

RJAVA

RJAVA je velika organizacija, ki sodi v državno upravo, zaposlenih je okoli 8 000; večina zaposlenih so moški; moški zasedajo tudi večino vodilnih mest v organizaciji.

Sestava fokusne skupine:

Bojan, 54, višji svetovalec, sektor za kadrovske zadeve
Ana, 54, višja svetovalka
Zoran, 51, namestnik vodje za tehnično sodelovanje
Eva, 44, analitičarka, na področju izobraževanja
Nada, 50ta, računovodkinja

Individualni intervjuji:

- Načelnik oddelka za delovno pravne zadeve, moški, star 30 let
- Sindikalna zaupnica, stara okoli 40 let

1. IDENTIFIKACIJA PROBLEMOV/RAZLOGOV ZA SPORE

Plače in delovna mesta

Pogovor v fokusni skupini je bil pod močnim vplivom nedavnega spora, ki je nastal v organizaciji zaradi prevedbe plačilnih razredov v okviru novega plačnega sistema. Sogovorniki so izražali negativna stališča do organizacije in organizacijske klime, ki v zadnjih letih vlada v organizaciji. Problemi zaradi katerih nastajajo spori v organizaciji – med zaposlenimi in organizacijo so predvsem plače in spremembe delovnih mest, napredovanja, razlike v dveh delih organizacije (glede pogojev dela, varnosti službe, višine plač). V organizaciji so bili (tudi nedavno) primeri spolnega nadlegovanja.

Tudi načelnik oddelka za delovno pravne zadeve, (ki je želel govoriti izključno o reševanju delovno pravnih sporov med delavci in delodajalci), je omenil kot najpogostejši razlog za spore prevedbo plač iz starega v nov plačni sistem. To je potrdila tudi predstavnica sindikata. Ona je poročala tudi o nekaj primerih diskriminacije glede na spol, nacionalnost in osebne okoliščine (nacionalnost zakonca). Glede nekaterih primerov so dobili mnenja na Uradu za enake možnosti in predlog, da se raziščejo, ampak do tega v organizaciji ni prišlo.

Diskriminacija

Sogovorniki v fokusni skupini so omenili tudi napetosti, ki nastajajo (se pa ne razvijejo v spore, ampak se potlačijo) glede na spol, narodnost, netransparentnost postopkov napredovanja.

»Če imaš 5 ljudi, ki imajo pogoje, da bodo postavljeni, postavljen je eden iz katerih razlogov, ali je to spol, nacionalna pripadnosti, strankarska pripadnost, saj ni povedano nikjer, se je pa zgodilo in je narejeno.« (Bojan, 54, višji svetovalec)

»Jaz lahko sigurno rečem, da si upam trditi, da nekatera delovna mesta vodilna, recimo tudi če rečem v upravnem delu, jih marsikdaj dobijo moški, zato ker je moški.(Nada, 50ta, računovodkinja)

...Najprej moramo razumeti, da smo v moški organizaciji... (Ana, 54, višja svetovalka)...

...Ne, jaz govorim zdaj za upravni del.... Če ..pa opredelim računovodstvo, pa vsi vemo, da je računovodstvo ženski tim. In če se bo javil na razpis za enega vodjo oddelka v računovodski službi se javila en moški in ena ženska z enakimi pogoji, si upam trditi, da bo sprejet moški. (Nada, 50ta, računovodkinja)

»Nimamo strokovnih instrumentov, ki bi vrgli na površje iz sistema na podlagi objektivnih kazateljev 10 najboljših ljudi za določeno mesto in se tako niti ne kadruje, ampak se zmenimo mi trije koga bomo postavili za tega vodjo – ta nam je všeč – tega. ..Ne pa da so ti ljudje dobri in bom naredil tim, ki bo deloval.« (Bojan, 54, višji svetovalec)

Sogovorniki so omenili tudi diskriminacijo glede sindikalnega delovanja.

»Saj naša predsednica sindikata je tipičen primer, da ne napreduje nikakor ne. Tisti hip, ko je postala predsednica sindikata, tisti hip je obstala, zabetonirala noge v beton in se ne premakne nikamor.« (Eva, 44, analitičarka)

Načelnik je ocenil, da diskriminacije glede na nacionalnost ali druge okoliščine v organizaciji ni, glede diskriminacije na osnovi spola, da je pa mogoče bolj prisotna diskriminacija moških, kot žensk:

»Mogoče v tej naši organizaciji je ravno nasprotno, da moški del populacije misli, ker je pa ženska hitreje napreduje....Ja, bom rekel sem imel več teh informacij kot pa nasprotno, da bi rekle ženske, da bi moški hitreje.«

Iz njegovih odgovorov je bilo razbrati, da določenih zahev do organizacije zaposleni s specifičnimi potrebami (npr. starši malih otrok) niti ne zastavljajo, ker je zaradi narave dela sprejeto kot samoumevno, da jih ne bodo mogli uresničiti:

»Gospa, zaradi tega mi lahko organizacijo zdaj vstavimo... Zaradi varstva, starševstva, če bi nekdo začel to uveljavljati v polni meri..Ne, kdor se odloči za ta poklic, mislim, da mora biti pripravljen na to, da bo določen del svojega življenja vstran od svoje družine, pa da ne bo mogoče videl cel razvoj svojega otroka kot bi želel.«

2. NAČINI UPRAVLJANJA IN REŠEVANJA SPOROV

Sodni spori in pomanjkanje komunikacije

V Rjavi se veliko delovnih sporov obravnava na sodišču. O tem govori tudi ocena stroškov predstavnika menedžmenta: »Mislim, da v zadnjih 5 letih 350 000 euro...- nekdo nekaj zahteva pa dobi razliko v plači, potem so pa tukaj stroški postopka in obresti«.

V fokusni skupini so sogovorniki bili izjemno kritični do načina reševanja problemov, ki je značilen za organizacijo. Poročali so o tem, da se spor lahko reši v korist zaposlenega samo, če se to doseže s tožbo. V pogovoru je bilo nakazano, da organizacija načrtno ne komunicira z zaposlenimi glede predmeta spora, da bi omilila (finančne) posledice ugotovljenih napak. Pri tem pa ne skrbi za psihološke, organizacijske posledice odsotnosti komunikacije.

»...na ugovor se ne da zelo pogosto sploh odgovora, če ga ne dobiš imaš obvezo, da po poteku 60 dneh tožiš v 30 dneh. Na ta korak se odloča približno 8 – 9 % oškodovanih, pri tožbi pa vztraja od 4 – 5%. Seveda je država prišparala določen znesek denarja, ampak je to na škodo ljudi, ko vidijo dobljene tožbe se vsi tisti, ki niso ugovarjali in tožili se čutijo opeharjane. To je zelo slab kapital v odnosih.« (Eva, 44, analitičarka)

»Na sodišču so mi gladko iz pravobranilstva odgovorili, »ja dobili boste od momenta, ko ste nas tožili, uno prej smo pa vedeli, da vam pripada, ampak vam nismo dali, vi ste pa neumen, ker niste tožil«! Jaz pa nimam pravnih znanj, da bi vedel, da to tako mora iti. Ista stvar je o ugovoru na odločbo pri odvzemu plačilnih razredov ...Tisti, ki so tožili so dobili, večina pa 90% pa ni tožila, ker je verjela, da je to prav.« (Bojan, 54, višji svetovalec)

»Smo to izpostavile najprej našemu šefu, pa ni bilo nič, pa smo šli preko sindikata, do kadrovske, pa iz kadrovske do najvišjega menedžmenta. V bistvu ubereš vse poti, daš dokazila zraven, daš primerjave, da so to primerljiva delovna mesta, ampak ne, oni se postavijo za to, da je to tako, niti ne odgovorijo. Jaz govorim zdaj za nazaj, da se razumemo. Nismo dobili niti odgovora, ne od kadrovske ne od najvišjega menedžmenta, s tem, da je tudi naš pravnik sindikalni pisal, ne odgovorijo dokler ne pride iz sodišča. (Eva, 44, analitičarka)

»Jaz sem se obrnila na šefa njihovega, pa prosila, da prosim, da preden grem v tožbo, če se da poslati odgovor. Pa nisem dobila tudi od njega ne, pa se osebno poznavam. (Ana, 54, višja svetovalka)

»Do sedaj je bilo tako ne, pač tudi tako ko sem se jaz pogovarjala z temi ki delajo tam, da je to politika, da na tak način funkcionira. Da tisti, ki se bo pač pritožil, ta bo dobil ostali pa ne« (Predstavnica sindikata).

Potlačene napetosti in diskriminacija na osnovi spola, nacionalnosti, spolne pripadnosti

Sogovorniki v fokusni skupini so poročali o primerih diskriminatorskih praks. Mnoge napetosti, ki jih zaposleni čutijo se ne razvijejo v konflikt zaradi občutka apatičnosti in nezaupanja, da bi spor pripeljal do rešitve problema.

»...jaz sem na lastni koži doživela...enkrat sva šla z kolegom tukaj iz informatike ene računalnike inštalirati. Jaz sem jih pripravljala on pa je imel še zraven z enim gospodom iz drugega dela organizacije, ... še ene par stvari za urediti in potem je bilo tako da mene je gospod prvič videl, nisva imela nobenih zamer ali pa kar koli, da bi bilo zadaj. Ampak kar koli je vprašal, je vprašal njega, on je pa rekel, ti bo ona povedala, ker jaz tega ne vem. Ko sem jaz govorila je pa gospod gledal vstran. Tako je potekala zadeva 3 ure, jaz sem vse naredila, onadva sta vmes poklepetala in vmes sem jaz delala. Naslednjič ko sem ga videla, sem takole naredila (skomigne), potem so se zdeve sicer obrnile ampak jaz imam še vedno cmok in sem sitna in zoprna in komaj čakam, da ga ne vidim no, res. ...Jaz mislim, da se malo ženskam ne ljubi. Meni se pa res ne da bost z temi pametnimi tipi. Ne da se mi! Raje se

zarežim in grem po svoje, okopavam svoj vrtilček, delam tisto kar delam dobro in se izmikam kolikor se da. Včasih pride do konfliktov. (Eva, 44 let, analitičarka)

»Saj mi si ne upamo odpreti vprašanja nacionalnega v vojski. Se ga ne upamo odpreti, ker ga ni.« (Bojan, 54, višji svetovalec)

...ja pa saj v Sloveniji, če niste opazili ni narkomanstva, ni nadlegovanja. (Ana, 54, višja svetovalka)

Sogovorniki so poročali o poskusih spodbujanja sprememb in izboljšav, ki niso bili uspešni.

»Mi smo dostikrat predlagali spremembe v cilju pridobivanja pogojev, da bo organizacija bolj človeška, bolj humana, bolj v skrb za človeka usmerjena. Te naše pobude in predlogi so vedno padali. Zakaj? Mi nimamo možnosti vplivati, da se zakon izpiše...to se vedno dogaja or v vrhu ... ne vem kdo še enostavno pokriža tisto kar on misli, da za organizacijo ni dobro... ni bil tukaj, jaz sem tukaj od 20 leta in zanesljivo vem kaj rabimo. Preučeval sem tuje izkušnje, ogromno tega pripravljaj, da bi nekaj človeku prijaznega naredil, to pač nič šlo.« (Bojan, 54, višji svetovalec)

V pogovoru so nakazali tudi na obstoj strahu pred možnimi posledicami pritoževanja.

»Če bom jaz narobe naredila nekaj, bom letela iz službe! Nimamo tako garantirane službe kot se govori, ni res. Sem imela tudi takih groženj dosti...Lahko te najdejo kakor koli, lahko ti podtaknejo, če hočejo, ker imamo zaupnost podatkov, vse se da, če se hoče. Lahko mi v pisarni kaj naredi, če hoče. Ampak teh svinjarij še nisem videla, pa upam, da jih ne bom. Pa to mi je zelo pomembno, da organizacija kaj na plačah prišpara, ker pač tisti ljudje, ki so malo ležerni ali boga boječi, ali se ne upajo pritožiti. Skratka nekaj je v ozadju, da se ne pritožijo, na tistih prišparajo.« (Ana, 54, višja svetovalka)

Elementi medijacije v reševanju sporov v organizacijskih enotah

Opisan je bil (tako v fokusni skupini kot s strani načelnika) način reševanja sporov, ki je značilen za enega od dveh delov organizacije. V tem delu organizacije je tudi predpisan kot način reševanja sporov med sodelavci in zaposlenimi z nadrejenimi, ki vsebuje sestavine mediacije. Če pride do spora med sodelavci, se poišče pomoč nadrejenega oz. oddelčnega zaupnika, ki ga izberejo sodelavci med sabo. O pogovoru se zapiše zapisnik in sprejemajo sklepi. Če je zaposleni v sporu z neposredno nadrejenim, ima možnost pritožbe v dveh stopnjah nad njim.

Načelnik je pojasnil z zakonom določen postopek reševanja spora (vlaganje ugovora zoper akt, na katerega delodajalec mora odgovoriti in se delavec lahko na odgovor, s katerim ni zadovoljen ali v primeru, da odgovora ne dobi lahko v roku 30 dni poda pritožbo na sodišče). Po besedah načelnika vsako leto 8-10 % zaposlenih Rjave vložijo nek ugovor ali zahtevo, letos pa je teh ugovorov bilo bistveno več – približno četrtnina zaposlenih je vložila ugovor-zahtevo z delovno-pravnega področja. Načelnik je bil mnenja, da se spori rešujejo v glavnem skozi delo pravne službe in nadrejenih, medtem, ko menil da sindikat prej zaostruje kot pomaga rešiti spore. Menil je, da je naloga nadrejenega, da preprečuje in rešuje spore; da bi pri tem lahko bili boljše usposobljeni.

»Jaz mislim, da eno ključnih vlog, kvaliteta nadrejenega je tudi, da čuti odnose v svojem kolektivu in da pokliče svoje zaposlene in se z njimi pogovori, preden pride do eskalacije širšega obsega, se pogovori, opravi razgovor na štiri – šest oči, da se zadeva razčisti, ker je mogoče banalna, predno okuži še ostale. Tako jaz poskušam funkcionirati, da pokličem nekoga, da so odnosi čisti, da ni nekih zamer. To je pa tudi od človeka do človeka odvisno... Saj mogoče izobraževanja imajo, ampak ne dovolj ali pa iz pravih tem. Vsekakor je vprašanje, če je kdaj iz tega področja dovolj usposabljanja.« (Načelnik, 30)

Nasprotno je sindikalna predstavnica menila, da se glede sporov zaposleni vglavnem obračajo na sindikat.

Spolno nadlegovanje

Glede reševanja primera spolnega nadlegovanja smo dobili informacije o različnih videnjih – in to, da je kot posledica tega dogodka prišlo do dobrodošlih sprememb (ozaveščanja in izobraževanja) in tega, da nekateri menijo, da gre za prenapihovanje nepreverjenih zgodb, in da so izobraževanja o spolnem nadlegovanju nekaj, kar zaposleni ocenjujejo kot izgubo časa.

3. MEDIACIJA KOT ALTERNATIVNI NAČIN REŠEVANJA SPOROV

V fokusni skupini so zaposleni pozdravili zamisel o uvajanju mediacije kot načina reševanja sporov v njihovi organizaciji, ampak niso izrazili zaupanje v to, da bi do uvajanja dejansko prišlo.

»Ona bi bila uporabna, če bi jo obe strani sprejeli. Če ni participirana vsaka od teh strani in želi doseči rešitve, potem je nesmiselno.« (Bojan, 54, višji svetovalec)

..koliko je možnosti je da bo v tej organizaciji sprejeta odločitev, da bi se na ta način reševali spori?

»Kolikor jaz vidim kadrovske službe, mislim, da je ni« (Ana, 54, višja svetovalka).

Načelnik je tudi v principu bil naklonjen postopkom mediacije, ampak je menil, da je v primerih kršenja delovnopravne zakonodaje (kjer velja princip ničelne tolerance) boljše to, kar že uporabljajo – oblikovanje komisije v primerih suma, pritožbe glede npr. diskriminacije, ki razišče problem in sprejme sklep. Komisijo v Rjavi imenuje član najvišje uprave organizacije (ni večpartitna in nima neodvisnih članov).

Predstavnica sindikata je zelo naklonjena zamisli mediacije kot načina reševanja sporov:

»... kajti tričetrt stvari bi lahko v hiši rešili brez problema. Še predno sploh nastanejo problemi... če bi službe upoštevale vso zakonodajo, sploh ne bi bil problem. Od tistih četrt, ki so pa res tako dvomljivi, da ne moreš reči po zakonu to to to, ampak lahko pride do nerazumevanja, neskladja, tam bi pa izredno bila zaželena ta mediacija. Jaz sem zelo nasprotnik temu, da se hodi v javnost pral perilo, pa naj bo to sodišče, časopisi, kateri koli mediji, ker mislim, da se da vsaka zadeva v hiši rešiti. Tako kot privat, tako tudi v temu z pogovori, da se razčisti, da vsak pove kaj si misli, kako gleda na stvari in potem, če je tretja oseba, ki nekako potem usmerja zadeve in gladi, da ne pride do preostrih besed.«

Kot predpogoj za uvajanje mediacije je sindikalna predstavnica postavila spremembo načina razmišljanja dela vodstva organizacije, ki blokira pozitivne spremembe: *»Prvo kot prvo razmišljanje službe kadrovske in pravne katera se z tem ukvarja bi bilo treba spremeniti, oz tako bom rekla, ene par sivih eminenc odrezati, ker dejansko odločajo o vsem... Če gremo mi analizo delat na katere stvari se ljudje pritožujejo in potem na sodišču dobijo, to pomeni, da so ti naši interni pravni akti niso v redu, ali jih je treba popraviti ali spoštovati! Ne da potem dobimo odgovor; »tega mi ne bomo nič popravljali, naj se pritoži kateri se misli, drugi pa nič!« Dokler bo organizacija kot taka takole razmišljala, mislim, da nimamo kaj pričakovati, da bi se odnosi izboljšali, da bo manj tožb na sodišču, tako da ne vem«*

Menila je, da bi za Rjavo bil primeren zunanji, neodvisni mediator, ki bi ga plačevala organizacija.

Prevladujoče nezaupanje in novi upi

Sogovorniki v fokusni skupini so organizacijo opisali kot prostor nezaupanja in izrazito otežene komunikacije. To zagotovo ni spodbuda razvijanju alternativnih načinov reševanja sporov. Nekaj upanja na pozitivne spremembe daje pozitivno pričakovanje, ki so ga sogovorniki izrazili do nove najvišje vodilne osebe v organizaciji, ki je nedavno zamenjala osebo, o kateri so imeli zelo negativno mnenje.

»Mislim že velika prednost je to, da je nova najvišja vodilna oseba sprejela našo predsednico sindikata in da sta se pogovorili o aktualnih problemih. Pri prejšnjem ...nam pa tudi nobeden mediator ne bi pomagal.« (Eva, 44, analitičarka)

Izbira problemov in predpogoji za mediacijo

Tako kot drugje, so tudi v Rjavi sogovorniki izražali dvome o tem, za katere probleme bi mediacija bila uporaben način reševanja sporov in pri tem izpostavili pravila in določila, ki ne morejo in ne smejo biti stvar pogajanj.

»Na določenih stvareh mediacija lahko pride prav. To pa ko smo prej govorili, nezadovoljstvo pri plačah, neenakomerno porazdeljenega dela, ke so nekatere službe tako povezane, tukaj pa mediacija nič ne pomaga. Če mi gledamo sistemsko naše pravilnike, ali pa plačni razred, če gledam. 5 stopnja je tukaj uvrščena noter in nekdo, ki si je izmislil te neumnosti, ta napredovanja tukaj ne moreš ti z nobeno mediacijo.« (Nada, 50ta, računovodkinja)

Pri tem so sogovorniki poudarjali potrebo po boljši informiranosti in specifičnih znanjih, kar bi zmanjšalo probleme do katerih prihaja, od katerih nekateri povzročijo tudi (sodne) spore.

»Mi nimamo teh informacij kdo je za katero tožbo dobil in zakaj, to pa sindikat nima, pa tudi nima niti človeka, ki bi to delal. Jaz tudi osebno nisem vedela da moram aneks podpisat. Mene so presenetil ...so me poklicali, zraven grozili, da če ne podpišem aneksa .. da grem nazaj za 3 stopnje, jasno un pred mano je podpisal, za mano so že trije drugi stali, tri babe so vpile vame, da mi bodo sklep izdali. Sploh nisem vedela zakaj se gre, ker je un podpisal sem tudi jaz. ..Ne, jaz sem podpisala, da se strinjam z tem, pravnega poduka pa ni noter.« (Ana, 54, višja svetovalka)

»Problem je tudi zakonodaja. Zakonodajo čisto vsak drugače tolmači. Jaz sem domov nosila zdaj 2 meseca in vsak stavek berem ne vem kolikokrat in ne znam ugotoviti ali imam prav ali

ne. Že to da so predpisi nemogoči, da jih v kadrovski službi vsak drugače tolmači, da so 4 pravniki meni trdili, da sem kršila predpis, ker sem šla na popis prebivalstva in so me zato hoteli dati na disciplinsko komisijo, suspenz, ne vem kaj vse grozili. 4 pravniki so trdili tako, pa brala sem, da to ni res!!« (Ana, 54, višja svetovalka)

Eksplicitno so se zavzemali za obstoj osebe/oseb, ki bi skrbela za enake možnosti.

Načelnik se je zavzel za notranjega mediatorja, ki bi lahko deloval samo če bi dobro poznal zelo specifično organizacijo, kot je Rjava.

4. ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA ORGANIZACIJI

Izpopolnjevanje komunikacijskega sistema

Izpopolnjevanje kadrovskih postopkov

Uporaba in ustvarjanje zaupanja v obstoječe postopke mediacije – izpostavljanje primerov dobre prakse

Izobraževanje vodilnih in menedžerjev za ustrezno reševanje konfliktov, komuniciranje

Oblikovanje enotne organizacijske kulture dveh delov organizacije

Ozaveščanje o diskriminaciji na delovnem mestu.