

ZELENA

Lastništvo: zasebna

Število zaposlenih: okoli 300 + hčera okoli 30

Večina zaposlenih je žensk; na vodilnih mestih prevladujejo ženske (spremembe so nastale v zadnjih 10 letih), predsednica je ženska, v kolegiju so od 6 oseb štiri ženske.

V sindikatu je okoli 80% zaposlenih

Sestava fokusne skupine:

- 1- Anton 50, trgovina
- 2- Betka 40, natakarica
- 3- Cirila 30, prodaja
- 4- Darko, sredi 40, tehnik
- 5- Evgen, sredi 40, natakar
- 6- Francka 40, sindikat
- 7- Gorazd okoli 30, reševalec iz vode
- 8- Hilda sredi 40, sekretarka za gostinstvo in turizem
- 9- Irena, sredi 30, kuharica
- 10- Janez – sindikat

Individualni intervju:

- Direktorica pravnega in kadrovskega področja, pravnica, okoli 40 let
- Predstavnica sindikata gostinstva in turizma, V stopnja izobrazbe, sredi 40 let.

- **Identifikacija problemov/razlogov za spore; kako v podjetjih zaznavajo diskriminacijo, ali jo vidijo kot problem, predmet sporov; načini reševanja sporov**

Fokus skupina

Konflikt med temperamentnim natakarjem, ki je uporabljal premočne izraze in kuharico

Razlog: osebnostna lastnost

Sicer prihaja pogosto **do konfliktov strežba - kuhinja** zaradi preobremenjenosti in tudi zaradi nedorečenosti zadev. Delavci so že večkrat zahtevali sestanek vendar to tega ni prišlo. Nerazrešeni konflikti so se nabirali. Sestanek z nadrejenimi je pozitivno rešil konflikt

» Ta nova vodja hotela je pač malo mlajša, drugače gleda na stvari, tudi naš vodja gostinskega dela sta skupaj stopila in sta ta sestanek organizirala. Vsi smo videli, da je to zelo dobra stvar, da smo se dogovorili, da bomo zadevo ponavljali vsaj dvakrat na leto, pa tudi če ne bo problemov. Ne rabimo se prepirati, lahko se med sabo tudi pohvalimo. »
Evgen, sredi 40, natakar

V drugi skupini imajo **probleme z nadrejenim**, ker **nikoli ne pove direktno kaj je narobe dotični osebi ampak » skoz nekaj šinfajo naokrog »**, ali pa kriči na sodelavce. Na ta način ena oseba ustvarja negativno vzdušje.

Vsak po svoje rešuje ta problem neustreznega odnosa s sodelavko:

..« rešujem jih tako, da ji povem da je več ne mislim poslušati, ker pač v pisarni preklinja, govori na glas, kriči na delavce preko telefona, jih zbada z besedami..... « Cirila, sredi 30, prodaja

Kljub nezadovoljstvu različnih sodelavcev se noben ni pritožil, poskusili so zbirati podpise pa so odstopili, ker je oseba imela podporo celotnega menedžmenta.

Obstaja jasna napetost med menedžmentom in zaposlenimi. Zaposleni so menja: »da se strašno ščitijo med samo , pa .če imajo prav ali ne... ni nekega spoštovanja iz strani menedžmenta do delavcev....., pravice in zadeve si oni prilaščajo nenormalno velike« Evgen, natakar

Zaposleni se čutijo zapostavljeni, ker ne smejo iti uniformirani v restavracijo in pismeno so dobili, da ne smejo sprejemati zasebnih obiskov v službi in se ne smejo predolgo pogovarjati z gostom. (opomba: ali gre za spremembo organizacijske kulture, ki ni bila ustrezno uvedena, pojasnjena?) Menedžment naj bi imel podcenjujoč odnos do poklica natakar.

Sodni spor zaradi poslovnih razlogov

„Po 5 letih je lobi premagal na stran delodajalca in sicer v korist mene in delodajalca ampak pravna služba, inštitut in predavatelji pravijo da sodba ne drži« K... Po mnenju prizadetega tega spora sploh ne bi smelo biti, če bi inšpekcija ustrezno delala

Spor zaradi nezdružljivosti vlog vodja- natakar, spor je bil rešen delavcu v prid.

Spolno nadlegovanje s strani ženske osebe več moških oseb. Moški tega ni prijavil, ker je bil novinec na delovnem mestu in tudi bal se je , da mu ne bi noben verjel.

Pojavlja se **prikrita socialna diferenciacija na osnovi spola in starosti..** Kot natakarji so zaželjeno mladi moški

»Po svetu v vseh večjih hotelih strežejo moški, to je bilo nenapisano pravilo, ampak je firma tukaj spremenila mnenje« Janez

Mlajša generacija ima višjo plačo kot srednja generacija.Srednja generacija, ki je že dalj časa zaposlena ne more napredovati, ker vedno jemljejo samo nove Če imaš dobre odnose z delodajalcem potem lahko napreduješ sicer ne. Ta problem se ne razrešuje.

Bil je tudi spor med mlado sodelavko, ki je bila šele 20 dni na delovnem mestu in delavko, ki je bila pred pokojem; mlajša je očitala starejši, da samo sedi za blagajno. Direktorica trgovine – le ta je napredovala od najnižjega delovnega mesta do direktorice in je zelo razumevajoča- je posredovala in pojasnila mlajši situacijo in jih pomirila. Naslednji dan so mlajšo sodelavko premestili v drugo delovno enoto, kjer pa se tudi ni ujela s sodelavci in je na bolniški.

Za odnose do istospolno usmerjenih menijo da ni problemov

I: Kako mislite, da ni problemov, če pa ne veste?

Darko: Kak pa naj vem, če ne smem probati, če je že nadlegovanje. Če jo jaz silim, da bi videl v kaj je usmerjena, je to že nadlegovanje.

Psihično trpinčenje s strani predpostavljene, ki je eskaliralo do odpovedi:

Vsak mi je rekel, ki so vedeli da še vedno študiram, da naj bi se počutila iz moje strani ogrožena, ker sem bila jaz toliko mlajša, toliko višjo izobrazbo kot ona, kljub temu da me je zmeraj imela za nesposobno, »vsak dopis ki sem ga napisala je bil kot v osnovni šoli z rdečo popravljen in me je vprašala, če sem sploh prebrala kakšno knjigo, ker sem totalno nepismena!« Šlo je namreč za to, da nisem z njimi dihala, da sem videla problemeproblemi so v sami strukturi gostov, investicijah in tako naprej. Potem, ko sem bila dva meseca noseča sem dobila obvestilo o redni odpovedi.....Cirila, prodaja

Sprožen je bil postopek preko sindikata, problem so obravnavali na svetu delavcev in se je rešil v prid delavki, management se je umaknil, češ da se je zmotil. . Toda taista delavka ni dobila nagrad za božič in tudi drugih nagrad . V finančni službi so ji pojasnili, da je na 'črni listi'.

Cirila se je tudi obrnila na direktorja. Direktor, ki je postavil problematično osebo za vodjo ni rešil situacije, odigral je le vlogo strpnega poslušalca.

Štirje natakariji so bili obdolženi goljufije, ni bilo jasno kako so reševali problem; na koncu je predpostavljena 'obdolžila' enega in po izjavi prizadetega ni pojasnila zakaj je naredila tak sklep. Prizadeti je bil mnenja, da bi v tem primeru lahko pomagala strokovnjak, ki se razume na računalnike.

Konflikti nastajajo **zaradi preobremenjenosti**, na primer v eni enoti je imela strežba v zadnji tretjini nad 1000 nadur in čez 150 dni dopusta podobno se dogaja v kuhinji. Za Silvestrovo je vodja kuhinje poslala, vse iz kuhinje domov in gost se je pritožil, da bife ni tisto kar bi moral bitiPo mnenju predstavnika sindikata so bili delavci preobremenjeni. Ta problem trenutno rešuje Sindikat in upa, da bo kmalu prišlo do dogovarjanja, sicer menijo, da bo največji strošek občutil delodajalec.

Zaposleni v gostinstvu se zanašajo predvsem na posredovanje sindikata, le ta je že poklical inšpekcijo, sicer pa do sedaj še niso reševali problemov s zunanjo pomočjo.

Povzetek:

O sporih, ki se trenutno rešujejo ne želijo govoriti. Težko je zvedeti točno definicijo spora in vse vpletene. Med zaposlenimi je zaznati nelagodje, strah in nezaupanje v možnost pozitivnih sprememb. Glavno oviro za reševanje sporov vidijo v neenakopravnem odnosu med menedžmentom in zaposlenimi. Zaposleni si želijo bolj enakopraven odnos z nadrejenimi in da bi le ti spregledali, da nekateri predpostavljeni s svojimi negativnimi osebnostnimi lastnostmi dobesedno zastrupljajo delovno okolje.

Direktorica pravnega in kadrovskega sektorja

V zadnjem letu je bilo malo sporov. V primeru invalida, ki mu bodo odpovedali pogodbo o zaposlitvi je prišlo do prekinitve komunikacije, ni zaupal in je želel dokumente odnesti v sindikat. V principu je **sodelovanje s Sindikatom dobro**. Dostikrat starejši delavci, sporočila sindikalnega zastopnika razumejo preveč dobesedno. Pri postopkih odpovedi pogodbe vedno napotijo delavca na sindikat, predhodno da delavcu ustrezne informacije, dokumente direktorica vedno vroči osebno in se pogovori. Zadnja **tožba** pred sodiščem je bila zaradi odpovedi delovnega razmerja, ker so **spreminjali sistematizacijo in je bilo ukinjeno delovno mesto. Tožba je bila pozitivno rešena za organizacijo.** Omenja spore na nivoju **strežba- kuhinja**, kjer je prišlo do zlorab: sum kraje, sum poneverbe dokumentov. Spor sta

rešili dve direktorici v tem smislu, da sta se prizadeti stranki umirili – prišlo je do nekaterih sankcij. **Zadeva je zaključena , vendar jo še nadzorujejo.**

Sama pogosto sodeluje kot mediator pri sporih, vendar bi si želela za to več veččin. Direktorica ni neposredno v stiku z operativni vendar , od direktorjev **ne dobiva informacij da bi prihajalo do diskriminacij**. Menim, da so ljudje v glavnem zadovoljni. Če je spor je spor med nadrejenim in podrejenim. Obstaja problem usklajevanja dela in družinskega življenja, ki ga skušajo reševati dogovorno. Ni sporov glede zaposlovanja za določen in nedoločen čas, slednje uporabljajo kot obliko motivacije. Za plače meni, da so solidne. Znotraj organizacije ni spolnega nadlegovanje, je pa s strani gostov. Ko je imela spor s svojim kolegom zaradi drugačnega mišljenja, ga je rešila sama. **V primeru spora se obrnejo na predstavnika sindikata, tudi sicer so po njenem mnenju vodje, ki usmerjajo in pomagajo, nimajo pa formalno osebe, ki bi bil posrednik med sprtimi stranmi.**

Povzetek

Z izjemo spora strežba kuhinja, ostalih sporov omenjenih v FG ne zazna. Izpostave predvsem spore povezane z odpovedjo delovnega razmerja. Ima izjemno pozitiven odnos do sindikatov, in tudi sama sodeluje pri reševanju sporov.

Predstavniki sindikata gostinstva in turizma

Predsednik sindikata omenja iste spore kot so bili omenjeni v FG. Največje probleme vidi ko se pogajajo o delovnem času in osebnem dohodku. Večina problemov se rešuje preko sindikata, ki ima lastne prostore in tudi osebo na katero se lahko obrnejo (delodajalec jo plačuje kot tajnico). Predstavniki sindikata se posvetuje s pravnikom ali ekonomistom. V primeru da spora ne rešijo znotraj organizacije in so 100% prepričani, da ima delavec prav gredo na delavsko sodišče.

Delavci so **preobremenjeni posebej v zimskem času in posebno ob konicah se pojavlja pomanjkanje delovne sile** (natakari ne more iti domov, če je v lokalni prisoten gost) in vsaka odsotnost pomeni dodatno obremenitev. Problem je tudi v tem, da nimajo časa za malice. Bilo je **veliko bolniških**, zato se je tudi sindikat strinjal, da lahko pošlje delodajalec kontrolo domov, saj so bili v bolniški vedno isti delavci. Delavci, ki so **odsotni zaradi družinskih obveznosti niso diskriminirani.**

Največ sporov nastane na relaciji **poklicni natakari- poklicni kuhar** (spor je že opisan). Spor **poklicni delavec in študent zaradi plačila** ; študent dobi 8-12 evrov na uro, natakari pa 4 evre (brutto) ta spor rešujejo preko sindikata in v to se je vključil tudi svet delavcev. Imela sta skupni posvet in so predlagali okroglo mizo z menedžmentom glede delovnega časa, božicnice in 13 plače.

Delavci so **psihično obremenjeni**, ker »nekdo te lahko zapiše v knjigo vtisov, pa mogoče ti tega sploh niso naredil. Zaposleni imajo možnost, da pismeno pojasnijo situacijo. Ceneni letalski prevozi prispevajo k izredni kulturni variabilnosti gostov, ki pogosto ne upoštevajo osnovnih pravil v med osebnih odnosih.

Pride tudi do **spolnega nadlegovanja s strani gostov** in v tem primeru so pravila jasna kako mora zaposleni ravnati. So striktna pravila naj se zaposleni ne bi družili z gosti. Predstavniki sindikata meni, da bi morali zaposleni biti bolj poučeni o svojih pravicah, predvsem starejši delavci so preveč potrpežljivi, ker se zavedajo, da bodo težko našli drugo zaposlitev – zavedajo se, da kljub nizkim plačam plačo vedno dobijo 15 v mesecu.

Bil je spor med reševalcem in vodjem drug drugemu sta grozila, delavec je dobilo opomin pred odpovedjo, vodja pa je imel tudi razgovor s predpostavljenim- Čez 6 mesecev je delavec dal odpoved. V tem primeru so rešili spor brez tožbe.

Večjih sporov zaradi diskriminacije po spolu in starosti ne vidi. Mlajši delavci, ki pridejo v kolektiv imajo višjo izobrazbo, nimajo pa prakse. S strani menedžmenta so bolj cenjeni. Obstaja napetost, ker delavci niso zadovoljni s plačo. Plače so v skladu s kolektivno pogodbo po tarifnih razredih.

Spore rešujejo nadrejeni po naslednjem hierarhičnem redu: vodja, vodja enote, pravna služba in predsednica uprave s svojo strokovno službo.

Resnejše spore rešujejo s pravniki: pravnik na strani menedžmenta in pravnik na strani sindikata.

Primer spora.

Delodajalec se je iz poslovnih razlogov odločil, da ne potrebuje vodje. Oseba je šla na sodišče, na prvi stopnji je dobila, na drugi stopnji je bilo nerešeno, na koncu pa je bilo razsojeno enako za obe strani. Delodajalec je pokrtil stroške, oseba pa je ostala reševalec.

- **Pojmovanje mediacije (prednosti, pomanjkljivosti; zunanji- notranji mediator, plačilo, dejanske pozitivne in negativne izkušnje z mediacijo)**
- **Identifikacija stopnje pripravljenost na drugačen način reševanja sporov;**
- **Identifikacija vzpodbud in ovir za uvajanje/uporabo mediacije;**

Fokus skupina

Udeleženci imajo o mediaciji parcialne informacije in s tem je povezan tudi način razmišljanja o možnostih mediacije. Izhajajo iz predpostavke, da menedžmentu ni v interesu, da bi se problem razrešil ampak, da je tako kot oni mislijo, da bi moralo biti. Menijo, da je volja vodstva, da pride do sporov, ker potem skupnost zaposlenih manj močna.

Dvomijo o nepristranosti mediacije:

1: Ne, da ne zaupam, ni to zaupanje, mi smo premali ...

7: Njim ni v interesu, da se to razreši. Njim je v interesu tako kot oni – tako mora biti.

1: Tudi vas bodo na koncu tako zlobirali da boste na koncu naredili ...

.....

5: Sindikat bo poiskal svojega, firma pa svojega, pa sta spet dve strani.

I: Ne to ni lobiranje, to je bistvena razlika.

Zaposleni menijo, da bi konflikte med sabo lahko razrešili sami, glede možnosti reševanja konfliktov med menedžmentom in zaposlenimi pa so mnenja deljena.

- Mediacijo bi potrebovali ljudje, ki se ne znajo pogovarjati.

- Glede uporabe mediacije bi se morali delavci imeti možnost izbire.

»Ta mediacija bi bila bolj samo takrat ko bi imeli delavci vsi pravice zagotovljene, ki jih zdaj trenutno nimamo, ko se delavec ne bi več rabil bati svojega šefa – takega konfliktnega, ker vsak dobro ve, če se bo šefu ali tisti konfliktni osebi zameril bo opelel. Ljudi je danes strah za službe,..... Torej ko bodo dovolj zaščiteni, da se ne bodo rabili bati posledic, takrat bi imela mediacija neko vlogo in pomen....« Evgen, natakar

Direktorica pravnega sektorja

Do mediacije ima pozitiven odnos:

Predvsem zato, ker smo že zdaj dosti stvari lahko razrešili na ta način, preden je prišlo do tožbe. Pa zaradi tega, ker so sodni spori dragi, dragi so in neprijetni. Zdaj sicer trajajo malo krajši čas.

Omenja, da se nekateri odločijo hitreje za tožbo, ker jo kočlan sindikata lahko vloži brezplačno.

*Strinja se, da bi stroške mediatorja organizacija delila s sindikatom, kar meni da bi to povečalo motivacijo za razreševanje sporov. **Jaz gledam mediacijo kot eno voljo, da se spor reši. Kar pri sodišču ni nujno zmeraj, včasih je lahko to samokljubovanje** (zdaj vas bom pa tožil in vam bom dokazal) zato se mi zdi mediacija pozitivna.*

Kot pozitivno vidi sodelovanje s sindikatom pri uvajanju mediacije, kot oviro pa vidi pomanjkanje informacij in nezaupanje. Vidi pa nevarnost v tem, da bi se pri mediaciji kaj dogovorili, potem pa se dogovora katera stran ne bi držala. Dogovor pa smatra kot neke vrste pogodbo, ki pravno drži. V podjetju ni pravilnikov kako se rešujejo spori, imajo samo navodila kako se rešujejo reklamacije.

Koliko naj bi plačevali mediatorja ne ve, bi pa morala po njenem mnenju obstajati lestvica za nagrajevanje glede težavnosti spora. Meni pa, da bi bilo potrebno še kar nekaj izobraževanja na tem področju.

Predstavnik sindikata gostinstva in turizma

Z mediacijo je seznanjen, da potekajo izobraževanja na tem področju in sicer oseb, ki imajo nad vi stopnjo izobrazbe. Za mediacijo meni, da je primerna za reševanje sporov med zaposlenimi, ne pa med delavci in delodajalci. Ne primer sindikat se ne more strinjati z 60 urnim delovnikom, ker to ni dobro za delavce in v tem primeru se ne morejo pogajati. Vloga sindikalista je, da delavca vzame v zaščito, «tudi če je on naredil kaj narobe...», ker je od zadaj ogrožena njegova družina».

Lojalnemu delavcu, ki dela že 15 let so popustili živci je ne nekoga poslal v....., gost se ni vrnil in nastala je poslovna škoda. Tega se ne da rešit s tretjo osebo, ker delodajalec ima prav, sindikalist pa se bo postavil na stran delavca. **»Če si na strani delavca ne moreš biti na stani delodajalca«**

...«ko imam jaz svoje stališče in vem da je pravno pravo bi me težko (prepričali, da bi v reševanje spora vključil se trejo osebo)»

Meni, da je mediacija primerna za reševanje problemov diskriminacije, nikakor pa ne v primeru kršenja zakonodaje na relaciji menedžment – zaposleni. Mediator mora btiti človek

zven organizacije, ki je specializiran za reševanje posameznih problemov. To osebo ne bi smeli poznati prizadeti stranki vnaprej, ampak šele takrat ko bi stopili z njo v stik. Razlog: »danes na vsakega človeka lahko vplivaš. Mediatorja na bi plačal pol sindikat in pol organizacija. Delavec pa že itak plačuje 1% brutto plače na mesec za sindikat.

- **Pripravljenost na uvajanje sprememb (organizacijskih, kulturnih, izobraževanja in usposabljanja).**

Fokus skupina

Odnos zaposlenih do mediacije je ambivalenten; po ekstenzivnem pojasnjevanju vloge mediacije so nekateri sprejeli smiselnost mediacije vendar so izrazili želja, da bi o tem dobili več informacij preko seminarjev. Iz pogovora pa je tudi razvidno, da nekatere osebe, ki ustvarjanja konfliktno situacijo, da bi potrebovale osebno obravnavo.

Direktorica pravnega-kadrovskega oddelka

Zelo se trudi spremeniti organizacijsko kulturo v pozitivnem smislu (ne pove natančno kako). Zaveda pa se, da bo treba delati s srednjim menedžmentom. In ravno srednji menedžment je bil v fokus skupini omenjen kot izvor konfliktnih situacij predvsem zaradi neustreznih osebnih lastnosti.

Predstavniki sindikata

Meni, da dobi dovolj informacij s strani dobrega strokovnega teama, bere zakon o delovnih razmerjih. Sicer pa na splošno pove, da ima sindikat »ogromno teh izobraževanj«. Da bi sindikat izobraževal svoje lastne mediatorje se mu zdi smiselno, vendar ne bi smeli gledati vse preko izobrazbe.. Meni, da bi morali biti mediatorji specializirani za posamezna področja. Bi morali biti pa organizirani (društvo ali kaj podobnega) in sprejeti s strani organizacije, da bi »stvari malo bolj hitro potisnili naprej, da bi bilo to uspešno«. Osebno bi uvedel mediacijo.

Sklep na osnovi analize FG in intervjujev

V organizaciji je zaznati nekaj odprtih sporov (kuhinja-strežba, delovni čas, preobremenjenost, neupoštevanje osnovnih principov medsebojnega komuniciranja), še več pa latentnih (diskriminacija novo zaposleni – starejši zaposleni z manj izobrazbe, spolno nadlegovanje s strani gostov, spolno nadlegovanje nadrejeni podrejenega). Med zaposlenimi je precej nezaupanja in občutka, da nimajo izpolnjenih osnovnih pravic.

Obstoječe probleme bi bilo potrebno jasno definirati in opredeliti njihov način reševanja. Čeprav je hierarhije glede načina reševanja problemov jasna, pa glede na obstoječe kompetence nekaterih oseb, ki naj bi probleme reševali zelo težko pričakujemo uspešno reševanje. Reševanje sporov je za enkrat usmerjeno predvsem na tematike povezane s kolektivno pogodbo in delovnih časom. Večina sporov se reši znotraj organizacije in/ali s posredovanjem predstavnikov/predstavnice sindikata.

Do mediacije zaposleni izražajo dvom, vendar v njej vidijo nekateri tudi možnost pozitivne oblike reševanja sporov. **Oseba na vodstvenem položaju** s katero smo imeli intervju je omenila le nekaj sporov, ki so jih izpostavili zaposleni. Se pa zaveda potreb po dodatnem

izobraževanju srednjega menedžmenta in si prizadeva spremeniti organizacijsko kulturo. **Mediaciji je naklonjena, predvsem zunanjemu mediatorju** za katerega naj bi delili stroške sindikat in organizacija. Enako mnenje o mediaciji ima tudi **predstavnik sindikata le da meni, da naj bi z mediacijo reševali predvsem spore med zaposlenimi, za spore med menedžmentom in zaposlenimi, ki so povezani s kolektivno pogodbo meni, da mediacija ni primerna.**

Menedžment bi bilo potrebno izobraziti na področju komunikacije z zaposlenimi, spoštovanja pravic zaposlenih in konstruktivnega reševanja sporov. Zaposlene bi bilo potrebno izobraziti v smislu izražanja svojih problemov in jih opolnomočiti, v organizaciji pa ustvariti pogoje za večje zaupanje med zaposlenimi in menedžmentom. Za nekatere predstavnike/predstavnice srednjega menedžmenta bi bilo potrebno uvesti osebno svetovanje in jim predočiti kako jih vidijo zaposleni. Vse to bi bilo potrebno izvesti preden bi začeli razmišljati o uvedbi projekta mediacije, za katerega se zavzema kadrovska direktorica in na nekaterih področjih tudi predsednik sindikata.