

RUMENA

Rumena je velika organizacija, ki je v zasebni lasti. Zaposlenih je okoli 17000 v Sloveniji in tujini; približno 70% zaposlenih so ženske, ki so prisotne tudi na vodilnih položajih in v upravi.

Sestava fokusne skupine:

Sandra –39, prodajalka in vodja oddelka

Vlasta – 23, prodajalka

Andrej, 31, prodajalec

Monika, 51, poslovodja

Marjan, pozna 50ta, poslovodja

Individualni intervjuji:

- Vodja kadrovske službe, moški, star okoli 30 let
- Poslovodkinja, stara okoli 40 let
- Predsednica sindikata, stara okoli 50 let

1. Identifikacija problemov/razlogov za spore

V »Rumeni« so člani fokusne skupine poročali o treh vrstah sporov: med zaposlenimi, med zaposlenimi in strankami ter med zaposlenimi in podjetjem/nadrejenimi.

Vodja kadrovske službe je izpostavil predvsem spore delavcev s podjetjem v zvezi z delovnim časom, izrabo dopusta in izplačili. Bil je mnenja, da so razlogi sporov v velikosti podjetja in slabem nadzoru procesov, najpogosteje pa da do sporov prihaja tam, kjer so slabi vodje.

Tudi sindikalna predstavnica je menila, da je največ sporov v podjetju povezanih s slabo komunikacijo zaradi velikosti podjetja, da pa ni poskusov, da bi podjetje kršilo delovno-pravno zakonodajo.

Preobremenjenost zaposlenih

Zaposleni so izpostavili razloge za vsako od treh vrst sporov. Razlogi za spore med zaposlenimi so v preobremenjenosti z delom in premajhnem številu zaposlenih. Zaradi tega prihaja do napetosti in konfliktov verbalne narave. Nestrpnost in grobost strank po poročanju fokusne skupine privede do sporov med strankami in zaposlenimi, med tem ko so nizke plače (ali nepravilnosti pri izplačilu plač) glavni razlog sporov zaposlenih s podjetjem/nadrejenimi.

»Absolutno premalo ljudi in so potem živčni, napeti, dela je ogromno, stranke zahtevajo svoje, absolutno premalo nas je. So v glavnem konflikti samo zaradi tega, pomanjkanje delovne sile. (Sandra, 39, prodajalka in vodja oddelka)

V pogovoru so sogovorniki orisali situacijo v podjetju, ki je značilna za trgovsko panogo – zaradi premalo zaposlenih so prodajalci preobremenjeni z delom, ki združuje prodajo, delo na blagajni in nalaganje/pospravljanje polic (kar je prej bilo razdeljeno med več zaposlenih v Rumeni).

»Zato ker nas je premalo, jaz konkretno sem na blagajni, odgovorna sem za sadje, plus tega da imam še svojo polico. Itak potem ne vem, si ves živčen, ne vem tam zлагаš sadje, ali pa glih prevzemaš ...sam dve palete, potem zvoní na blagajno in greš hitro na blagajno in potem spet neki ... ne moreš niti narediti nekaj do konca« (Vlasta, 23, prodajalka).

Zaradi prenizkih plač so za delo slabo motivirani in je tudi težko pridobiti nove, kvalitetne in zavzete prodajalce. Nekateri zaposleni od prevelike količine dela »zbežijo« v bolniške odsotnosti. To lahko privede do konflikta, ki se lahko koča tudi z odhodom iz podjetja:

»Pri nas, mi se dobro razumemo tako, imeli smo edino eno sodelavko, ki je vedno za vsako razprodajo, ko je največ dela je ona obvezno vzela bolniško. In to zmeraj in ni priznala in ni priznala ... zdaj smo se po koncu te zadnje razprodaje, prav lepo smo organizirali sestanek ... šefinja je organizirala, ampak vsi smo bili prisotni. Vsak je povedal recimo eno svojo zadevo. Bili smo vsi takrat prehlajeni recimo ampak ona je samo zakašljala, vlegla se je na radiator in je ni bilo. Ali pa operacija noge, zoba, ma ni da ni. In potem je bila užaljena in je dala odpoved in je šla. Ampak nismo se nič grdo pogovarjali... Zdaj se je pa to že tolikokrat ponovilo, toliko časa se je to že vleklo, da smo ji pa v obraz povedali, da nam ni prav, da je vedno takrat, ko je največ dela, da gre ona na bolniško. No in ona je potem tako v tem stilu kot da njej ni treba več tam delati in je res prinesla v 14 dnevih je prinesla odpoved.«(Andrej, 31, prodajalec)

Premalo zaposlenih povzroča tudi konflikte zaposlenih z nadrejenimi, ki morajo zagotoviti delo v Rumeni:

»Do sporov pride največkrat takrat, ... ko nimaš nobene rezerve, gre v bolniško in ti drugega ne preostane kot da človeka pokličeš iz dopusta. Ne moremo, mi Rumene ne moremo zapreti, nimamo drugje ni viška, pomagamo si lahko z študenti, tujci, vendar ne moremo si pa pomagati na ključnih mestih, kot je delikatesa, tam kjer rabiš strokovnost, takrat jih potem pokličemo iz dopusta, kar je pa seveda grozno.« (Marjan, 50ta, poslovodja)

Starševstvo

Zaradi preobremenjenosti z delom obstaja nerazumevanje posebnih potreb, ki jih imajo nekateri zaposleni (npr. zaradi starševstva); želje po nestandardnih načinih organizacije delovnega časa zato povzročijo spore:

»...imamo tudi eno sodelavko, ki ima tudi majhnega otroka, je hotela izsilit, da bi bila samo dopoldne, je pa še dosti ostalih zaposlenih, ki imajo tudi majhne otroke pa delajo dopoldne in popoldne, ker pač Rumena tega ne pusti enostavno, delovni čas je delovni čas. Zdaj pa za skrb otrok se boš moral pa sam, saj smo jih vse imeli. In sta se glih, uni je bilo odobreno da lahko dela samo dopoldne kljub temu, da ima varstvo za otroka v popoldanskem času, ta drugi pa ni bilo odobreno in je pol bil tak konflikt...te dve sta se med sabo... je potem poslovodja tukaj posredoval, tako da je bilo rečeno da bosta obe dve izmensko delali in konec konflikta«. (Sandra, 39, prodajalka in vodja oddelka)

Slabe plače

Razočaranost s plačami povzroča konflikte med zaposlenimi in nadrejenimi:

»Ko so plače, je spor tak da to ni res no, se je to zgodilo, da sem ob 13h plače ven dala, 13:15 nikjer več nobenega ni bilo ne. Pravijo pač, za ta denar je dovolj da samo sem pridem. Največkrat so spori pri nas, ko so plače.« (Sandra, 39, poslovodja)

Ker se premalo mladih odloča za poklic prodajalca, zaradi nizkih plač in spremembe zakonodaje (ki omogoča delo v Rumeni tudi brez ustrezne izobrazbe) se struktura zaposlenih v Rumenuh (posebej velikih) spreminja – vse več je prodajalcev z neustrezno izobrazbo, tujcev in študentov. To povzroča in bo po oceni skupine tudi v prihodnje povzročalo konflikte.

»...ker naš poklic je izgubil veljavo, delamo ob praznikih, nedeljah, nima nobene perspektive za ta poklic, plače so gromozansko nizke in mi si ne delajmo iluzije, da bomo dobili delovno silo tako kot smo jo včasih dobili. ...zdaj si pomagamo s tujci, študenti, ki pa prihajajo... do teh verbalnih ali kakršnih koli drugačnih šikaniranj v Rumenu ...seveda prihaja, ampak to so take drobne stvari...ki lahko pa če bomo mi morali še teh tujcev več imeti, bo to lahko pereč problem v bodoče.« (Marjan, 50ta, poslovodja)

Sogovorniki niso poročali o sporih zaradi diskriminacije na osnovi spola ali drugih osebnih okoliščin zaposlenih. Iz povedanega pa je bilo mogoče razbrati, da nekatere osebne okoliščine povzročajo napetosti, ki se pa (še) ne razvijejo v konflikte.

Starejši delavci

»Ja, pri nas imamo eno ki je na blagajni, zdaj je res 3 mesece do penzije in je res počasna ne, saj je logično če je že tako starejša in če sem jaz na blagajni vsi k meni in uni tam so vsi živčni, potem ne vidi une kode in potem predno očala najde in si da očala gor in prebere in potem še ne vidi in potem moraš iti tja in ... tako je ne ... (Vlasta, 23, prodajalka)

I: Kdo se potem počuti diskriminiranega, vi?

Ne, ona se! Saj ona se zaveda tega, če cela vrsta godrnja in zavija z očmi, saj ona to vidi, samo se ne sekira. (Vlasta, 23, prodajalka)

Spolna usmerjenost

»No malo smo imeli tega, ampak veste to vse tako malo v hecu, nič pa takega verbalnega ali kako bi rekel, da bi se tisti dotični moral pritožiti. Ja tako malo v hecu: Kako si si pa dones frizuro zrihtu in tako naprej, pa mal takega heca...nobenih takih, da bi bilo narobe... se mi zdi da malo preveč kompliciramo. Jaz bom tako povedal, če bi bilo res tako hudo, bi tisti človek šel vstran ali nevem koga. Se spomnete S.S, vsi smo za njega vedeli pa je lepo do penzije prišel...ja ja, na zboru delavcev je povedal, res kapo dol, že takrat je on to povedal na zboru, jaz sem prvič doživel v življenju ...

I: ... zakaj pa je povedal?

.. ja zaradi tega, ker je imel polhn kufer, ker so vsi za vogalom govorili. Jaz mu dam kapo dol! Ja res no! Ja in je prišlo do njega in je javno povedal meni so bolj všeč fantje, zdaj me pa vstrelite. Vsi so dali glave dol. Danes tega ni potrebno več, dones tega ni potrebno več, da bi se takole javno izpostavil. Mislim da ni nobenih problemov, pri nas ne, mogoče na deželi več tega? (Marjan, 50ta, poslovodja)

Nacionalna pripadnost

»...toliko tolerantni kot smo mi bili, mislim da je redko kdo. Mi smo imeli ljudi iz drugih republik, nebroj konfliktov s temi ljudmi, pač prinesli so svoje kulture, svoje to, mene prav zaboli takle vprašanja pa koliko smo netolerantni, pa tako naprej. Saj ti včasih kaj uide, ampak tudi mi smo šikanirani, ker smo zdaj že v manjšini, prihajamo čisto v drugo situacijo, mi smo zdaj v manjšini, mi bi se tudi lahko že počutili ogroženi... Takih, da si ga moral it učit, da se je opral, da se je šel umit, da se je zrihtal, da si je lase opral, da se je preoblekel, da ni smrdel, ja take stvari, ki smo jih morali delati zaradi drugih, za to da se je vpeljal v našo družbo, da je lahko opravljal delo. Danes se srečujemo s popolno istimi zadevami, res. Samo to ni šikaniranje. (Marjan, 50ta, poslovodja)

Sindikalna predstavnica je omenila konflikt, ki je nastal med dvema delavkama zaradi nacionalne pripadnosti in se je razrešil tako, da sta bili premeščeni v različna delovna okolja.

Vodja kadrovskega sektorja je dopustil možnost, da v tako velikem kolektivu kot je »Rumena« pride tudi do diskriminacije ali spolnega nadlegovanja, ampak do prijav, sporov zaradi tega ni še prišlo. Verjame, da je temu tako zaradi zaprtosti družbe in strahu žrtev pred izpostavljanjem v javnosti. Sindikalna predstavnica je ocenila, da diskriminacije glede na spol, starševstvo ali spolno pripadnost ni, opazila pa je da so nekaj let nazaj bili v podjetju favorizirani mlajši zaposleni z višjo formalno izobrazbo v primerjavi s starejšimi kolegi, ki so visoko izobrazbo nadomeščali z dolgoletnimi izkušnjami. Nič od naštetega pa po njenem ne pripelje do sporov med zaposlenimi

2. Načini upravljanja in reševanja sporov

Fokusna skupina je poročala o tem, da se konflikti v glavnem rešujejo s pogovori med sprtimi stranmi, pri katerih včasih pride do neformalnih mediacijskih postopkov. V vlogi mediatorja takrat nastopajo nadrejeni, če jih sprti sodelavci povabijo.

»..v naši poslovalnici se razreši tako, da potem eden ... vskoči na blagajno, oni dve se med sabo pogovorita odzadaj, čez 10 min pa gresta nazaj na delo«. (Sandra, 39, prodajalka in poslovodja)

»Če tak spor nastane, en tak zelo konstruktiven pogovor – razgovor tudi zelo veliko pomaga z tisto določeno osebo.« (Monika, 51, poslovodja).

Nekateri poslovodje se zavedajo, da se s pravilno in pravočasno komunikacijo spori lahko tudi preprečijo:

»Vodja mora vedno gledati da se delavcu ne godi krivica. Največkrat se godi krivica, da nekaj pri plači ni bilo obračunano kar bi moralo biti, za to mora skrbeti, jaz ko imamo take sestanke, ko se pogovarjamo, vedno mora vodja opozarjati, ko dobiš ti plačo jo pogledaš, tiste postavke, če ti kaj ne štima, prideš vprašaš. Jaz tudi nevem, ampak vem kam vprašati, vodji prej odgovorijo kot enem delavcu. Največ sporov pride takrat če živijo v nečem, ...ker ne ve kaj je. Zato je najboljši preventivni ukrep, da so toliko, da pridejo do tebe da te vprašajo, da se te nobeden ne boji. Ta odnos moraš ti vzpostaviti v kolektivu, da pridejo, da se upajo povedati.« (Marjan, 50ta, poslovodja)

Nadrejeni posredujejo tudi v sporih med strankami in zaposlenimi, pri čem je kvaliteta posredovanja odvisna od tega, koliko avtoritete ima nadrejena oseba.

»Je pa mobing strank nad zaposlenimi, tega je ogromno zdaj v novem času, tega prej ni bilo. ...jaz jim skoz govorim, dejte potrpeti, ... takole zjutraj pri kavi kakšno besedo, ... da so ljudje nervozni in to, da potem tisto znesejo na nas. Mi smo tisti posrednik, ki ljudi malo pomirimo, ali kako boš reagiral, pridejo, jamrajo, jaz sem se z parimi strankami tudi že pogovoril prodajalci, pridejo, ker ljudje so izredno grdi nekateri, tudi v glavo vrže a ne, šunko ali kar koli, ja, ja, ponižujejo.... Mi imamo tisto vodilo, da je stranka kralj ko pride noter. Vendar ne pa se pustiti poniževati. Ne smeš biti takrat grd nazaj, ampak če pa sam ne moreš rešiti, pa povej, takrat pa jaz posredujem.« (Andrej, 50ta, poslovodja)

»Stranka ima vedno prav, to je odgovor. To ti lahko vrže in košaro v glavo in marsikaj, stranka ima vedno prav. Poslovodja se zavzame za stranko namesto za delavca.« (Sandra, 39, prodajalka in vodja oddelka)

»Določen poslovodja si ne upa posredovati, zaradi svojega direktorja, jaz vem zakaj, ker ve da tam ne bo dobil podpore in bo ostal sam. zato raje reče kupec je kralj in je to linija najmanjšega odpora.« (Andrej, 50ta, poslovodja)

Vodja kadrovske službe je opisal formalne postopke reševanja sporov – pritožbe zaposlenih na kadrovske službo/sindikato in komisijo za reševanje sporov. Če zaposleni niso zadovoljni z rešitvijo pritožbe v kadrovske službi se pritožijo na upravo in takrat pritožbo obravnava tripartitna komisija za reševanje sporov, v kateri so predstavniki sindikata, delodajalca in neodvisni predsednik, ki je zunanji plačani strokovnjak. Čeprav komisija po besedah vodje kadrovske službe obstaja že nekaj let, nam jo sogovorniki v fokusni skupini niso niti omenili kaj šele, da bi opisali njeno delovanje. Celotna vodja kadrovske službe (ki je sam član komisije) ni vedel koliko primerov je in kakšnih komisija v zadnjem času obravnavala.

Sodnih sporov je po besedah vodje kadrovske službe zelo malo in zaradi njih nimajo velikih stroškov.

3. Mediacija kot alternativni način reševanja sporov

Sogovorniki v fokusni skupini so pravilno razumeli pojem in smisel mediacije in so pokazali visoko stopnjo pripravljenosti za ta način reševanja sporov. Nekateri vodje razumejo reševanje sporov z mediacijo kot del svojega dela, kot svojo odgovornost:

»Jaz sem čutim dolžnega da sem jaz tisti mediator, ko rešim tisti spor. Fino je da je to tako, če ni tako se gre naprej, se gre na višji nivo, po štengicah.« (Andrej, 50ta, poslovodja)

»Mi poslovodje v Rumenah delamo čudeže, verjemite. Resnično smo taki člani vmesni, dostikrat me je sram povedat, ker jaz pričakujem in se zavedam, ker jaz sem neka svetloba mojim zaposlenim, ker jaz sem prvi člen na katerega se bodo oni obrnili, s katerim pričakujejo in je prav da pričakujejo da se lahko z mano pogovorijo. Jaz pa potem moram znat posredovat zadevo naprej.« (Poslovodkinja, 40)

Tudi sindikalna predstavica je svoje delovanje opisala kot pomoč pri reševanju sporov, umirjanju nezadovoljstva pri zaposlenih.

Pripravljenost in navajenost na pogovore kot način reševanja spora je povezana z trgovsko storitveno dejavnostjo, v kateri so zaposleni usmerjeni na ljudi, tako sodelavce kot stranke in je delo brez sodelovanja nemogoče opravljati.

Vodja kadrovske službe je imel do reševanja sporov s pomočjo mediacije v principu pozitiven odnos (v smislu pripravljenosti na pogovore, mirno, nekonfliktno reševanje sporov), s tem, da je opozoril tudi na omejitve, ko gre za spore med posameznikom in organizacijo ter glede na predmet spora, ki je v primeru delovnih sporov velikokrat jasno določeno v zakonodaji in ne more biti predmet pogajanj. Če pa nekaj še ni določeno, potem pa meni, da bi bilo dobro, da se na kolektivni ravni (med sindikati in delodajalcem določi) in takrat brez izjem velja za vse.

»Jaz vidim osebno to komisijo, ki jo mi že imamo, kot zelo primeren način reševanja sporov... večinoma so to delovno pravni spori, samo v teh sporih se da lahko neka konkretna odločitev.Zato, ker pravnih strokovnjakov ni veliko ne na eni strani ne na drugi, torej ne v podjetju, ne v sindikatu, je absolutno nujno da je to nek tisti tretji razsodnik, torej glavni predsednik te komisije, ki uživa velik ugled na tem področju....

...Tako da tukaj jaz nekih sporov ne bi dopuščal ...v tej vezi pa nekega dodatnega pogajanja. Zato imamo kolektivno pogodbo, zato se odpirajo kolektivna pogajanja, da se stvari katere niso dogovorjene, pa bi jih bilo treba dogovoriti, da se tam notri dogovorijo. To delajo potem pogajalske skupine obeh strani, če govorimo zdaj o teh stvareh, ki niso dogovorjene. Za stvari, ki pa so dogovorjene, ki pa so delovno pravo, je pa dobro imeti znanje tega pravnega, zato je ta komisija primerna, ker ta rešita mora tudi pravna ostati....

...Mediacija pa po mojem vidiku pomeni neki poseben dogovor, dopušča neko izjemo. Če bomo z mediacijo enkrat nek tak poseben dogovor sprejeli, potem naslednjemu ne bomo smeli reči da to ni tako, pa potem sprejeti spet drugačen dogovor. V družinskem pravu je to drugače, lahko vsaka stranka posebej, tukaj pa govorimo o mediaciji med organizacijo in posameznikom. ..če bosta mediirala pa to pomeni da bo za nekoga recimo da nekomu dovolimo da dela 5 dni na teden, ostalim 40 v Rumeni bomo pa rekli ne. To pa ne pride v upoštevanje, ker bo povzročilo preveč slabe volje. Zato pa pač na žalost v velikih sistemih je tako, da morajo biti pravila bolj jasno določena. Zato se mi zdi način reševanja teh stvari bolj primeren preko te komisije kjer se pregleduje, ali je prišlo do kršitev. (Vodja kadrovske službe, 30ta)

Sindikalna predstavica je opozorila na omejen doseg mediacije, kateri je naklonjena glede na dobre izkušnje, ki jih v podjetju imajo z arbitražno komisijo, v problemih ki se nanašajo na denarne prejemke in diskriminacijo. Pri uresničevanju mediacije pa je poudarila pomen vnaprejšnjega ozaveščanja zaposlenih o njihovih pravicah, ustrezne usposobljenosti in moralnih kvalitet potencialnega mediatorja, ki mora biti zaupanja vreden in sposoben ustvariti občutek koristi postopka mediacije za obe strani.

»Ti moraš zaupati v tistega, ki je v vlogi mediatorja da je na tvoji strani. Iz tega ne sme biti ne poraženec, ne zmagovalec. Obe strani morata dobiti občutek da sta pač nekako rešili spor v obojestransko zadovoljstvo v mejah možnega. Ne sme se nobeden počutiti da je zmagovalec in ne poraženec. To je po moje kar umetnost.« (Sindikalna prredsatvnica,

»Rumena« je veliko podjetje in vsi zaposleni niso seznanjeni z vsemi politikami in telesi, ki delujejo v podjetju (nekatera tudi na področju alternativnega reševanja delovnih sporov in na področju enakih možnosti).

Ovira uvajanju mediacije, v kateri bi sindikat igral pomembno vlogo je v tem, da je iz pogovora v fokusni skupini bilo mogoče razbrati, da sindikat v podjetju nima visokega ugleda. Zaposleni so ocenjevali, da se sindikat v organizaciji ukvarja z manj pomembnimi stvarmi in se ne bori za najpomembnejše – dvig plač zaposlenih. Mlajši sogovorniki niso člani sindikata in to ne želijo postati, starejši pa čeprav niso izstopili sindikatu ne zaupajo.

»Obljubljajo lahko, samo ne naredijo nič.« (Vlasta, 23, prodajalka)

Mlajši zaposleni pa tudi ne kažejo takšne pripadnosti podjetju, kot starejši – če bi dobili boljšo plačo v konkurenčnem podjetju, bi zapustili »Rumeno«.

Sogovorniki v fokusni skupini so izrazili mnenje, da bi oseba, ki bi bila v vlogi mediatorja morala dobro poznati delo v podjetju, da bi lahko bila učinkovita. Lahko bil iz podjetja ali zunanji in naj bi bil plačan za svoje delo.

Priporočila organizaciji

Seznanjanje z obstoječimi politikami, postopki in telesi

Izpopolnjevanje komunikacijskega sistema

Formalizacija že obstoječih postopkov mediacije – primeri dobre prakse

Izobraževanje vodilnih in menedžerjev za ustrezno reševanje konfliktov, komuniciranje,

Spremeniti podobo sindikata

Izobraževanje o raznolikosti delovne sile in na področju upravljanja različnosti