z vsega sveta (prevajalcev, lektorjev, strokovnjakov na posameznih področjih in grafičnih oblikovalcev), ki opravljajo honorarno delo. Organizacijsko strukturo tvori pet oddelkov (glej sliko 7.1), ki pokrivajo različna področja delovanja, in sicer tajništvo in kadrovski oddelek, komerciala, projektni oddelek, prevajalski oddelek ter grafični oddelek. Vsak oddelek pa ima svojega vodjo ali predstavnika, ki je neposredno podrejen generalnemu direktorju podjetja.

Slika 7.1: Organigram podjetja Leemeta, Samo Seničar s.p.



Vodstvo podjetja predstavljata lastnika podjetja — generalni in izvršni direktor, slednji pa je tudi zaposlen v podjetju in vodi projektni oddelek. Naloge vodstva so načrtovanje, vodenje in upravljanje celotnega podjetja, skrb za finančno stanje podjetja, pridobivanje novih poslovnih partnerjev, zaposlovanje in upravljanje človeških virov znotraj podjetja, strokovno sodelovanje s sodelavci, ustvarjanje pozitivne podobe podjetja in varovanje poslovnih skrivnosti.

Tajništvo in kadrovska služba sta v podjetju združena v en oddelek, saj ju glede na trenutno velikost podjetja nima smisla ločevati na samostojna oddelka, predstavljam pa ga sama kot koordinatorica projektov. V okviru vsakodnevnih nalog vodim administracijo (priprava in izdajanje računov, skrb za redno plačevanje strank, priprava mesečnih obračunov za zunanje sodelavce, sodelovanje z zunanjim računovodstvom, nabava pisarniške opreme, arhiviranje in organiziranje dokumentacije, priprava in pošiljanje dopisov ter gradiva strankam, iskanje javnih razpisov in zbiranje/priprava njihove dokumentacije, skrb za vsakodnevne sestanke in njihovo vodenje, priprava in pisanje poročil za vodstvo), opravljam kadrovske zadeve za zunanje sodelavce (iskanje in rekrutiranje novih sodelavcev ter komunikacija z njimi, vnašanje podatkov in vodenje evidence za zunanje sodelavce, priprava, pošiljanje in sprejemanje pogodb za zunanje sodelavce) in usklajujem projekte (prevzem projektov, komunikacija s strankami, obveščanje strank o poteku njihovega projekta, pomoč pri pripravi ponudb in dokumentov za izvajalce ter iskanju primernih kandidatov iz baze zunanjih sodelavcev za dodeljevanje projektov).

Komercialist je v podjetju zadolžen za komunikacijo s strankami in predstavljanje storitev podjetja. Njegove glavne naloge so svetovanje strankam in sodelovanje z njimi od povpraševanja do realizacije in oddaje projekta, pogajanje o cenah, komunikacija z možnimi novimi strankami ter terensko delo.

Projektni oddelek vodi izvršni direktor, ki poleg vodenja in nadzora ter dodeljevanja prednostnih nalog skrbi tudi za oglaševanje in trženje storitev. Poleg navedenega pa komunicira in sodeluje s strankami in prevajalskimi agencijami iz tujine, oddaja projekte, izdaja naročilnice zunanjim izvajalcem, usklajuje in nudi podporo notranjim

ekipam pri izvedbi projektov ter obvešča direktorja o vseh pomembnih zadevah. Njemu podrejena projektna menedžerka opravlja naslednje naloge: prevzem projektov, komunikacija s slovenskimi strankami, obveščanje strank o poteku njihovega projekta, vnos podatkov v informacijski sistem, analiza dokumentov, priprava ponudb, komunikacija z notranjimi in zunanji sodelavci, skrb za izpolnjevanje vseh zahtev strank pri posameznih projektih, skrb za izpolnjevanje vseh projektnih rokov, odgovornost za proračun in stroške projektov, vodenje evidence v informacijskem sistemu in na strežniku (Leemeta 2010).

Na čelu prevajalskega oddelka je vodja prevajalcev, ki vodi prevajalske/lektorske ekipe, prevaja ter lektorira za notranjimi in zunanji prevajalci. Poleg navedenega pa skrbi še za zagotavljanje brezhibnosti prevodov (terminologija, slovnica, jezik), opravlja končne preglede dokumentov pred oddajo stranki, vzdržuje terminološke glosarje za posamezne projekte in stranke, skrbi za poenotenje prevodov, išče nove zunanje strokovne sodelavce in sodeluje z njimi pri pripravi terminologije, pripravlja strokovna mnenja v zvezi z jezikoslovnimi vprašanji (pomoč strankam), argumentira prevode v primeru pomislekov strank, daje povratne informacije prevajalcem po lektoriranju besedil, svetuje in pomaga prevajalcem med delom na projektih, koordinira prevajalce pri delu na večjih projektih, skrbi za izpolnjevanje projektnih rokov in norm, skrbi za upoštevanje vseh navodil in smernic stranke pri posameznem projektu, daje in zbira predloge za izboljšanje učinkovitosti delovnih procesov pri prevajanju, spremlja napredek prevajalcev in pripravlja poročila s predlogi za izboljšanje kakovosti za direktorja (Leemeta 2010).

Poleg vodje prevajalcev pa v prevajalskem oddelku sodelujejo še štirje prevajalci/lektorji, ki so zadolženi za prevajanje besedil, lektoriranje lastnega prevoda, občasno lektoriranje prevodov drugih prevajalcev, zagotavljanje brezhibnosti lastnega prevoda, skrb pri izpolnjevanju projektnih rokov in norm ter dajanje predlogov za optimizacijo delovnega procesa pri prevajanju (Leemeta 2010).

Grafični oddelek predstavlja grafična oblikovalka, ki vodi namizno založništvo in grafiko. Njene glavne naloge so: priprava dokumentov za prevajalce pred začetkom

prevajanja, končna obdelava dokumentov za stranke po končanem prevajanju, zagotavljanje kakovosti grafičnega videza pripravljenih dokumentov pred oddajo, spremljanje razvoja namiznega založništva in uvajanje novih tehnologij za delo na tem področju, optimizacija učinkovitosti delovnih procesov namiznega založništva, ocenjevanje stroškov in časa za grafično obdelavo pri posameznih projektih, skrb za izpolnjevanje vseh projektnih rokov, komunikacija s strankami v zvezi s specifičnimi grafičnimi zahtevami in skrb za njihovo izpolnjevanje, arhiviranje tiskanega in elektronskega gradiva pri posameznih projektih, skrbi za celostno grafično podobo podjetja in njegovega gradiva, uvajanje tehnologij za učinkovito delo z grafiko, dajanje in zbiranje predlogov za razvoj grafike v podjetju, koordinacija zunanjih sodelavcev za grafiko, grafična priprava, predstavitev storitev, reklamnega gradiva itd. za potrebe podjetja ter skrb za videz predstavitev podjetja (Leemeta 2010).

Zgoraj po vrstnem redu navedeni oddelki hkrati predstavljajo tudi potek procesov v podjetju. Stranka lahko prek (e-)pošte, faksa ali osebno dostavi gradivo za prevod/lekturo v tajniško–kadrovske oddelek ali komercialo, od koder je predan v projektni oddelek. Redne stranke navadno dostavijo gradivo neposredno v projektni oddelek. Projektni oddelek nato gradivo po potrebi pošlje v pripravo za analizo grafičnemu oddelku ali pa ga sam nemudoma analizira ter pripravi ponudbo in jo pošlje v potrditev naročniku. Po potrditvi se dokument pošlje v prevod/lekturo prevajalskemu oddelku. Prevedeno/lektorirano besedilo se nato pošlje v hrambo na projektni oddelek, od tam pa v grafični oddelek, kjer se oblikuje in preveri kakovost. Projektni oddelek končni projekt pošlje naročniku.

7.4 PARTICIPACIJA V PODJETJU LEEMETA

Različni dejavniki, kot so precej nestabilno in vse bolj konkurenčno okolje ter narava dela in poslovanje v storitveni panogi, kamor spadata prevajanje in tolmačenje, so v podjetju bili razlog za razvoj participacije zaposlenih pri odločanju. Glavno vlogo pri uveljavljanju in razvoju participacije ima seveda vodstvo, velik prispevek na tem področju pa dajemo tudi zaposleni sami. Zaradi manjše velikosti podjetja prakticiramo v podjetju predvsem neposredno participacijo in deloma finančno participacijo, v

določenih primerih pride spontano s strani zaposlenih tudi do reprezentativne ali posredne participacije.

Najnižja oblika neposredne participacije vseh zaposlenih je dajanje predlogov, želj in zamisli o kateri koli zadevi podjetja. Največkrat se predlogi nanašajo na ureditev delovnih prostorov, skupnih druženj in izletov, posodobitve programov, vodenje projektov, organizacijo itd. V sklopu temeljnih delovnih nalog vseh zaposlenih v podjetju pa je tudi tako rekoč obvezna naloga dajanja predlogov v zvezi z delovnimi postopki in optimizacijo delovnega procesa. V ta namen je v podjetju na vidno mesto postavljena rdeča škatlica, v katero lahko vsi oddajamo svoje predloge na posebnih obrazcih (Priloga B), ki jih nato obravnavamo individualno s predlogodajalcem in vodstvom ali pa na skupnih sestankih. Takšen način dajanja predlogov pa je že odslužil svojemu namenu, saj se ga zaposleni že dobri dve leti ne poslužujemo več in je škatlica vselej prazna, vendar nas njena prisotnost opominja, da imamo možnost in dolžnost sodelovati. Poleg tega pa sta raznolikost predlogov in njihova pogostost močno upadla. Razlogi za to so vsaj trije. Prvi je zagotovo vsakodnevna uporaba računalniškega programa Skype za notranjo komunikacijo med pisarnami in tudi znotraj pisarn za prenos sporočil od enega do drugega prejelnika. Seveda je lažje in hitrejše napisati in poslati svoj predlog v elektronski obliki vodstvu kot pa vzeti list papirja, zapisati zamisel in nato še čakati na kakršno koli povratno informacijo. Drugi razlog morda tiči v samem obrazcu, kjer je jasno izraženo ime predlogodajalca. To je v določenih primerih lahko ovira pri izražanju želj in dajanju predlogov zaposlenih zaradi strahu pred morebitnim posmehom in lastne nesamozavesti. Čeprav je ob prejetju sporočila prek programa Skype vselej razviden pošiljatelj in predloge prejme vodstvo neposredno, pa se ti navadno nanašajo samo na organizacijo dela in optimizacijo delovnih procesov, redko pa tudi druga področja (ureditev poslovnih prostorov, predlogi za boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu itd.). Iz tega razloga bi bilo morda bolje spremeniti obrazec ali pa jasno izraziti, da ni treba navesti imena, če tega zaposleni ne želi, ter znova oživiti takšen način dajanja predlogov in ga kljub vsemu obdržati poleg elektronskega načina. V intervjujih je nekaj zaposlenih, ki nimajo vsakodnevnega stika z vodstvom, kot tretji razlog za precej pomanjkljivo dajanje predlogov omenilo, da preteče precej veliko časa od oddanega predloga do kakršne koli povratne informacije o

njegovi obdelavi ali realizaciji, sploh kar se tiče urejanja delovnih prostorov in boljšega počutja zaposlenih na delovnem mestu. Informacije o vzroku zamude pri zagotovitvi povratnih informacij niso nikoli posredovane, sčasoma pa je predlog celo pozabljen. Zgodba je precej drugačna pri tistih, ki smo v vsakodnevem stiku z vodstvom in hitreje pridemo do povratnih informacij pri obdelavi predloga z vprašanji, posvetovanji in opomniki vodstvu na to temo.

Za izboljšanje participacije zaposlenih in spodbujanje inovativnosti smo pred kratkim v delovni proces uvedli tudi povsem nov sistem, ki zaposlenim omogoča posredovanje zamisli in njihovo razvijanje v skupini, olajša viharjenje možganov ("*brainstorming*") in pripomore k boljši organiziranosti vsakodnevnih in dolgoročnih nalog posameznikov in ekipe. V aplikaciji lahko vsak zaposlen odpira nove teme/sporočila, ustvarja sezname nalog »*to-do*«, komentira obstoječe teme ali sezname, pripne datoteke ipd. Ta oblika dajanja predlogov je sicer še v povojih, vendar bo kmalu postala eno naših glavnih orodij za načrtovanje in spremljanje dela.

Ena od najbolj razširjenih oblik sodelovanja pri odločanju v podjetju Leemeta je posvetovanje o organizaciji dela, delovnih nalogah, projektih in njihovi izvedbi, (ne)uspešno opravljenih nalogah itd., ki je individualno in skupinsko, poteka pa na različnih ravneh — znotraj posameznih oddelkov, med oddelki ter med zaposlenimi in vodstvom.

Individualno osebno posvetovanje poteka med zaposlenim in njegovim nadrejenim (vodjo oddelka ali vodstvom) predvsem o vsakodnevnih nalogah in težavah, ki se pojavijo tekom delovnega procesa. Pri tem obe strani izrazita svoje predloge in mnenja, na koncu pa vselej nadrejeni ponudi ustrezno rešitev po lastni presoji, za katero pa ni nujno, da se podrejeni z njo strinjajo, prav tako pa niso v ustreznem položaju in nimajo pravic popolnega odločanja o ključnih zadevah.

Kot predstavnica tajniško–kadrovskega oddelka se vsak dan posvetujem z direktorjem glede tekočih nalog in težav, kot so neplačniki, o poteku izterjav in njenih izboljšavah, lokacijah iskanja prevajalcev in tolmačev, tarifah novih prevajalcev in realizaciji na

ново dodeljenih nalog. Komercialist se mora vselej posvetovati z vodstvom glede popustov za stranke, obiskov na terenu itd. Tudi projektna menedžerka se vselej posvetuje z izvršnim direktorjem glede rokov za oddajo projektov. Enako velja za prevajalce, ki se ob dvomih glede uporabljenih izrazov pri prevodih posvetujejo z vodjo prevajalcev. Vodja prevajalcev se z vodstvom posvetuje glede organizacije, smernic za prevajalce, izboljšav poteka dela, kakovosti samih prevajalcev. Tudi grafična oblikovalka se z vodstvom posvetuje glede posodobitve oblikovalskih programov.

Poleg individualnega posvetovanja je v podjetju razširjeno tudi skupinsko posvetovanje. Za uspešno in učinkovito delo so se oblikovale stalne projektne skupine:

- vodstvo — projektna koordinatorica — komercialist (posvetovanje o administraciji, obveščanju strank o akcijah, obiskih pri dolžnikih);
- projektna menedžerka — komercialist (posvetovanje o času, potrebnem za pripravo ponudb in o roku oddaje projektov ter popustih);
- projektna menedžerka — projektna koordinatorica (posvetovanje o plačilni sposobnosti strank, izbiri primerne zunanje sodelavca za prevzem projekta);
- prevajalci — projektna menedžerka — grafična oblikovalka (posvetovanje o času, potrebnem za prevod ali lekturo, času, potrebnem za oblikovanje besedila, manjkajočih prevodih in dopolnitvah v besedilu, razporeditvi dela ob večjih projektih);
- vodstvo — projektna koordinatorica — zunanji računovodski servis (posvetovanje o administraciji, računovodskih in kadrovskih zadevah);
- vodstvo — projektna koordinatorica — zunanji računalniško-komunikacijski servis (posvetovanje o izboljšavah in posodabljanju računalniško-komunikacijskega sistema).

Iz navedenega je razvidno, da so odnosi posvetovanj v podjetju številni in zelo prepleteni. Vzrok tega tiči v naravi dela, saj je realizacija posameznega projekta odvisna od celotne ekipe, potek dela pa mora biti usklajen in natančno načrtovan zaradi kakovosti storitve. Člani v projektih skupinah so precej samostojni pri svojem delu, potrebno pa je natančno usklajevanje zaporedja delovnih nalog znotraj skupine in med skupinami. Formalnega ali neformalnega vodje v posameznih skupinah ni, razen v

primerih, kjer v skupini sodeluje vodstvo. Vsak član skupine je enakovreden drugemu članu skupine in vsak je odgovoren za svojo delovno nalogo. Glavne naloge in način dela skupin določa vodstvo.

Skupinsko posvetovanje in obveščanje pa poteka tudi na vsakodnevnih sestankih celotne ekipe zaposlenih brez vodstva. Na sestankih projektna menedžerka predstavi dnevni načrt dela za vse prevajalce in grafično oblikovalko (število dodeljenih projektov za prevajalca v teku ter število besed, potrebnih za prevod končno oblikovanje dokumenta), nato pa vsi damo še predloge in pripombe glede realizacije projektov, sledi pa skupen dogovor o najboljši možni izvedbi projektov. Temu navadno sledijo še druge zadeve, kot so usklajevanje dopustov, raspored ocenjevanja testnih prevodov, potek reševanja reklamacij, (ne)načrtovane nadure itd. Za kratek čas je vodstvo uvedlo tudi mesečne sestanke vseh zaposlenih, kjer je predstavilo mesečni promet in načrt dela za prihodnji mesec, vendar pa tega ne počne več.

Zaradi potreb in narave dela ter zniževanja stroškov pri morebitnem zaposlovanju novih sodelavcev je v podjetju precej obogatitev dela, pri čemer vodstvo prenese del odločanja o posamezni zadevi ter dodatne naloge na zaposlene. Primerov je več: prevajalci, ki so si tekom večletnega dela nabrali nove izkušnje, zdaj tudi lektorirajo, vendar še vedno pod budnim očesom vodje prevajalcev. Vodja prevajalcev in še en prevajalec bosta po opravljenem izpitu za sodnega tolmača v kratkem opravljala tudi sodno overjene prevode, ki pa jih bosta morala na zahtevo Ministrstva za sodstvo tudi zagovarjati. Poleg tega ocenjujeta tudi testne prevode morebitnih kandidatov. Projektna menedžerka je ob nastopu dela pripravljala samo ponudbe, zdaj dodeljuje projekte izvajalcem in sodeluje s slovenskimi naročniki, počasi pa prevzema tudi naročila tujih prevajalskih agencij. Tudi na svojem delovnem mestu kot projektna koordinatorica od dneva, ko sem se zaposlila v podjetju, z daljšanjem svoje zaposlitve prejemam dodatne naloge in odgovornosti. Poleg tistih, ki so mi bile dodeljene že v osnovi, zdaj skrbim tudi za redno opravljene dnevne sestanke, nadziram pravočasno oddajanje projektov, poročam o opravljenih in načrtovanih nadurah, pišem tedenska poročila o opravljenih nalogah zaposlenih, oblikujem in delam pregled kakovosti besedila pred oddajo projekta (s tem pomagam grafični oblikovalki in jo nadomeščam ob njeni prezasedenosti ali

odsotnosti), v bodoče pa sledi še uvajanje v pripravo ponudb za stranke. Tudi zunanji prevajalci so prejeli novo nalogo — osvojiti prevajalski program MemoQ, ki se ga v podjetju največ poslužujemo. Vertikalna razširitev delovnih nalog velja tudi za grafično oblikovalko, saj zdaj dela tudi s prevajalskimi programi, in ne samo z grafičnimi kot doslej.

Prevajalski oddelek je eden ključnih v podjetju, ki pa je tudi najštevilčnejše zastopan. Vmesni člen med slednjim in vodstvom je vodja prevajalcev, ki pa opravlja tudi del kadrovske funkcije, saj med dodatnimi nalogami ocenjuje notranje prevajalce. Če se ocene ne izboljšujejo, se posvetuje z direktorjem o tem, kako izboljšati položaj, prav tako pa se posvetuje s prevajalcem o vzrokih in išče ustrezne rešitve.

V določenih primerih pride spontano s strani zaposlenih tudi do reprezentativne ali posredne participacije v smislu dajanja skupnih predlogov in vprašanj prevajalcev vodji prevajalcev ali s strani vseh zaposlenih meni kot projektni koordinatoriki, ki nato prenesem mnenja naprej do vodstva ter sporočim povratno informacijo ali pa jo vodstvo objavi prek programa Skype. Poleg neposredne participacije je v podjetju zastopana tudi neke vrste finančna participacija v smislu materialnih in nematerialnih ugodnosti. Zaposleni prejemamo letne regrese, za dobro opravljeno delo pa včasih tudi stimulacijo. Poleg denarnih nagrad vodstvo organizira izlete in skupna druženja v času obletnice ustanovitve podjetja ter ob koncu leta.

7.4.1 Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju Leemeta ter odražanje na uspešnosti podjetja

Po opravljenih intervjujih z zaposlenimi sem ugotovila, da smo vsi zaposleni seznanjeni z navedenimi formalnimi oblikami neposredne participacije v podjetju in se zavedamo možnosti in dolžnosti sodelovati pri odločanju. Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju Leemeta na področju participacije pa se delita na dva pola: na tiste, ki so motivirani in čutijo pripadnost podjetju, in tiste, ki jim motivacija počasi upada, hkrati pa se tudi krha pripadnost podjetju.

Prevajalci vse redkeje dajejo predloge zaradi slabih preteklih izkušenj z njihovo realizacijo in redkih povratnih informacij o njihovi obdelavi. Težko sledijo postopkom sprememb zaradi slabe informiranosti s strani vodstva. Iz tega razloga njihova pripadnost podjetju in motivacija upadata in nimajo občutka, da sploh lahko sodelujejo pri odločanju. Motivirajo jih samo dobri odnosi med zaposlenimi in njihovim vodjo, ki se večkrat tudi zavzame za njih, ter veselje do dela, ki ga opravljajo. Menijo, da je možnost sodelovanja pri odločanju v podjetju navidezna in da ne bi bilo nobene razlike v motivaciji in pripadnosti podjetju, če bi imeli na voljo formalne reprezentativne oblike participacije. Pod vprašaj pa so postavili tudi samo uspešnost podjetja, saj menijo, da vodstvo njihovega prispevka na tem področju ne upošteva dovolj.

Grafična oblikovalka se zaveda, da premalo sodeluje pri odločanju v podjetju, kot razlog pa navaja pomanjkanje informacij, da bi sploh lahko načrtovala svoje delo. Meni, da vodstvo premalo naredi za boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu in obljube na tem področju redko izpolni. Je premalo motivirana zaradi preteklih izkušenj, ker predlogi niso bili uslišani. K delu jo spodbujajo samo dobri odnosi med zaposlenimi. Pripadnost podjetju upada zaradi njenih odnosov mod vodstvom in zaposlenimi ter nizke plače in nenapovedane selitve njenega delovnega mesta v drugo pisarno, kar je bil zanjo precejšen šok. Meni, da je neposredna participacija vseeno boljša za njeno motivacijo in pripadnost podjetju, ker se lahko vselej obrne neposredno na vodstvo, s svojim delom in predlogi na področju svojih delovnih procesov pa prispeva k delovni uspešnosti podjetja.

Projektna menedžerka je motivirana in čuti mero pripadnosti podjetju, saj je vsakodnevno v stiku z vodstvom, se z njim posvetuje in daje predloge ter zamisli o tekočih zadevah. Meni, da je s strani vodstva premalo povratnih informacij o delu, ciljnih in namenih ter si želi, da bi bila o teh zadevah bolje obveščena. Pravi, da njena participacija pripomore k večji uspešnosti podjetja in bi posredna participacija bila povsem odveč, saj dovolj dobro delujemo brez nje. Direktna participacija omogoča večje zadovoljstvo, ker takoj dobi povratno informacijo od vodstva.

Vodja prevajalcev meni, da vodstvo posluša, vendar pa realizacija danih predlogov precej šepa. Prevajalci so motivirani zaradi samih sebe, imajo dobro razvit odnos do dela, ki ga opravljajo, in ga tudi želijo dobro opraviti. Motivacija je dobra zaradi odnosov med zaposlenimi. Sama čuti enako, vendar je njena pripadnost podjetju večja, ker ima možnost povedati svoje mnenje, in to ceni. Moti jo predvsem odnos do njenih sodelavcev. Zaradi pomanjkanje komunikacije meni, da je pripadnost manjša. Komunikacija ni pravočasna, saj o spremembah niso obveščeni in se nanje ne morejo pripraviti. Vodstvo jih zgolj postavi pred dejstvo in se morajo preprosto soočiti z njegovo odločitvijo. Posledica je občutek izključenosti iz celotnega procesa in občutek, da njihov glas ni upoštevan. Meni, da se večina boji dajati predloge, ker ni pravega vzdušja za nastanek zamisli. Bojijo se delati napake, ker se bojijo odziva. Meni, da se vodstvo raje pogovarja z njo kot njenimi podrejenimi. Pravi, da so predstavniki odvečni in direktna participacija omogoča večje zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost, uspešnost podjetja pa raste zaradi možnosti sodelovanja pri dajanju predlogov vseh, vendar je precej odvisno od vodstva, kako te predloge unovči.

Direktor pravi, da sta participacija in motivacija odvisni predvsem od trenutnega navdiha zaposlenih in posameznih dejavnosti/projektov. Obe obliki participacije — neposredna in posredna — pri zaposlenih spodbujata občutek pripadnosti, vendar meni, da je pri neposredni participaciji ta učinek še večji. Pri neposredni participaciji se med drugim gradijo ali nadgrajujejo odnosi med zaposlenimi in vodstvom, kar vpliva na pripadnost podjetju. Dodatna ugodnost tovrstne participacije so tudi hitrejše in neposredne povratne informacije, ki prek prepoznavanja doprinosa posameznikov pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. Participacija zaposlenih je zagotovo eden od ključnih predpogojev za uspešnost podjetja in njegovo širjenje. Manjša podjetja imajo pred velikimi to prednost, da lahko dosežejo veliko hitrejši pretok informacij med zaposlenimi in vodstvom — brez zapletenih notranjih struktur, ki zahtevajo precej več pozornosti in s seboj navadno prinesejo dodatne administrativne ovire. Čas od zamisli do realizacije se pri neposredni participaciji bistveno skrajša, kar omogoči tudi večjo prilagodljivost podjetja na tržišču in daje podjetju možnost, da drži korak s konkurenco.

Participacija je za vodstvo podjetja Leemeta bistvenega pomena za uspešnost in predvsem širjenje ali rast. Dokler je razvoj izključno v rokah najožjega vodstva, je potencial podjetja omejen in bo — kljub uspešnosti — slej kot prej dosegel mejo. Za nadaljnji razvoj mora tako podjetje izkoristiti tudi potencial zaposlenih in jim omogočiti razvoj lastne inovativnosti, kreativnosti, odgovornosti, pripadnosti in želje po osebnem in skupnem napredku. Podjetje, ki uspe vzpostaviti tovrstno okolje, je podjetje, ki ima zagotovljen dolgoročni obstoj na tržišču — ne glede na zahtevnost konkurence. Uspešnost je odvisna tudi od prometa, trženja in postavljenih cen.

7.5 UČV V PODJETJU LEEMETA

Funkcijo upravljanja človeških virov v celoti opravlja vodstvo podjetja, ki za spodbujanje participacije zaposlenih pri odločanju poleg uveljavljenih formalnih oblik uporablja različne načine, kot so bonusi ter druge denarne in materialne nagrade, spodbude in pohvale. Posameznim zaposlenim je zaupanih vedno več odgovornosti, glede na potrebe podjetja so jim omogočena dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja, podjetje pa spodbuja in podpira tudi njihovo samoizobraževanje. Vodstvo je opravilo odlično nalogo na področju razvoja neposredne participacije in veliko pozornost namenja njeni uveljavitvi, zaveda pa se, da je glede motivacije in pripadnosti zaposlenih v podjetju še veliko možnosti. V nadaljevanju navajam nekaj predlogov, kako bi lahko zaposlene aktivno vključili in spodbudili k razmišljanju, inovativnosti in spontanemu sodelovanju pri odločanju v podjetju:

- Vzpostavitev natančno opredeljenega okolja za spremljanje, razvoj ter nagrajevanje samoiniciativnosti in participacije. Korak naprej je treba v tej fazi narediti predvsem pri avtonomiji in možnosti samostojnega odločanja zaposlenih pri najpomembnejših nalogah. V prvi vrsti je za aktivno spodbujanje participacije potreben bolj dodelan način nagrajevanja, kot so bonusi in druge denarne in nenedenarne nagrade ter pohvale. Slednje zaposlenih ne bo zgolj spodbudilo k participaciji, ampak bodo spontano skrbeli tudi za medsebojno spodbujanje; cilj je doseči okolje, kjer bodo zaposleni vsakodnevno motivirani za razne oblike participacije, inovativnost in posledično soodločanje o razvoju podjetja.

- Zvečati hitrost povratnih informacij. Pomembno je, da so zaposleni redno obveščeni o poteku obdelave njihovih predlogov, razlogih za njihovo zavrnitev in možnostih njihove realizacije, saj bodo zgolj tako motivirani za nadaljnje delo v tej smeri in se čutili pomembne za podjetje. Pri tem ne sme biti razlik med tistimi, ki nimajo nenehnega stika z vodstvom, in tistimi, ki ga imajo. V ta namen je več kot dobrodošla uvedba novega sistema, ki bo zaposlenim omogočil posredovanje zamisli in njihov razvoj v skupini, olajšal viharjenje možganov in pripomogel k boljši organiziranosti vsakodnevnih in dolgoročnih nalog posameznikov in ekip ter spremljanje obdelave predlogov, zamisli in želja.
- Obveščanje zaposlenih o spremembah, ciljih in uspehu podjetja. Zaposlene bi bilo treba pravočasno obveščati o vseh spremembah na njihovem delovnem mestu, delovnih nalogah, ciljih in pričakovanjih vodstva. S tem se zagotovi možnost, da se na spremembe pripravimo in jih lažje sprejmemo, kot pa če smo zgolj postavljeni pred dejstvo. To bi lahko dosegli s ponovno uvedbo mesečnih sestankov vodstva z vsemi zaposlenimi, kjer bi vodstvo predstavilo mesečni uspeh podjetja in načrte za prihodnost, s tem pa bi tudi dosegli občutek vključenosti zaposlenih v poslovanje podjetja, zvečanje motivacije in pripadnost podjetju.
- Izobraževanje ključnih kadrov za participativno vodenje zaposlenih. Vodstvo velik poudarek daje usposabljanju in izobraževanju zaposlenih za delo, poleg obveznih izobraževanj pa zaposleni pridobimo znanje tudi s samostojnim učenjem (iskanjem pravih izrazov, seznanjanjem s pravnimi postopki, računovodstvom itd.).
Glede na celoten razpon izobraževanj pa je zanemarjeno izobraževanje in usposabljanje ključnih kadrov za participativno vodenje in usmerjanje podrejenih. Tako npr. vodja prevajalcev v tej smeri deluje samo po lastni presoji in v dobri veri s pomočjo nasvetov direktorja. Nima pa znanja, kako aktivno spodbujati podrejene k razmišljanju in oblikovanju zlatih zamisli.
- Določiti mejo med učinkovito obogatitvijo dela ter prezaposlenostjo. Vodstvo aktivno deluje v smeri obogatitve dela, vendar v zadnjem času vse več dodatnih nalog prelagamo na naslednji dan in včasih celo primanjkuje časa za njihovo realizacijo. Pogoj za uspešno opravljanje vsega (dodatnega) dela je določitev

neke meje, koliko lahko zaposleni opravi v enem delovnem dnevu. Vodja prevajalcev pravi, da ima precej obogateno delo, vendar zaradi slabega načrtovanja projektov ali kratkih rokov nima časa za realizacijo vseh (npr. iskanje strokovnjakov, kar je ključno za preverjanje kakovosti prevodov). Tudi sama sem deležna številnih dodatnih in odgovornih nalog, ki pa jih včasih že precej težko opravi v zastavljenem časovnem okviru. Namen obogatitve dela sta večja zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, številne dodatne naloge pa lahko imajo ravno nasprotni učinek — preobremenjenost, stres, upad produktivnosti in slabo počutje. V ta namen bi bilo morda bolje reorganizirati delovne naloge vseh zaposlenih in jih enakomerno razporediti med zaposlene.

8 PREDSTAVITEV VEČJEGA PODJETJA: POLZELA TOVARNA NOGAVIC, D.D.

8.1 OPIS PODJETJA

Polzela tovarna nogavic, d.d. je eden največjih evropskih proizvajalcev ženskih, moških in otroških nogavic, ki že več kot 80 let ustvarja in narekuje modne trende v industriji nogavic doma in po svetu, njegovi izdelki pa sodijo v sam svetovni kakovostni vrh. Podjetje je bilo 16. 11. 1995 registrirano kot delniška družba, katere večinski lastniki so delavci, upokojenci podjetja in bivši delavci podjetja. Danes je v podjetju Polzela, d.d., zaposlenih približno 450 ljudi, ki so večinoma občani občine Polzela. Nogavice proizvajajo na sodobnih strojih ter iz najsodobnejših naravnih in umetnih materialov (Polzela tovarna nogavic).

Proizvodni program predstavljajo večinoma ženske nogavice (89 %), 9 % predstavljajo moške nogavice, 2 % izdelkov pa je namenjenih otrokom. Domači trg oskrbujejo z več kot 200 različnimi izdelki, več kot polovica izdelkov iz bombaža, volne, svile in akrilnih vlaken pa je namenjena tujim trgom. Največ izvozijo v Nemčijo, Švico, Avstrijo, države Beneluksa, na Švedsko, v ZDA, Kanado, Rusijo, Avstralijo in na Hrvaško, v BIH, Srbijo in Makedonijo (Polzela tovarna nogavic). Posebno pozornost namenjajo kakovosti izdelkov. Ta se prične s kontrolo vhodnih surovin, kontrolo vseh

proizvodnih faz ter pregledom vsake nogavice na koncu pred pakiranjem. Veliko vlagajo v okolju prijazno proizvodnjo in poslujejo po standardu OEKO–tex 100, ki zahteva humano in ekološko zaščito potrošnika. Vse uporabljene surovine so zdravju in koži prijazne ter neškodljive. V razvoju oblikovalci sledijo svetovnim modnim trendom in željam kupcev. Blagovna znamka Polzela prinaša novosti, zadovolji še tako prefinjen okus ženske, postavi piko na i moški eleganci in posega v razigrani otroški svet z vedno novimi vzorci. Polzela v svojem poslovanju uveljavlja upravljanje kakovosti in vlaga v razvoj vizualne identitete izdelka (Polzela tovarna nogavic in Polzela tovarna nogavic 2010).

Zgodovina tovarne je precej raznolika, njeni začetki pa segajo v leto 1927, ko je švicarski industrialec na Polzelo pripeljal stare stroje za izdelavo nogavic in jih namestil v prostore tedanje lesne industrije. S 60 delavci je pričel plesti prve volnene in bombažne nogavice, slednje pa predstavlja tudi uradno spremembo dejavnosti z nazivom Polzela tovarna navadnih in tkanih pletenin, d.z.o.z.. Že pred drugo svetovno vojno se je število delavcev povzpelo na 350, izdelali pa so 1,8 milijona parov nogavic. Leta 1951 so se pričeli prvi preizkusi s sintetičnimi materiali v nogavičarstvu, na podlagi teh pa so izdelali prve nogavice iz umetne svile, ki so bile takratni pravi modni hit. Od takrat je proizvodnja iz leto v leto rasla, kar pa je vse močnejše pogojevalo zamenjavo zastarelih strojev s sodobnimi pletilnimi stroji, ki so bistveno skrajšali postopek izdelave nogavic, kakovost pa se je izboljšala. Med letoma 1960 in 1961 je sledila faza popolne rekonstrukcije, saj je bila tovarna eno samo veliko gradbišče. Stare objekte so porušili in zgradili nove, svetle in prostorne hale. Zlasti pomembno je bilo leto 1962, ko se je tovarna s podpisom petletne pogodbe s kanadskim podjetjem POLEX AG prvič resno vključila v mednarodno menjavo. Na podlagi te pogodbe je tovarna podvojila obseg strojne opreme in uvedla najnovejšo tehnologijo izdelave nogavic. Izkušnje iz preteklih let in poznavanje zahodnih tržišč so podjetju Polzela omogočili, da je leta 1969 prva v takratni Jugoslaviji izdelala fino žensko hlačno nogavico z imenom PEGGY. To ime je še danes sinonim za kakovost hlačnih nogavic. Po osamosvojitvi Slovenije se je tovarna nogavic uspešno izognila težavam zaradi razpada velikega trga, saj je kot izvoznik večinoma izvažala na zahodna tržišča. Dobili

so licenco za vse bolj priljubljene izdelke iz mikro vlaken in preje lycra, ki jih kombinirajo z naravnimi materiali (Orožen 1984 in Polzela tovarna nogavic 2010).

8.2 VIZIJA IN CILJI PODJETJA

Vizija podjetja temelji na 80–letni tradiciji poslovanja in razvojnih možnostih. Poslanstvo podjetja je proizvodnja visokokakovostnih izdelkov, ki kupcem zagotavljajo odlično počutje, toplotno in zdravstveno zaščito, športno–rekreacijski navdih, vrhunsko estetiko, modno lepoto ter krepitev samozavesti (Polzela tovarna nogavic 2010).

Cilji delniške družbe (Polzela tovarna nogavic 2010):

- zagotovitev čedalje večjega dobička na zaposlenega,
- nenehna rast premoženja,
- pospeševanje ustvarjalnosti, inovativnosti in tehnično–tehnološkega razvoja,
- doseganje visoke kakovosti delovnega življenja delavcev,
- vsestranski razvoj delavcev in njihovo strokovno usposabljanje.

Uspešna napredek in razvoj podjetja temeljita na stalnem nadzoru in uvajanju najsodobnejše strojne opreme, novih, človeku prijaznih materialov, barv in kemikalij ter novih izdelkov, ki so prijazni do ljudi, neškodljivi za kožo, prijetni in varni ter dajejo občutek udobja in samozavesti. Nenehna preučevanje in prilagajanje trgu omogočata podjetju, da izpolni želje čim več ljudi. Uspešno vodenje ter velika prizadevnost in pripadnost podjetju vseh zaposlenih pa so osnovni temelji celotnega napredka podjetja Polzela, d.d. (Polzela tovarna nogavic 2010).

8.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

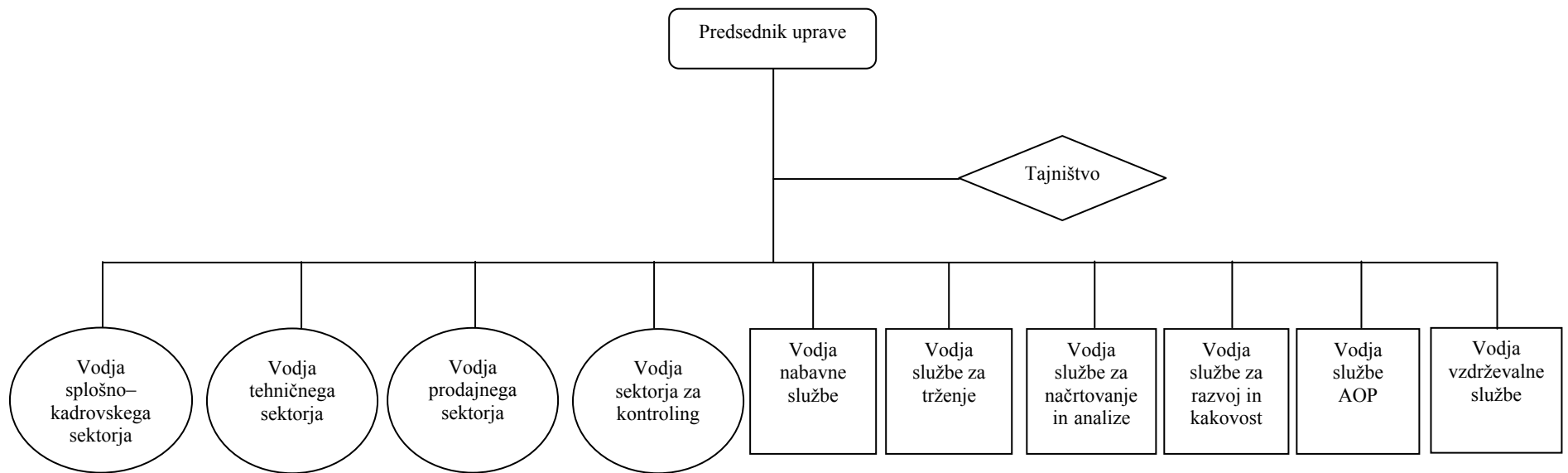
Proizvodnja poteka v petih obratih: pletilnici ženskih in moških nogavic, šivalnici ženskih in moških nogavic, barvarni in oblikovalnici ter obratu za dodelavo ženskih in moških nogavic. Poleg predsednika uprave in tajništva za nemoteno delo skrbijo še štirje sektorji (splošno–kadrovski sektor, tehnični sektor, prodajni sektor, sektor kontrolinga) in šest služb (nabavna služba, služba za trženje, služba za načrtovanje in

analize, služba za razvoj in kakovost, služba AOP in vzdrževalna služba) (glej sliko 8.1). Vodja izmene je podrejen obratovodji, vsak obratovodja pa je podrejen vodji tehničnega sektorja (Polzela tovarna nogavic 2010).

Pletilnica ženskih nogavic je obrat s 350 stroji za pletenje ženskih nogavic, kjer dela 47 zaposlenih. S predpisanimi materiali (poliamid, lycra) in po predpisanem tehnološkem postopku se v tem obratu prične proizvodnja nogavic. Najprej spletejo cevaste dolžine, ki jih imenujejo rolingi. Te odpeljejo v naslednji obrat, imenovan šivalnica. Pletilnica moških nogavic je obrat s 75 stroji, kjer poteka pletenje moških in otroških nogavic ter debelejših ženskih nogavic. Obrat zaposluje 26 ljudi. V šivalnici, kjer je zaposlenih približno 100 ljudi, rolinge najprej zašijejo v prstih. Če so to nogavice, dokolenke ali kratke nogavice, jih odpeljejo v barvarno in oblikovalnico, če pa gre za izdelavo hlačnih nogavic, te še ukrojijo — prerežejo jih po dolžini za hlačni del in po dva rolinga sešijejo skupaj. V določene izdelke vstavijo tudi všitek. Razvoj tehnologije pa je omogočil uvedbo avtomatov, ki iz dveh rolingov sami naredijo hlačno nogavico — zašijejo jo v hlačnem delu in prstih ter jo odložijo na določeno mesto. Nogavice so tako pripravljene za naslednji obrat. V barvarni in oblikovalnici glede na želje kupcev nogavice v barvnih aparatih obarvajo v modne barve. Uporabljajo reaktivna (za bombažne nogavice) in kislila barvila (za druge nogavice). Nogavice nato v sušilniku posušijo in jih tako pripravijo za oblikovanje. Delavke jih natikajo na ploščate aluminijaste modele nog. Nogavice se odpeljejo v posebno komoro, kjer eno minuto s pomočjo pare s temperaturo od 115 do 120 stopinj Celzija poteka oblikovanje. Nato se sušijo še eno minuto in se pripeljejo iz komore, da jih delavke lahko snamejo z modelov, preganejo ter odložijo na kartonsko ploščo. Nogavice so tako pripravljene za pakiranje v obratu za dodelavo. Tam pobarvane in oblikovane nogavice zapakirajo v ustrezno embalažo (ovojnice, škatlice) in jih opremijo z vsem potrebnimi oznakami. Uvajajo tudi sodobno tehnologijo, ki naj bi odpravila ročno pakiranje. Zapakirane nogavice so tako pripravljene za kupce doma in v tujini (Polzela tovarna nogavic 2010).

Delo v vseh obratih je normirano. Norma je količina opravljenega dela, ki naj bi jo delavec dosegel v osmih urah pri delu z določenim izdelkom z uporabo najučinkovitejših gibov. Ob doseganju 100–odstotne norme delavcu pripada osnovna

Slika 8.1: Organigram podjetja Polzela tovarna nogavic, d.d.



Vir: Polzela (2010).

plača z vsemi dodatki, ob doseganju norme pod 100 % ali preseganju norme pa se ustrezno spremeni tudi višina plače (Polzela tovarna nogavic 2010).

8.4 PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V TOVARNI POLZELA

V podjetju Polzela tovarna nogavic, d.d. večji poudarek dajejo posredni in finančni participaciji ter strogo upoštevajo zakonodajo na tem področju, neposredna participacija pa nima večjega pomena.

8.4.1 Neposredne oblike participacije v tovarni

Po pogovoru z vodjo splošno–kadrovskega sektorja in članom uprave sem izvedela, da lahko zaposleni neposredno sodelujejo pri odločanju v podjetju z različnimi predlogi in posvetovanjem, vodstvo pa jih po potrebi obvešča o pomembnih zadevah, občasno pa se oblikujejo tudi različni timi.

V tovarni imajo vsi zaposleni možnost dajanja predlogov in mnenj svojemu vodji obrata, ta pa jih posreduje vodji sektorja, če gre za predlog večje razsežnosti. Referentka nabave pravi, da se zaposleni lahko obrnejo tudi na predsednika uprave, če gre za osebno težavo ali poseben predlog. Včasih so imeli na različnih mestih v tovarni nabiralnike za predloge, ki jih je pobirala oseba, zaposlena v ta namen, in jih posredovala v obravnavo pristojnemu vodji za posamezno področje. Danes teh nabiralnikov ni več, zaposleni pa predloge posredujejo ustno. Vsebina in pogostost dajanja predlogov sta odvisna od položaja in dela, ki ga delavec opravlja v podjetju. Predlogi se največkrat nanašajo na delovne naloge, optimizacijo dela, zniževanje stroškov, računalniške sisteme, varnost pri delu in ureditev delovnega prostora. Zelo redko dajejo predloge zaposleni na najnižjih delovnih mestih v proizvodnji, saj je njihovo delo izjemno sistematizirano in precej enolično. Šivilja v šivalnici hlačnega dela je omenila, da je tudi sama že dala kakšen predlog vodji obrata, prav tako pa tudi njeni sodelavci, vendar jih nihče ni upošteval, sprememb na tem področju in na področju načina dela pa ni bilo že vsaj 25 let. Meni, da je eden izmed razlogov za redkost predlogov z njihove strani poleg slabih izkušenj z odzivi na predloge tudi

posmeh. Prva razlika pri intenzivnosti dajanja predlogov je opazna že pri vodjih izmene v proizvodnji, ki imajo več avtonomije in pooblastil. Ti sprejemajo predloge svojih zaposlenih in jim v okviru svojih zmožnosti tudi ugodijo, poleg tega pa tudi sami dajejo predloge vodji obrata, občasno pa prejmejo povratne informacije. Predlogi niso obravnavani v celoti in se vodstvo vanje ne pogloblja, zato imajo delovodje občutek, da jih vodstvo ne posluša dovolj. Intenzivnost dajanja predlogov pa z višje uvrščenimi delovnimi mesti raste.

Naslednja oblika neposredne participacije v tovarni je posvetovanje o organizaciji dela, delovnih nalogah in težavah med delovnimi procesi, ki je večinoma individualno. Pri tem se zaposleni obrne neposredno na svojega vodjo ali obratno ter se posvetuje o najboljši možni rešitvi. Pri vprašanjih glede višine plače pa se zaposleni lahko obrne neposredno na kadrovsko službo ali sindikalnega predstavnika. Skupinsko posvetovanje ali skupinsko delo ter oblikovanje timov je v tovarni precej redko, saj v proizvodnji prevladuje pretežno individualno delo (okvirno 210 oseb), kar pa velja tudi za ostale sektorje in službe. Začasni timi se navadno oblikujejo pri načrtovanju novih izdelkov. Takrat vodstvo določi skupino ljudi, ki obiše različne sejme s področja tekstilne industrije, kjer raziščejo nove smernice in trende za prihodnje obdobje. Njihova naloga je, da izberejo nekaj izdelkov, naredijo vzorce, predstavijo številke, izdelajo načrt realizacije in oceno. Tim se nato razširi po potrditvi vzorcev.

Vodstvo zaposlene tudi obvešča o pomembnih zadevah, kot so letna poročila o poslovanju podjetja. V ta namen imajo v tovarni v obratih obešene oglasne deske, glavna pa je v jedilnici. Včasih so imeli tudi glasilo in mesečna obvestila, danes pa se tega ne poslužujejo več. Zaposleni enkrat letno prejemajo tudi obvestila o dividendah.

Naslednja oblika neposredne participacije bi lahko bila obogatitev dela, vendar gre v primeru podjetja Polzela predvsem za horizontalno širitev dela, ki ji v zadnjem času povečajo večjo pozornost zaradi odpuščanja zaposlenih in racionalizacije stroškov. Prej so se strogo držali točno določenih delovnih nalog, ki so bile dodeljene vsakemu delovnemu mestu, zdaj pa morajo zaposleni poleg svojega dela opraviti tudi druge naloge, saj je zaposlenih vse manj in se delo razporedi med preostale. Horizontalna

širitev dela v tovarni poteka sorazmerno z rangom delovnega mesta. Slednje pomeni, da proizvodni delavci nimajo nobenih dodatnih nalog ampak zgolj delo, ki jim je bilo dodeljeno ob sklenitvi delovnega razmerja, saj delajo glede na normo, njihovi vodje in zaposleni v ostalih sektorjih in službah pa dobivajo dodatne naloge, ki pa so včasih že preobsežne. Pri tem ne gre za vsebinski pomen dela in večanje avtonomije, ampak za številčnost dodatnih nalog, ki pogosto stopnjujejo preobremenjenost in stres na delovnem mestu.

8.4.2 Posredne oblike participacije v tovarni

V podjetju Polzela tovarna nogavic, d.d. posredno participacijo zaposlenih pri odločanju izvršujejo trije organi: svet delavcev, sindikat in nadzorni svet. Delavskega direktorja v tovarni ni, njegovo funkcijo opravljata kadrovska služba in sindikat.

Svet delavcev v tovarni deluje že od leta 1996 in ima deset članov, tretjina jih je tudi v nadzornem svetu. Predstavniki sveta delavcev je izpostavil, da je njihova naloga informiranje, posredovanje predlogov zaposlenih ter lastnih predlogov o poslovanju in kadrovskih potrebah. Skupaj z upravo obravnavajo letna in polletna poročila in o nekaterih zadevah tudi glasujejo. Z določenimi informacijami so seznanjeni, o določenih pa lahko sami tudi odločajo (npr. nočno delo žensk). S kadrovske službe redko sodelujejo, razen ob dajanju soglasja pri večjih odpuščanjih. V tem primeru uprava pripravi merila, svet delavcev pa se na njihovi podlagi odloči, kdo bo odpuščen. Svet delavcev poleg tega daje soglasja in soodloča o delovni uspešnosti. Redne seje so štirikrat letno, po potrebi skličejo tudi izredne seje. Predstavniki sindikata in svet delavcev imajo navadno skupna posvetovanja.

Sindikat v tovarni se imenuje Svobodni sindikat Polzele tovarne nogavic d.d. in skrbi za izpolnjevanje Kolektivne pogodbe za tekstilne, oblačilne, usnjarske in usnjarsko-predelovalne dejavnosti (KPtoupd) in njeno skladnost z zakonodajo ter po statutu izvaja soupravljanje s svetom delavcev. Podpredsednik sindikata pravi, da neposrednega vpliva nimajo, vendar lahko upravi dajejo soglasja za posamezna področja. Zaposleni se neposredno nanje obračajo glede plač, drugih prejemkov (npr. letnega regresa) in

dopustov. Člani sindikata sta dve tretjini vseh zaposlenih. Vodijo dialog med upravo in svetom delavcev.

Navedena reprezentativna organa v podjetju sta značilna za tipično slovensko postkomunistično organizacijo, za katero velja dvojna institucionalna reprezentacija zaposlenih: svet delavcev in sindikat. Svet delavcev je med prehodom s prejšnjega sistema na sedanjega izgubil svojo vključitev v strateško odločanje in kooperativnost, ki je bila zanj značilna pred tem. Izgubo te funkcije in vpliva je posledično nadomestil sindikat, ki je opozicijsko in konfliktno naravnano (Stanojević 2004, 120).

Predsednik nadzornega sveta je dejal, da nadzorni svet sestavlja šest članov, od tega sta dva predstavnika delavcev, ki ju imenuje svet delavcev. Eden je iz sindikata in eden predstavnik delavcev. Naloge nadzornega sveta so imenovanje in razreševanje uprave, ukrepanje v primeru nepravilnosti, prek rezultatov poslovanja pa lahko upravi posreduje odločitve in ukrepa proti njej. Sestajajo se po potrebi oziroma od štirikrat (četrtni izkazi) do osemkrat letno. Zapisnik sej nadzornega sveta se objavi tudi na oglasni deski v podjetju.

8.4.3 Finančna participacija v tovarni

Vodja splošno-kadrovskega sektorja je omenil, da v sklopu finančne participacije zaposleni prejmejo letni regres in različne stimulacije (glede na opravljeno normo in kakovost izdelkov), s katerimi želijo dvigniti normo. Prejemajo tudi bonuse, če v prejšnjem mesecu niso koristili bolniške. Poleg redne delovne uspešnosti predsednik uprave vsak mesec v primeru izredne uspešnosti, ob izrednih dogodkih (enkratno plačilo v primeru izredne učinkovitosti v časovni stiski) in odličnih prodajnih pogojih podeli 20 % višjo stimulacijo. Zaposleni so tudi delničarji in lastniki podjetja, njihov delež pa predstavlja 60 % celotnega deleža. Delnice so razdelili ob prazniku tovarne. Iz naslova lastništva delnic prejmejo dividende, ki pa so bolj simbolične in so jih do sedaj izplačali samo enkrat. Če kdo želi delnice prodati (npr. upokojenci), si jih najprej razdelijo zaposleni znotraj podjetja, saj si prizadevajo, da bi lastništvo ostalo v rokah zaposlenih v tovarni.

8.4.4 Motivacija in pripadnost zaposlenih v tovarni Polzela ter odražanje na uspešnosti podjetja

Motivacija in pripadnost zaposlenih sta glede na navedene oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju zelo različni in se spreminjata sorazmerno z rangom delovnih mest. Šivilja v šivalnici hlačnega dela je v vseh pogledih, ne samo z vidika možnosti participacije, zelo slabo motivirana in ne čuti pripadnosti podjetju zaradi slabih izkušenj z obravnavanjem njenih predlogov in pravi, da enako velja za vse najnižje delavce v proizvodnji. Vodja izmene v proizvodnji ravno tako meni, da v podjetju ni čutiti motivacije in zagona zaposlenih, saj ni pohval s strani vodstva, čeprav se nekateri zelo prizadevajo za dobro opravljeno delo, poleg tega pa tudi stimulacij ne prejemajo več v takšnem obsegu kot so včasih. K delu jih spodbujajo samo dobri odnosi med zaposlenimi. Vodja izmene zase pravi, da je kljub vsemu bolj motiviran, ker ima več avtonomije in dokaj dobre izkušnje z obravnavanjem predlogov ter občutek pripadnosti podjetju. Meni, da zaposlene na splošno bolj motivira neposredna participacija kot posredna, saj je na ta način mogoče dobiti povratne informacije že na začetku, kar seveda vpliva na končno uspešnost podjetja. Referentka nabave pravi, da so zaposleni motivirani samo, če dobijo pohvale, če vodji zaupajo in vedo, da bodo posredovali predlog naprej, če jim vodja prisluhne in jih zagovarja. Zgolj tako lahko dobijo občutek, da so pomembni. Poudarek daje tudi odnosom med vodjo in podrejenimi. Pravi, da več ljudi več ve, zlasti če so predlogi dobri. Slednje posledično vpliva na uspešnost podjetja.

Predstavniki sveta delavcev meni, da sta motivacija in pripadnost v tovarni precej slabi, razen pri predstavnikih sveta delavcev, ki imajo možnost odločanja o pristojnih zadevah. Motivacijska dejavnika sta zgolj denar in dobri odnosi z nadrejenimi. Izpostavlja pomen dobre komunikacije med zaposlenimi in njihovim vodjo. Meni, da neposredna participacija bolj spodbuja motivacijo in pripadnost zaposlenih, saj se posredna participacija delavcev v veliki meri izgubi med postopkom. Za uspešnost podjetja pa sta pomembni obe obliki — neposredna in posredna participacija.

Podpredsednik sindikata meni, da so zaposleni kljub temu motivirani in čutijo pripadnost zaradi lastniške strukture, pomemben pa je tudi dialog med zaposlenimi in

vodjo ter zaposlenimi in predstavniškimi organi v podjetju. Na podlagi navedenega je mogoče razvijati uspešnost podjetja.

Predsednik nadzornega sveta meni, da neposredna participacija bolj motivira zaposlene in spodbuja njihovo pripadnost podjetju. Neposredna in posredna participacija pa skupaj pripomoreta k večji poslovni uspešnosti podjetja.

8.5 UČV V TOVARNI

Za organizacijo približno 450 zaposlenih v Polzeli tovarni nogavic, d.d. skrbi splošno–kadrovski sektor. Njegove naloge so oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest, načrtovanje in izbor zaposlenih, usposabljanje in razvoj zaposlenih, komunikacija z njimi, urejanje delovnih razmerij, skrb za plače, stimulacije, ugodnosti in nagrade, zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda, sodelovanje s sindikati, vključevanje zaposlenih v odločanje ter formaliziranje politik zaposlovanja in programov. Splošno–kadrovski sektor je podrejen predsedniku uprave, kar pomeni, da je mora sporočati in dajati predloge na področju upravljanja človeških virov, socialne politike in medicine dela.

Splošno–kadrovski sektor se na področju participacije zaposlenih v tovarni zavzema za razvoj participativnih oblik zaposlenih pri odločanju, spodbuja zaposlene k sporočanju težav, vprašanj in predlogov, skrbi za obveščanje vseh zaposlenih v podjetju, kot je objava letnega poročila podjetja in drugih pomembnih zadev na oglasnih deskah, skupaj z vodji obratov in služb po potrebi vpelje obogatitev dela na nižjih ravneh prek sistemizacije delovnih mest, skrbi za zagotavljanje prostorov, kjer potekajo seje reprezentativnih organov in sodeluje s slednjimi, organiziral je izobraževanje za svet delavcev in nadzorni svet o vlogi organa, poslovnih odnosih do zaposlenih, najel pa je tudi zunanjega strokovnjaka, ki je predaval vodjem o reševanju konfliktov in odnosih do zaposlenih. Enkrat letno organizira sindikalni izlet in sindikalne igre, kjer se lahko sproščeno družijo vsi zaposleni.

Področje participacije zaposlenih v tovarni je precej razvito, vendar je občutno večja pozornost usmerjena na posredno participacijo, torej na reprezentativne organe, medtem ko neposredna in finančna participacija izgubljata pomen in veljavo v primerjavi s preteklimi leti. V podjetju že nekaj let potekata nenehna sistematizacija in reorganizacija, predvsem v proizvodnji. Vodja splošno–kadrovskega sektorja je povedal, da se že precej časa trudijo za ureditev odnosov med zaposlenimi, da so delavci preslabo obveščeni in nezadostno motivirani, njihova pripadnost podjetju pa upada. V ta namen bi splošno–kadrovski sektor moral vpeljati nujne spremembe na naslednjih področjih:

- Dajanje predlogov in njihova obravnava: Zaposleni želijo sodelovati pri poslovanju podjetja, saj so del njega, in dajati predloge, zamisli, izraziti svoje mnenje in želje. Poleg ustnega podajanja predlogov svojim vodjem bi bilo dobro, če bi na vidna mesta po tovarni znova namestili nabiralnike za predloge, v katere bi lahko zaposleni v pisni obliki prispevali svoje zamisli in želje, tudi anonimno. Predloge zbere predstavnik splošno–kadrovskega sektorja, jih pregleda in dodeli pristojni osebi za posamezno področje. Določiti je treba optimalen čas za povratne informacije, ki bi morale biti v vsakem primeru obvezne ne glede na to, ali je predlog zavrjen, sprejet ali reševanje še poteka. Zaposleni morajo dobiti povratne informacije o poteku reševanja in razlogih za zavrnitev, če vodstvo želi, da zaposleni še naprej aktivno sodelujejo in prispevajo k razvoju podjetja. Če povratnih informacij ne dobijo, lahko motivacija in pripadnost hitro upadeta.
- Komunikacija z zaposlenimi: Osebni pogovor kadrovske službe z zaposlenimi je pozitiven za obe strani. Na eni strani lahko zaposleni izrazijo svoje predloge, pritožbe in pohvale na vseh področjih, kadrovska služba pa iz prve roke pridobi povratne informacije, ki jim jih formalen informacijski sistem ne more zagotoviti in so pomembne tudi za vodstvo. V ta namen bi splošno–kadrovski sektor lahko izvajal letne osebne razgovore z zaposlenimi in razne ankete o zadovoljstvu zaposlenih.
- Obveščanje zaposlenih: Znova bi lahko uvedli glasilo in mesečna obvestila, v katerih bi zaposleni lahko prebrali podatke o prodaji, proizvodnji, delovnih razmerjih, novostih o prekinjenih in sklenjenih delovnih razmerjih.

- Uvajanje participativnega stila vodenja prek ustreznih izobraževanja in usposabljanja vodij: Tudi vodje opravljajo kadrovske funkcije in od njih je odvisno, kako bodo spodbujali svoje podrejene k aktivnemu vključevanju v dajanje pobud in zamisli za boljše delovno okolje in optimizacijo delovnih procesov. Splošno–kadrovske sektor bi moral organizirati več občasnih izobraževanj in usposabljanj na omenjenem področju, da bodo vodje znali prisluhniti podrejenim ter jih pravilno in aktivno usmerjali k participaciji v tovarni. Vodje so tisti, ki kadrovske službi pomagajo uravnati te odnose in se trudijo za njihovo ureditev.
- Zagotavljanje občasnih sestankov vodilnih delavcev z zaposlenimi: Glede na to, da je delo v tovarni, zlasti v proizvodnji, pretežno individualno, bi morala kadrovska služba po posameznih obratih uvesti sestanke zaposlenih z vodjo, na katerih bi predstavili tedenski ali mesečni načrt dela ter reševali vprašanja in težave s področja delovnega procesa. S tem bi zagotovili pripadnost zaposlenih tudi na najnižjih ravneh v tovarni in zaposlene hkrati obveščali o celotnem poteku dela.
- Kroženje zaposlenih med delovnimi mesti: Zaposleni s podobno izobrazbo in izkušnjami bi lahko občasno krožili med delovnimi mesti in si pridobivali nove izkušnje ter spremenili monotono delovno okolje. Poleg tega bi se pri tem zagotovo porajali novi predlogi s področja optimizacije delovnih procesov in delovnih nalog, povečala bi se motivacija in pripadnost podjetju, občutno pa bi se zmanjšala fluktuacija in koriščenje bolnišničnih dni. Zaposleni morajo biti mobilni in sposobni nadomeščati drug drugega v primeru bolniških odsotnosti in dopustov.
- Vpeljava ukrepov za obogatitev dela: Nekatere naloge in del odločanja o nekaterih vprašanjih organizacije dela in izvajanja je smiselno dodeliti zaposlenim. S tem pridobijo večjo avtonomijo, možnost sodelovanja in izzive na delovnem mestu. S takšnim pristopom se znižajo stroški, kar pomeni, da je posledično možno dajati manjši poudarek dodatnim delovnim nalogam, ki so pri nekaterih zaposlenih že zdaj precej številčne.
- Izobraževanje predstavniških organov zaposlenih za učinkovito opravljanje funkcij. Posameznike, ki naj bi v podjetju opravljali delavsko–predstavniške

funkcije, je treba izobraževati in temeljito seznaniti s sistemom ter načinom delovanja, saj zgolj poznavanje zakonodaje na tem področju ne zadostuje. Zgolj tako bo mogoče pričakovati pozitivne rezultate.

- Zagotavljanje strokovnega svetovanja in pomoči delavskim predstavništvom za učinkovitejše izvajanje njihovih dejavnosti ter razvijanje drugih oblik vsestranskega sodelovanja z njimi.

9 SKLEP

Potrebe po aktivnem in celovitem vključevanju zaposlenih na delovnem mestu in v podjetju so vse večje. Sistem participacije daje zaposlenim možnost, da sodelujejo pri odločanju v podjetju, kar povečuje njihovo motivacijo pri delu in občutek pripadnosti podjetju, poleg tega pa se posledično povečata uspešnost in rast podjetja. Pri tem ima kadrovska služba ključno vlogo, saj z doslednim izvajanjem svojih nalog na tem področju, učinkovitim upravljanjem človeških virov in vključevanjem v sodelovanje vseh akterjev, kot so zaposleni, reprezentativni organi, različni strokovnjaki ter nenazadnje tudi država z zakonodajo in direktivami, omogoča in spodbuja njun razvoj.

V prvem delu sem postavila teoretičen okvir, kjer sem opredelila ključne pojme participacije zaposlenih in njene uveljavljene razsežnosti, opredelila pojem upravljanja človeških virov in kako sta navedeni področji medsebojno povezani. Participacija zaposlenih in upravljanje človeških virov sta področji, ki imata veliko skupnega. Različne oblike sodelovanja zaposlenih pri odločanju se povezujejo z glavnimi nalogami kadrovske službe na področju upravljanja človeških virov, kot so načini oblikovanja dela za dvig uspešnosti in motivacije zaposlenih. Pri tem kadrovska služba uporablja različne metode, npr. obogatitev dela in skupinsko delo. Navedene oblike spodbujajo zaposlene k aktivnemu razmišljanju, razvijanju zamisli, zaposleni pa se čutijo bolj povezane z delovnim procesom, kar posledično krepi tudi pripadnost podjetju.

Teoretične predpostavke sem nato uporabila na dveh povsem različnih podjetjih. Na eni strani je manjše podjetje, ki je prevajalska agencija z desetimi zaposlenimi in se ukvarja

s storitveno dejavnostjo. Pri delu so zaposleni zelo samostojni, rezultat dela je osnovan na tesnem sodelovanju v skupini, v delovnem procesu pa prevladujeta nenehno prilagajanje in raznolikost. Na drugi strani sem pod drobnogled vzela večje podjetje (tovarno nogavic s 450 zaposlenimi), ki je dejavno pri proizvodnji različnih izdelkov. Delo je precej monotono, individualno, proizvodnja poteka po točno določenih in ustaljenih postopkih, delo pa je naravnano precej fordistično. Podjetji predstavljata skrajni točki na letvici možnih podjetij. Na primerih obeh podjetij sem želela ugotoviti, kako uveljavljene razsežnosti participacije zaposlenih glede na velikost in dejavnost podjetja vplivajo na njihovo motivacijo in pripadnost podjetju ter kako to posledično vpliva na poslovno uspešnost. Poleg tega pa sem si zastavila vprašanje, kakšne so razlike in podobnosti v participaciji v povezavi z upravljanjem človeških virov v majhnem podjetju in kakšne v veliki organizaciji.

Z raziskavo sem ugotovila, da se manjše podjetje v celoti poslužuje zgolj neposrednih oblik participacije, pri čemer se občasno spontano pojavljata tudi posredna in finančna participacija, večje podjetje pa se osredotoča bolj na posredno in finančno participacijo, neposredna pa je potisnjena na stranski tir. Manjše podjetje prakticira neposredne oblike participacije zaradi različnih dejavnikov, kot so precej nestabilno in vse bolj konkurenčno okolje ter narava dela, zaradi česar mora vodstvo celoten kolektiv aktivno angažirati k izražanju zamisli in predlogov za čim uspešnejše in hitrejše delo. Cilj podjetja je s čim nižjimi stroški narediti čim več, to pa je mogoče doseči s prenosom dela avtonomije, ki jo ima v osnovi vodstvo, na zaposlene. Zaposleni so tako samostojnejši, sodelujejo v skupinah, opravljajo več nalog in se medsebojno dopolnjujejo. Slednje omogoča učinkovitejšo realizacijo ciljev podjetja. Večje podjetje večji poudarek daje posrednim oblikam participacije, ker v prvi vrsti tako določa zakonodaja, poleg tega pa z reprezentativnimi oblikami znižuje stroške sodelovanja zaposlenih pri odločanju ter se posledično osredotoča izključno na skupne predloge in mnenja ter ukrepe vseh zaposlenih. Vzrok za slabšo razvitost neposredne participacije v večjem podjetju verjetno izhaja iz fordistične organizacijske strukture podjetja, ki je prej delovalo v relativno zaprtem in togem okolju, kar je povečalo birokracijo, zaposleni pa so bili podrejeni strogi kontroli v procesu dela. Poleg tega je bil velik poudarek v obdobju delovanja jugoslovanskih samoupravnih organizacij na razvitosti kolektivnih

predstavništev zaposlenih in delavskih svetih, kar pa je na primeru opazovanega podjetja opazno še danes. To ne pomeni, da lahko potrjeno hipotezo H1 posplošimo na vsa manjša in večja podjetja ne glede na dejavnost s katero se ukvarjajo. Za kaj takšnega bi bilo potrebno opraviti več podobnih raziskav na večjem vzorcu podjetij, ki delujejo na različnih področjih dejavnosti.

V večjem in manjšem podjetju so mi zaposleni med intervjuji zaupali, da možnost sodelovanja pri odločanju dviguje njihove motivacijo pri delu, občutek vrednosti njihovega dela, s tem pa tudi njihovo pripadnost podjetju. Vsi sodelujoči so izpostavili, da jim možnost neposredne participacije zagotavlja večje zadovoljstvo in bolj krepí njihovo pripadnost podjetju kot posredna participacija, pod pogojem, da imajo z njo dobre izkušnje. Možnost neposrednega dostopa do vodstva, dajanja predlogov, posvetovanja in obogatitve dela spodbujata njihovo motivacijo bolj kot posredne oblike participacije, kjer občutek participacije zaposlenih pogosteje izgine. Z navedenim lahko torej potrdim tudi drugo hipotezo.

Participacija je bistvenega pomena za večjo poslovno uspešnost, širjenje in rast podjetja. Možnost zaposlenih za vključevanje v sprejemanje poslovnih odločitev na področju opravljanja delovnih nalog in nalog, ki zadevajo dogajanje v celotnem podjetju, predstavlja pomemben dejavnik njihovega zadovoljstva pri delu in dviguje njihovo motivacijo. Poleg tega sistem soupravljanja pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih tudi posredno. Prek slednjega lahko zaposleni dejansko vplivajo na različna področja svojega delovnega življenja v podjetju, od katerega pa je delovno zadovoljstvo precej odvisno. Podjetje lahko uspešno uresničuje svoje poslovne cilje samo, če zaposleni čutijo pripadnost podjetju, kar pa je odvisno od njihove identifikacije s cilji, vizijo in rezultati podjetja. Slednje pa je mogoče doseči z obveščanjem zaposlenih o poslovnih ciljih, zagotavljanjem vplivanja na uresničevanje ciljev ter dobrimi odnosi med zaposlenimi in vodstvom v prijetnem delovnem okolju. Na podlagi navedenega lahko zaključim, da tretje hipoteze ne morem potrditi, saj neposredna participacija ne pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja kot posredna, ampak sta za uspešnost podjetja pomembni obe.

Participacija zaposlenih ni več privilegij delavcev, ampak nuja, ki jo mora vodstvo skupaj s kadrovske službo upoštevati in razvijati v največji možni meri, če želi podjetje uspešno poslovati na gospodarskem trgu. Skozi raziskavo sem ugotovila, da v slovenskih podjetjih participacija zaposlenih še vedno ni dovolj razvita, vse odločitve pa večinoma sprejema samo vodstvo podjetja. Postavljeni so temelji, na katerih vodstvo in kadrovske službe že delujejo v želeni smeri in si prizadevajo za njen razvoj, vendar zaposleni še vedno ne čutijo, da imajo možnost in pravico sodelovati pri odločanju v podjetju, ter se bojijo, da je ta možnost zgolj navidezna. Na odpravo te bojazni in boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu lahko občutno vplivajo že manjši ukrepi, kot so: krajši časovni roki za posredovanje povratnih informacij o predlogih, obveščanje zaposlenih o spremembah, načrtih in ciljih podjetja, določitev meje med učinkovito obogatitvijo dela in prezaposlenostjo, uvajanje participativnega stila vodenja in komunikacije z zaposlenimi.

V zadnjem času je opaziti pomemben napredek v razvoju kadrovske funkcije. Gre za devolucijo, pri kateri se del nalog s področja upravljanja človeških virov in z njim odgovornosti prenesejo na linijske vodje. Slednji igrajo pomembno vlogo pri razvoju participacije zaposlenih, saj so v neposrednem in vsakodnevnem stiku s svojimi podrejenimi. S pravilnim usposabljanjem in izobraževanjem o participativnem vodenju ter svetovanjem lahko kadrovski strokovnjaki dosežejo, da bodo vodje zaposlene spodbujali k aktivnem vključevanju v delovno življenje organizacije, izražanju predlogov in zamisli, s čimer bodo dvignili uspešnost podjetja, kar je skupen cilj vseh, delodajalcev in delojemalcev. Trend devolucije se razvija, zato je pomembno, da se število kadrovskih strokovnjakov s katerimi bi linijske vodje sodelovali v podjetjih poveča in okrepi vloga kadrovske službe na področju razvoja participacije, saj bomo le tako lahko strmeli k popolni devoluciji.

10 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1996. *Življenjska pot podjetja. Organizacijski management. V Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 20. Ljubljana: Panta Rhei — Sineza.

2. Anthony, William P. 1978. *Participative management*. Reading: Addison–Wesley Publishing Company.
3. Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 2000. *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas, and strategy*. Oxford (UK), Malden (MA): Blackwell Publishers Ltd.
4. Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. Ninth edition. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
5. Dessler, Gary. 1997. *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
6. Florjančič, Jože. 1994. Delitev dela kadrovske funkcije med vodstveno strukturo in kadrovskimi delavci. V *Globalni in kadrovski management*, ur. Jože Florjančič, 178—188. Kranj: Moderna organizacija.
7. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management. Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost in Studio participatis.
8. --- 2000. Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. *Industrijska demokracija* 4 (1): 3—9.
9. --- 2001. *Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. Referat na dnevih kadrovskih delavcev v Portorožu, 12. april*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/vlogakadrovsluzb.doc> (15. avgusta 2010).
10. Miklič, Gregor. 1994. Sodelovanje delavcev v organih družb. V *Delničarstvo zaposlenih — na poti k ekonomski demokraciji. Temeljni pojmi o gospodarskih družbah s poudarkom na delniških družbah. Sodelovanje delavcev v organih družb. Uresničevanje zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju*, ur. Marjan Horvat, 59—85. Ljubljana: Enotnost.
11. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. *Participativni menedžment — komparativna prednost slovenskega podjetja? Referat na posvetu ZDKDS "Kadri za novo tisočletje"*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991103.doc> (15. avgusta 2010).

12. --- 2005. Spodbujati finančno participacijo zaposlenih: udeležba zaposlenih pri dobičku in lastništvu je koristna za zaposlene, podjetja in za gospodarstva v celoti. *Manager* (2): 53—56.
13. Kavčič, Bogdan. 1992. *Delavci in upravljanje podjetij*. Ljubljana: Enotnost.
14. Knudsen, Herman. 1995. *Employee participation in Europe*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
15. *Leemeta*. Dostopno prek: <http://www.leemeta.com> (25. avgusta 2010).
16. --- 2010. *Opredelitev delovnih nalog*. Interno gradivo.
17. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Marchington, Mick. 1992. Employee Participation. V *A Handbook of industrial relations practice: practice and the law in the employment relationship*, ur. Brian Towers, 208—225. London: Kogan Page.
19. Mesner Andolšek, D. in J. Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36—40. Ljubljana: Sophia.
20. Mežnar, Drago. 1997. *Oblika delavske participacije: Udeležba zaposlenih pri dobičku družbe*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/strokovneinformacije.html> (15. avgusta 2010).
21. Miklič, Gregor. 1994. *Delničarstvo zaposlenih — na poti k ekonomski demokraciji. Temeljni pojmi o gospodarskih družbah s poudarkom na delniških družbah. Sodelovanje delavcev v organih družb. Uresničevanje zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
22. Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 4—22. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Nadoh, Jana in Klement Podnart. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi — slovenski problem. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 153—174. Ljubljana: Sophia.
24. Orožen, Janko. 1984. »Polzela« tovarna nogavic. V *Polzela*, ur. Stanko Novak in Vili Vybihal, 150—154. Žalec: Kulturna skupnost občine, Polzela: Krajevna skupnost.

25. *Polzela tovarna nogavic*, d.d. Dostopno prek: <http://www.polzela.com> (18. septembra 2010).
26. --- 2010. *Predstavitev podjetja*. Interno gradivo.
27. Purič, Iztok. 1997. *Finančna participacija kot del integralnega sistema delavske participacije*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970123.doc> (15. avgusta 2010).
28. Regalia, Ida. 1996. How the social partners view direct participation. *European Journal of industrial relations* 2 (2): 211—234.
29. Sagie, A. in Koslowsky, M. 2000. *Participation and empowerment in organizations: modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
30. Stanojević, Miroslav, Barbara Rajgelj in Marko Potočnik. 2001. Industrijski odnosi v Sloveniji. V *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojević, 74—92. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Stanojević, Miroslav. 2004. Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 111—129. Ljubljana: Sophia.
32. --- 2006a. *Socialno partnerstvo. Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: Enotnost.
33. --- 2006b. *Zapiski s predavanj pri predmetu Industrijski odnosi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. --- 2009. Vključevanje zaposlenih v odločanje. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 389—394. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175—205. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. --- 2004. Razpoke v zgodbi o uspehu. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 8—10. Ljubljana: Sophia.
37. --- 2007. *Zapiski s predavanj pri predmetu Upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

38. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 157—158. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 21—28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Utroša, Milan. 1994. *Delničarstvo zaposlenih — na poti k ekonomski demokraciji. Temeljni pojmi o gospodarskih družbah s poudarkom na delniških družbah. Sodelovanje delavcev v organih družb. Uresničevanje zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
41. Vodovnik, Zvone. 1995. Kolektivna pogajanja in delavska participacija — temeljna izhodišča: brošura za slovenske sindikate v sodelovanju s fundacijo Friedrich–Ebert–Stiftung: (primerjava). V *Soodločanje, zaposlovanje, kolektivna pogodba: (nemške izkušnje)*, ur. Marjan Horvat, F111. Ljubljana: Enotnost.

Priloga A: Vprašanja po sklopih za intervju v podjetju Leemeta, prevajalska agencija, Samo Seničar s.p.

Intervju z direktorjem:

- Na kakšne načine lahko zaposleni sodelujejo pri odločanju v vašem podjetju (neposredna in finančna participacija)?
- Kako spodbujate in razvijate navedene oblike?
- Kakšna se vam zdita motivacija in pripadnost zaposlenih pri vsaki zastopani obliki participacije v podjetju? Kako se to odraža na uspešnosti podjetja?
- Ali menite, da neposredna participacija pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja, kot če bi imeli v podjetju reprezentativne oblike participacije? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.
- Ali menite, da neposredna participacija omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih in bolj krepí pripadnost podjetju kot posredna? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.
- Kakšni so vaši prihodnji načrti na področju razvoja participacije v podjetju?

- Ali se vam zdi participacija v podjetju bistvenega ali bolj postranskega pomena?

Intervju z vodjo prevajalskega oddelka:

- Navedite naziv delovnega mesta.
- Na kakšne načine v podjetju sodelujete pri odločanju (nabiralniki za predloge, posvetovanja, projektne ekipe, obogatitev dela ...)?
- Ali na tem področju sodelujete tudi z direktorjem kot vmesni člen med podrejenimi in njim kot predstavnikom kadrovske službe? Na kakšen način?
- Kaj pa v vašem primeru glede na opažanja s področij motivacije in pripadnosti podrejenih glede sodelovanja pri odločanju?
- Ali menite, da neposredna participacija pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja, kot če bi imeli v podjetju reprezentativne oblike participacije? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.
- Ali menite, da neposredna participacija omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih in bolj krepí pripadnost podjetju kot posredna? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.

Intervju z zaposlenimi:

- Navedite naziv delovnega mesta.
- Na kakšne načine v podjetju sodelujete pri odločanju (nabiralniki za predloge, posvetovanja, projektne ekipe, obogatitev dela ...)?
- Ste seznanjeni s formalnimi oblikami participacije pri odločanju v podjetju (op.: tistimi, ki jih direktor navaja zgoraj)?
- Kakšna sta vaša motivacija pri vsaki od navedenih oblik in pripadnost podjetju ter zakaj?
- Ali menite, da neposredna participacija pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja, kot če bi imeli v podjetju reprezentativne oblike participacije? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.

- Kako spodbujate in razvijate naveden oblike, kakšen je prispevek kadrovske službe pri tem (strokovna pomoč, izobraževanja in usposabljanja, materialni pogoji, metode obveščanja zaposlenih)?
- Kakšna se vam zdita motivacija in pripadnost zaposlenih pri vsaki zastopani obliki participacije v podjetju? Kako se to odraža na uspešnosti podjetja?
- Ali menite, da neposredna participacija pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja kot posredna participacija? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.
- Ali menite, da neposredna participacija omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih in bolj krepí pripadnost podjetju kot posredna? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.
- Kakšni so prihodnji načrti na področju razvoja participacije v podjetju?
- Ali je participacija zaposlenih pri odločanju v podjetju bistvenega ali bolj postranskega pomena? Zakaj menite, da je tako, kot navajate?

Intervju s predstavniki reprezentativnih organov (svetom delavcev, sindikatom in nadzornim svetom):

- Kateri reprezentativni organ predstavljate?
- Na kakšen način lahko prek navedenega organa zaposleni sodelujejo pri odločanju in kako to poteka?
- Kakšna sta motivacija in pripadnost zaposlenih v zvezi z navedenim ter kako se odražata na uspešnosti podjetja?
- Ali sodelujete tudi s kadrovsko službo ali oddelkom za UČV? Na kakšen način?
- Ali menite, da neposredna participacija pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja kot posredna participacija? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.
- Ali menite, da neposredna participacija omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih in bolj krepí pripadnost podjetju kot posredna? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.

Intervju z zaposlenimi:

- Navedite naziv delovnega mesta.

- Na kakšne načine v podjetju sodelujete pri odločanju (nabiralniki za predloge, posvetovanja, projektne ekipe, obogatitev dela ...)?
- Ste seznanjeni s formalnimi oblikami participacije pri odločanju v podjetju (op.: tistimi, ki jih kadrovska služba navaja zgoraj)?
- Kakšna sta vaša motivacija pri vsaki od navedenih oblik in pripadnost podjetju ter zakaj?
- Ali menite, da neposredna participacija pripomore k večji poslovni uspešnosti podjetja kot posredna participacija? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.
- Ali menite, da neposredna participacija omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih in bolj krepí pripadnost podjetju kot posredna? Navedite razloge, ki potrjujejo vašo trditev.