

## MODRA

**Organizacija :** delniška družba **MODRA**, ki se ukvarja tako s proizvodnjo, trgovino in turizmom ter drugimi dejavnostmi.

V fokus skupini so bili predstavniki/predstavnice proizvodnje in s tem povezane trgovine. Večina zaposlenih v organizaciji je moških, ki tudi zasedajo večino vodilnih delovnih mest. Imajo pooblaščenko za 'Družini prijazno podjetje'; osebe, ki skrbi za enake možnosti pa nimajo. Do 90 let so bile zelo razvite službe, ki so se ukvarjale s problematiko ljudi, potem pa so to opustili.

### Sestava fokus skupine:

- 1 Alenka, prodaja, okoli 50 let; visoka šola
- 2 Branko, proizvodnja, sredi 50 let; poklicna
- 3 Ciril, proizvodnja, sredi 30 let, tehnična
- 4 Damjan, proizvodnja, okoli 40 let, poklicna
- 5 Ernesta, režija okoli 50 let, visoka
- 6 Fonzi, nadzor- proizvodnja okoli 60 let, tehnična

### Intervjuji:

- Predstavniki sindikata, nad 60 let
- Vodja tehnične službe/predstavniki sveta delavcev, okoli 40 let

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

### Fokus skupina

Spori zaradi tega, ker dobivajo **delavce iz bivših proizvodenj, ki so obstale**, to so delavci s pogodbami za določen čas; **na te delavce se izvaja velik pritisk** in tisti, ki niso neposredno vpleteni tega ne vidijo. Spori nastajajo zaradi:

» *mi bežimo v revščino in ti spori so tudi na podlagi tega, ker so bojazni hude*« Fonzi, nadzor – proizvodnja.

Obstajajo pritiski zaradi **štiri izmenskega dela in usklajevanja dela in zasebnega življenja**, družbe se različno odzivajo na to.

Omenja se **šikaniranja** tako na relaciji nadrejeni - zaposleni kot med sodelavci, natančna vsebina kljub poizvedovanju ni opredeljena:

» Recimo prav šikaniranja ali pa mobinga kot takega mislim, da zaenkrat kolikor jaz vem ni bilo. Je pa bilo nekaj vezanih zadev, ki izhajajo iz procesa dela, pa teh zadev delovnih sporov.« Ernesta, režija

I: V zvezi s plačilom?

»Recimo ja, ali pa kakšno **premeščanje**« Ernesta

Na vprašanje ali je prišlo pri premeščanju tudi do diskriminacije z vidika spola, nacionalnosti ali drugih osebnih značilnosti je bil odgovor:

»..... vedno se obe strani pomenita. Možno je, da na kakšni strani pride do nezadovoljstva, ampak ponavadi je kompromis.« Ernesta

### **Nakazana pa je večja konfliktnost med ženskimi kolektivi in tudi prikrito spolno nadlegovanje.**

Večina prisotnih je izpostavila **problem ozaveščenosti**, zato relativno malo problemov pride do javne obravnave.

**Razlike v vrednotah med generacijami**, so izpostavljene v smislu večje lojalnosti, potrpežljivosti, delovnih navad in spoštovanja pravil, na primer odhajanje domov pred formalnih zaključkom delovnika in pojasnjevanja odsotnosti z dela:

Sicer pa negativnega odnosa s strani mlajše do starejše generacije ni.

Izpostavljen je tudi **problem pomanjkanja komunikacije** na splošno zaradi preobremenjenosti tudi v zasebnem življenju in tudi komunikacije znotraj delovnih skupin – ne obstaja kultura pogovarjanja

Problemi se rešujejo po dobro utečenem protokolu, če ga ne rešijo neposredno vpleteni – v delovnih teamih, se vključi sindikat, ki je dobro organiziran po enotah ali predstavnik sveta delavcev, ki so tudi v vseh enotah. V bolj kompliciranih zadevah pa se sestanejo predsednik sveta delavcev, predsednik sindikata, kadrovska služba in vodstvo enote ter obravnavajo problem.

Svet delavcev je z vidika varnosti pri delu odigra pomembno vlogo in v zadnjih 10 letih se je veliko stvari spremenilo v pozitivno smer. Organizacija je dobila celo nagrado za uspešen program varnosti pri delu.

» Pri nas je največji problem, ko postane delavec manj zmožen za delo... potem je premestitev, potem so dolgotrajne bolniške...« Fonzi; zaradi tega je prihajalo tudi do sodnih sporov. Kako so se ti spori rešili v skupini ne povedo.

### **Vodja tehnične službe, predstavnik sveta delavcev**

Zelo jasno definira posamezne spore:

- delavka meseca je dobila nagrado, druge so ugovarjale, češ, da so bile tudi pridne-zadevo jim je osebno pojasnil;
- čistilka je bila premeščena na drug objekt, kjer je morala več delati, želela se je vrniti na prejšnje delovno mesto; tudi ta spor je rešil osebno – čistilka se je sprijaznila z večjo zahtevnostjo čiščenja.;
- spor med vodjem proizvodnje, ki je uspešno skrbel za proizvodnjo imel pa je neustrezen (podcenjujoč) odnos do delavcev zadeva je šla skoraj na sodišče. Direktor namreč ni verjel, da ima vodja tako slab odnos, delavci pa zaradi strahu pred odpuščanjem - » pri vratarju jih še dosti čaka« - na sestanku niso hoteli pojasniti dejstva. Kot predstavnik sveta delavcev je uspešno posredoval. Kadrovska služba je vodjo poslala na dva tečaja 'dela z ljudmi' in sedaj ni več pripomb čez to vodjo;
- nastajajo tudi konflikti zaradi norm, tisti, ki so pridni jih zvišujejo, vendar se to običajno med seboj pogovorijo 'nakoncu vidijo, da ni fino biti priden';

- Približno 70% delavcev je iz bivše jugoslavije in po osamosvojitvi je bilo veliko konfliktom med delavci različne nacionalnosti, rešili so jih tako, da so se z njimi veliko pogovarjali in da so tudi vodje z njimi delali; bila so tudi fizična obračunavanja vendar se niso končala v bolnišnici. Na koncu je bil sestanek direktor, vodje proizvodnje, zaposlen, svet delavcev in sindikat in problem je bil rešen (sedaj skupaj kadijo za isto mizo)

Diskriminacije na osnovi spola, nadlegovanja in šikaniranja ne vidi; poudari pa, da je za delavce iz bivše Jugoslavije pomembno, da tu zaslužijo denar; so sicer ozaveščeni o svojih **pravica**h vendar jih '**dajo na drugi tir**', denar je za njih pomembnejši.

Sodne spore imajo zaradi poškodb. Čeprav imajo organizirano službo za reševanje sporov v zvezi s poškodbami (ki nerada sliši o kakšni odškodnini), ji prehitijo odvetniki, ki čakajo na oškodovance.

Imajo nagrade za menedžerje leta, ki poleg finančne uspešnosti vključuje tudi dober odnos do sodelavcev. Sicer pa menedžerjev ne nagrajujejo posebej za dobre odnose do sodelavcev.

Potrdi hierarhičen način reševanja konfliktov kot so omenjeni v FG

Tretjo osebo izven organizacije so vključili, ko je pred približno petimi leti prišlo, da prekinitve komunikacije (tako horizontalne kot vertikalne) na enem programu, posamezne funkcije med seboj niso komunicirale (razvoj, proizvodnja, prodaja). Vzrok: začelo se je s tem, ko so prepovedali skupno jutranjo kavo; prišlo je do tekmovalnosti med posameznimi oddelki (??). Posredovanje tretje osebe je bilo uspešno. Posredovanje je plačal program. Sedaj imajo podoben problem pri drugem programu, ki pa je v minusu in je vprašanje njegovega preživetja.

Menedžerji niso usposobljeni dovolj za reševanje sporov. Problem vidi v **mladih menedžerji, ki vidijo samo profit, nimajo pa čuta za drugega človeka:**

» ..... mi lahko delamo zelo super, naslednje leto bi bilo najbolje da bi nas že zdavnaj zaprli, potem tretje leto pa je spet zelo dobro. Ampak tisto drugo leto je potrebno prebroditi, oni (mladi menedžerji op.a.) bi ga pa zaprli najraje že čez 2 meseca, pa bi se šli raje kaj drugega. Zelo so navezani na dobičke.

### **Predstavniki sindikata**

Največji problem v proizvodnji je pri prenosu informacij, ustavi se pri srednjem menedžmentu. Srednji menedžment se je v zadnjih letih zelo menjal. Tudi iz izobraževanja ta nivo menedžmenta pogosto izpade. V začetku je bilo veliko sporov med pripadniki različnih nacionalnosti. Nekaj teh sporov so pomirili z razgovori, nekaj pa z grožnjami ali pa z uvedbo disciplinskega postopka – ki bi se lahko končal tudi kot izključitev. Sindikat je pri tem imel pomembno vlogo, včasih so s predhodnim razgovorom prekinili disciplinski postopek. Srednji menedžment je strašil z odpustom, s tem se predstavnik sindikata ni strinjal.

**I: Kaj pa kakšno spolno nadlegovanje v teh letih je bilo?**

*Ja je bilo.*

**I: Je to šlo kaj naprej?**

»Ne to so bili bolj taki mimoidoči, mim prišel mal zagrabil. Dober tisto verbalno jih je bilo; eden pač vic pove..a, sicer na to ni bilo pritožb.. Čeprav je bilo pa tudi obratnih(nadlegovala je ženska).« .Eno spolno nadlegovanje delavke pa se je končalo z odpustitvijo delavca.

Posamezni oddelki med seboj tekmujejo kdo bo imel manj bolniških, delavci so sicer za to nagajeni ampak to gre na račun njihove varnosti in zdravja. Tudi zatajijo nesreče. Tudi ženske, ki so prihajale s starševskega dopusta niso dobile nagrado. Sedaj so omilili, bolniška do treh ni ti ne blokira nagrade. Potrebe mater z malimi otroci upoštevajo, dostikrat pa one same želijo delati zaradi dodatnega zaslužka.

Med generacijskih konfliktov je sedaj manj prej so bili:«jaz sem star delavec, ti boš pa mene poslušal».

Tri družbe so plačale kazen, ker so od delavcev zahtevali preveč nadur.. Do spolne in generacijske diferenciacije pride v primerih izrednih zahtev delovnega mesta ( dvigovanje, vročina). Glede starosti so nekoliko znižali kriterije, ker je delavcev primanjkovalo.

Delavce iz agencije so enako plačevali kot redne delavce – agencija pa jih je manj plačevala. Sindikat je zahteval, da dobijo enako plačo kot redni delavci in so jo dobili.

Odpuščenje tujih delavcev, ki delajo po pogodbi za določen čas se mu ne zdi vprašljivo.

Bilo je nekaj problemov, ko so dobili tuji menedžment , v začetku so uvajali svoj način vodenja potem pa so začeli upoštevati tudi slovenske izkušnje.

Imeli so pooblaščenko za enake možnosti, ki pa ni imela pooblastil, da bi sama ukrepala , le preko kadrovske.

Pritiski na delavce:« Jaz pa nisem v proizvodnji, da bi jih videl, pridejo včasih »samo lepo te prosim, lahko urgiraš, samo ne povedati, da sem ti to jaz povedal«, tega je dosti. So pa ti pritiski, ko morajo preko časa delati, nekje imajo strah za obdržati delovno mesto».

Zaradi neustreznih medsebojnih odnosov, omalovaževanja in avtoritarnega vodenja v eni enoti so ukrepali z zamenjavo menedžmenta.

*Konflikti tudi med samimi menedžerji:«... , na enem dvorišču hočejo biti trije prvi, ..».*

Konflikte med različnimi družbami zaradi ekonomskih interesov so rešili. Oseba izven organizacije je rešila spor tako, da je posamezne službe razdružila in dala vsaki družbi nekaj.

- **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**

**I: Ali ste mogoče že kdaj slišali o načinu reševanja sporov, ki se imenuje mediacija?**

»Ja sem, jaz sem osebno slišala o tem, sem tudi nekaj prebrala okrog teh zadev, nekaj mi je znano. » Ernesta  
(ostali odkimajo)

Jaz mislim, da, ne vem mogoče so nekateri pozabili, ampak imeli smo neke delavnice okrog tega..... Ljudje ne poznajo to besedo, mogoče« Fonzi

**Nesporazumi v eni izmed skupin so bili tako močni, da so ljudje med seboj nehali komunicirati, s pomočjo tretje osebe, ki je vodila delavnico, so večino sporov in nesporazumov rešili in skupina zopet deluje uspešno.** Oseba, ki je vodila delavnico je delovala v smislu mediacijskega procesa.

**Vsi sodelujoči imajo pozitiven odnos do mediacije in menijo, da bi se vsi vodilni morali izobraževati na tem področju.** Za mediatorja menijo, da je bistveno, da se zna pogovoriti z ljudmi in identificirati pravi problem in ne toliko izobraženost glede tematike spora – seveda pa bi moral biti seznanjen z zakonodajo. Veliko sodelujočih je izjavilo, da osebe na nižjih vodilnih delovnih mestih nimajo smisla za delo z ljudmi, niti niso ustrezno izobraženi zaradi tega probleme spregledajo ali pa jih potlačijo. Mnenja so, da naj bi mediatorja plačala organizacija. Večina podpira mnenje o zunanjem mediatorju.

### **Vodja tehnične službe, predstavnik sveta delavcev**

Pri reševanju tekočih problemov pogosto igra vlogo mediatorja. Strinja se, da bi v primeru večjih problemov poklicali tretjo osebo. Podpira reševanje problemov preko mediacije, saj so sodišča prepočasna. Meni pa, da bi bilo izredno pomembno izobraževati srednji menedžment ( direktorji programov in služb), da bi se seznanil z veščinami in vsebinsko problematiko mediaranja. Višji menedžment ne pride v kontakt z delavci, zato se mu ne zdi smiselno izobraževati višji menedžment v tej smeri. Izobraževanja so že imeli na temo delo z ljudmi, komuniciranje , reševanje konfliktov, na temo mediacije pa še ne. Izobraževanje na področju mediacije naj bi imel ves srednji menadžment, da bi potem lahko deloval z vidika preprečitve zaostrovanja konfliktov.

Od problema je odvisno ali naj bi bil mediator notranji ali zunanji. Prednost notranjega mediatorja je v tem, da je seznanjen s problemom in ga tudi hitro razume, je pa tudi možna pristranost. In če se hočemo znebiti pristranosti potem je bolj ustrezen zunanji mediator

**Glavne ovire za uveljavljanje mediacije vidi v tem, da se napovedujejo problemi, katerih ni možno rešiti z mediacijo.** Štiri izmensko delo bodo zmanjšali na tri izmensko ali dvo izmensko , kar pomeni, da se bo delavcem zmanjšala plača za 30%. Finančne stiske bodo velike; pogovor bo veliko pomenil, rešil pa problema ne bo.

- **Ugotoviti kakšna je pripravljenost na uvajanje sprememb (organizacijskih, kulturnih, izobraževanja in usposabljanja).**

Fokus skupina

**Glavni oviri za spreminjanje organizacijske klime sta strah in pasivnost:**

*»Danes se vsi bojimo za delovna mesta... Bojiš se, enostavno bojiš se.« Zoran, proizvodnja*

*»Določene stvari se kar tolerirajo, potem ko pa bo do nečesa prišlo, ali mogoče do poškodbe, bodo pa rekli »saj smo vedeli«, potem je pa prepozno, takrat pa tudi potem mediacija ne pomaga več.« Ernesta*

*»Danes imamo zbor delavcev, pa sem se aktiviral že 3 tedne prej da mi dajo ene podatke.. , bo vse anonimno, ..., to nas zanima vse, če je problem v družbi. Do danes nisem nič dobil. » Ciril*

Vsi prisotni so si edini v pozitivni vlogi mediatorja pri reševanju sporov, vendar bi morali predhodno izobraziti vodilne, da bi lahko ustvarili kulturo za sprejetje mediacije.

## **Vodja tehnične službe**

Glavne ovire za uveljavljanje sprememb je velikost sistema:« mi smo tako veliki, da smo že togi na koncu«. Odločanje poteka hierarhično. Predvideva tudi kopičenje socialnih problemov. Strah pa je prisoten že sedaj. Pozitivno pa je , da se sindikati, svet delavcev in nekateri vodje med seboj zelo uspešno povezujejo pri reševanju problemov.

## **Predstavniki sindikata**

Seznanjem je z mediacijo, Imeli so že mediacijo, o tem so se že izobraževali. Večina zaupnikov imajo vsaj 2-3 seminarje. Poravnalni sveti niso bili uspešni zdaj razmišljajo o mediaciji. Mediacijo v podjetju bi uvažal na ta način, da ljudi izobražuje. V vodstvu ne vidi problema, » jaz se bojim, da se ne bi ustavilo pri kakšnem drugem, če ne bi bilo izobraževanja. Če bi zdaj dala anketo kaj je mediacija, mislim, da bi bilo porazno«.

Zavzema se za mediatorja izven organizacije, po možnosti stalnega in da bi sam povedal v primeru, da se ne bi čutil kompetentnega za reševanje določenega problema. Mediacija je primerna takrat ko imaš nekoliko več časa za reševanje problema, » če moraš rešiti zadevo od danes do jutri, to ne gre«

## **Sklep na osnovi analize FG in intervjujev**

Holdings Modra je izjemno kompleksen sistem, posamezne družbe se razlikujejo ne samo po dejavnosti ampak tudi po organizacijskih strukturah in kulturah. Izvori sporov/konfliktov so zaradi neustreznega odnosa nekaterih predstavnikov menedžmenta (srednjega, nižjega) do zaposlenih, tekmovanja različnih oddelkov(funkcij) med seboj, tekmovanja menedžerjev različnih skupin( le to je povezano z neupoštevanjem varnosti pri delu, zdravjem delavcev), neustreznih pripomb/ včasih tudi fizične agresivnosti s strani pripadnikov različnih nacionalnosti ter tudi neusklajenosti pričakovanj različnih družb. **Najbolj so izpostavljeni naslednji problemi: podcenjujoč odnos, zastraševanje, strah in predolg delovnik. Spolna diskriminacija je bila izražena v obliki neprimerne odnosa, omenjeno je bilo tudi spolno nadlegovanje tako na relaciji nadrejeni-podrejeni kot med zaposlenimi na istem nivoju vendar oboje ni bilo izpostavljeno kot večji problem. Neustrezen med osebni odnos ni bil povezan z nacionalno pripadnostjo**, glede na visok delež delavcev drugih nacionalnosti pa se zastavlja vprašanje primerjave kakovosti med osebnih odnosov med oddelki v katerih delajo delavci drugih nacionalnosti z oddelki, kjer teh delavcev ni.

**Problemi/pori se rešujejo po dobro utečenem protokolu**, če ga ne rešijo neposredno vpleteni – v delovnih timih, se vključi sindikat, ki je dobro organiziran po enotah ali predstavnik sveta delavcev, ki so tudi v vseh enotah. V bolj kompliciranih zadevah pa se sestanejo predsednik sveta delavcev , predsednik sindikata, kadrovska služba in vodstvo enote ter obravnavajo problem.Predstavniki sveta delavcev in sindikata delujejo v smeri

pojasnjevanja sporov, blaženja sporov in iskanja primernih rešitev. **Večina sporov se reši v organizaciji, sodni spori so zaradi poškodb pri delu in premeščanj.** V primeru **popolne prekinitve komunikacije** na enem izmed programov, so uporabili **metodo, ki ima elemente mediacije - s pomočjo osebe izven organizacije, rezultati so bili dobri.** Prekinitev komunikacije trenutno rešujejo na ta način tudi v enem izmed drugih programov.

Večina je že slišala za **mediacijo**, nimajo pa razčiščenih pojmov o samem procesu in možnih rezultatih. Po pojasnitvi tega procesa so se **vsii strinjali**, da bi bilo dobro, da **ta metoda postane sestavni del reševanja sporov v organizaciji.** Nekateri imajo že pozitivne izkušnje z mediacijo pri reševanju nekega problema izven organizacije. Bolj so naklonjeni zunanjemu mediatorju katerega naj bi plačal program, ki bi potreboval mediatorja.

**Za uvedbo mediacije v organizacijo ugotavljamo naslednje ovire: strah, neobveščenost, motivacija preživetja in pasivnost. Pred uvedbo mediacije predlagamo delavnice za zmanjšanje zgoraj omenjenih ovir na različnih nivojih, da bi se ustvarili pogoji za mediacijo.**

**Mediacijo bi bilo potrebno umestiti med že obstoječe institucije odgovorne za reševanje sporov in definirati vlogo in pomen vsake institucije v kontekstu celotnega sistema izvensodnih reševanj sporov. Pri oblikovanju protokola mediacije bi bilo potrebno upoštevati značilnosti posameznih družb in jasno definirati doseg mediacije znotraj posamezne družbe. Potrebno bi bilo opredeliti meje mediacije namreč, če je odločitev za reševanje sporov preko mediacije prostovoljna pa izvajanje rezultatov na tej osnovi ni. Tudi če so dogovori na nivoju dveh posameznikov, ni nujno da implementacija teh obvez ostane na individualnem nivoju; rezultat mediacije lahko zahteva organizacijske/ sistemske spremembe, tu pa potem ne gre več za načelo prostovoljnosti. Zastavlja se tudi vprašanje v kakšnem obsegu in kako hitro se je pripravljen/zmožen sistem spreminjati. Sicer pa naj bi za uspešno uvajanje mediacije v organizacijo veljala osnovna pravila upravljanja s človeškimi viri in enakih možnosti, sprotno evalviranje organizacijskih politik in upoštevanje mehanizmov, ki prispevajo k uspešnemu uvajanju organizacijskih sprememb.**