

Anka Čufer, Marija Ovsenik

## ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT V INVALIDSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI

### UVOD

Vloga invalidskega podjetja je večplastna. Kot gospodarska družba tekmuje na trgu pod pogoji svobodne konkurence, zaradi specifične delovne sile, ki jo zaposluje, pa je invalidsko podjetje deležno pri svojem poslovanju ekonomskih olajšav. Uresničevanje njihovega poslanstva – usposabljanja in zaposlovanja invalidnih oseb, humanizacije dela in izvajanje socialnih aktivnosti – je tudi v vse večjo javno korist.

Specifično poslanstvo invalidskega podjetja, cilji in pogoji njegovega delovanja, terjajo tudi od menedžmenta specifično znanje in držo. Menedžerji invalidskih podjetij so postavljeni pred izziv, da poslujejo uspešno in učinkovito, zaposlujejo pa dobršen del specifične delovne sile z zmanjšano delovno zmožnostjo.

### OPREDELITEV SOCIALNOEKONOMSKEGA OZ. T. I. TRETJEGA SEKTORJA

Sodobno družbo označuje sočasen obstoj velikega števila različnih institucij. Mogoče jih je razdeliti na različne skupine in po različnih kriterijih. Ena od klasifikacij (Kavčič, Kovač 1999: 113-117), ki upošteva predvsem cilje dejavnosti, način financiranja in vrste avtputov, je delitev na dve veliki področji, in sicer:

- področje tržnih dejavnosti, to je tistih, ki svoje avtpute prodajajo na trgu in pridobivajo prihodek s prodajo proizvodov in storitev. Nekateri to področje dejavnosti imenujejo tudi zasebna (privatna) dejavnost ali privatni, pridobitni sektor.
- Področje državnih dejavnosti (državni sektor), to je tistih dejavnosti, ki jih organizira in usmerja, praviloma pa tudi financira država.

Označujejo jih tudi kot javni sektor ali kot nepridobitni sektor.

Vendar za državni ali javni sektor nikakor ni soglasja o tem, kaj vsebuje. Svetlik (1989) je strukturiral pluralni sistem blaginje na:

- neformalni sektor, ki tvori varstvo v lokalni skupnosti, varstvo v družini, sosedsko in prijateljsko pomoč,
- volonterski sektor, za katerega je značilno, da deluje neodvisno od države v finančnem in pravnem smislu,
- komercialni ali tržni sektor, ki sledi dobičku, zato je učinkovit in uspešen, deluje na svobodni izbiri in izrabljuje podjetniških priložnosti in enakosti možnosti dostopa do njihovih storitev,
- javni sektor, ki edini lahko zagotovi svojim uporabnikom pravico dostopa, pravico uporabe in proceduralne pravice; v evropskem pravnem modelu organiziranja javnih služb je država neposredno odgovorna za izvajanje gospodarskih in negospodarskih javnih služb.

Meje med sektorji so nejasne in dinamične in se spreminjajo v skladu s kompleksnostjo okolja in njihovo lastno notranjo kompleksnostjo. V dinamičnem mejnem prostoru med sektorji se pojavljajo vedno nove oblike zagotavljanja storitev in njihova distribucija, ki jih ni mogoče uvrstiti v ta ali drugi sektor.

Ovsenik (1999: 90-92) navaja, da je prepletenost sektorjev pluralnega sistema blaginje dejstvo, ki se z razvojem globalnega okolja še povečuje. Mešana blaginja je kombinacija med formalnim in neformalnim med javnim in privatnim in med profitnim in neprofitnim. Iz teh kombinacij lahko izluščimo socialno ekonomski ali tretji sektor. V ta sektor lahko umestimo tudi profitne organizacije, ki obstajajo za zadovoljevanje javnih ali socialnih potreb.

Pojem tretjega sektorja vključuje organizacije,

ki se iz različnih razlogov ne umeščajo v privatni ali javni sektor in ki niso niti profitno usmerjene niti niso vladne organizacije. So zlasti organizacije, ki proizvajajo dobrine in storitve v javno dobro. Ovsenik (1999: 105, 111) povzema splošno definicijo in strukturno-operacionalno definicijo tretjega sektorja, ki sta jo razvila Salamon in Anheier leta 1992. Definicija tretjega sektorja vsebuje pet značilnosti organizacije, na podlagi katerih jo lahko uvrstimo v tretji sektor:

- formalno konstituiranost
- zasebnega ustanovitelja
- neprofitno distributivnost
- samostojno upravljanje
- vsebnost prostovoljnega dela.

Avtorica razčlenjuje tudi faktorje, zakaj potrebujemo tretji sektor:

- Zgodovinski razlogi. Družba se je organizirala veliko prej kot država, ker so ljudje tako reševali skupne zadeve in probleme. Te oblike organizacije so obstajale že naprej, čeprav je večino skupnih zadev reševala socialna država.

- Tržni razlogi. Trg popolnoma odpove pri identifikaciji in zadovoljevanju skupnih potreb, do katerih imajo dostop vsi državljani. Država je v današnjem času edina sposobna zagotoviti enakost dostopa do socialnih storitev in enakost njihove distribucije, zanesljivost produkcije storitev, njihovo kakovostno ponovitev in zbirati finančna sredstva s pomočjo davkov.

- Birokratski razlogi. Socialna država je pogosto v vlogi sanatorja tržnih pomanjkljivosti in posledic delovanja profitnega sektorja. Organizacije tretjega sektorja so v tem primeru v boljšem položaju, ker so bliže socialnim okoliščinam, veliko bolj jasno identificirajo socialne potrebe in jih zadovoljujejo, ne da bi potrebovale širši družbeni konsenz.

- Pluralizem in svoboda. Organizacije tretjega sektorja imajo pomembno vlogo pri uresničevanju pluralizma in demokracije v družbi. Organizacije tretjega sektorja spodbujajo iniciativo posameznika, da deluje v skupno dobro, tako kot ga profitne organizacije spodbujajo, da deluje v smeri čim večjega dobička.

- Solidarnost. Organizacije tretjega sektorja so ustanovljene z namenom, da solidarnost med ljudmi pride do veljave tedaj, ko je to potrebno. V družbi so velike razlike med ljudmi, ki so v marsičem odvisne od njihovih sposobnosti in tudi položaja na družbeni lestvici. Ni jih malo, ki ne morejo zadovoljiti niti osnovnih potreb za preži-

vetje in njihovo število z razraščanjem neoliberalizma še narašča.

Pri opredelitvi tretjega sektorja je bistveno, da morajo organizacije tretjega sektorja najprej postaviti neprofitno poslanstvo, ki mu profitno sledijo in ga neprofitno uresničujejo (Ovsenik, Ambrož 1999: 110). Organizacija vsa sredstva, ki jih pridobi, v celoti porabi za delovanje in razvijanje svoje dejavnosti. Dobička, če ga seveda ustvarijo, ne razdelijo med zaposlene in lastnike, tako kot v profitnih organizacijah, ampak ga porabijo za uresničevanje svojega poslanstva, za lasten razvoj in za višjo kakovost svojega dela. Uresničevanje njihovega poslanstva pomeni tudi vse večjo korist javnega dobra.

Invalidska podjetja lahko umestimo v t. i. tretji sektor. Bistveni kriterij za to je, da je poslanstvo invalidskega podjetja neprofitno. Za invalidska podjetja sta značilni dve temeljni prvini: specifična dejavnost in specifična delovna sila, ki je v invalidskem podjetju zaposlena. Glavno poslanstvo invalidskega podjetja je uresničevanje ekonomskih in socialnih ciljev. Pomembno je, da invalidska podjetja dajejo priložnosti za reševanje socialne izključenosti in brezposelnosti invalidnih oseb. Da torej omogočijo invalidnim osebam, ki se niso zmožne zaposliti v običajnem delovnem okolju, opravljanje koristnega in plačanega dela ter jim pri tem dajejo vso potrebno strokovno pomoč. Temu primarnemu poslanstvu so podrejeni proizvodni in storitveni programi, ki jih kot svojo dejavnost opravljajo invalidska podjetja. Seveda pa je treba poudariti tole: čim boljši in ekonomsko učinkoviti so proizvodni in storitveni programi invalidskega podjetja, tem bolje lahko podjetje opravlja svoje temeljno poslanstvo. Dejavnost invalidskega podjetja je namreč organizirana na podjetniški strategiji in po tržnih zakonitostih. Zaradi specifične delovne sile, ki jo zaposlujejo, pa so invalidska podjetja pri svojem poslovanju deležna znatnih državnih ekonomskih olajšav. Morebitni dobiček iz poslovanja se v celoti reinvestira za uresničevanje poslanstva podjetja.

## CILJI RAZISKAVE O ORGANIZACIJI IN MENEDŽMENTU V INVALIDSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI IN METODOLOGIJA

Naša raziskava je imela dva cilja. Prvi je bil ugotoviti nekatere socialno-demografske značilnosti

menedžerjev v invalidskih podjetjih, drugi pa ugotoviti stališča vodilnih delavcev teh podjetij (menadžerjev) do nekaterih aktualnih problemov vodenja, stanja in razvoja na področju delovanja invalidskih podjetij v Sloveniji.

Z vprašalnikom, ki smo ga priredili po vprašalniku o operativnem menedžmentu (Florjančič 1999: 301-306) in vprašalniku o menedžmentu v turizmu (Florjančič 1999: 317-322), smo pridobili splošne podatke o direktorjih, ki vodijo invalidska podjetja, njihovi formalni izobrazbi in drugih znanjih, s katerimi razpolagajo. Z mnenjsko anketo smo želeli ugotoviti in analizirati ter oceniti stanje na področju invalidskih podjetij v Sloveniji.

Vprašalnik je bil poslan podjetjem prek Združenja invalidskih podjetij Slovenije. Naslovi invalidskih podjetij so bili pridobljeni iz podatkovne baze Združenja invalidskih podjetij Slovenije. Skupno smo prejeli 62,8% oziroma 93 izpolnjenih vprašalnikov.

Populacijo v raziskavi je sestavljalo 148 gospodarskih družb, ki so imele konec junija 2000 priznan status invalidskega podjetja. Od 148 gospodarskih družb je svoje odgovore, kot smo navedli, poslalo 93 družb (oziroma v njih vodilni menedžerji) in ocenjujemo, da je vzorec anketiranih invalidskih podjetij dovolj obsežen in relevanten, da lahko ugotovitve raziskave posplošimo na celotno populacijo invalidskih podjetij v Sloveniji.

## UGOTOVITVE IN SKLEPI RAZISKAVE

### NEKATERE ZNAČILNOSTI PODJETIJ

Ugotovimo lahko, da 44% invalidskih podjetij zaposluje do 50 zaposlenih delavcev, od tega približno polovica do 25 delavcev. Nekoliko manjši odstotek vključuje invalidska podjetja s številom zaposlenih od 51 do 150 delavcev, le 16% invalidskih podjetij pa zaposluje več kot 151 delavcev.

Po kriteriju števila zaposlenih se gospodarske družbe razvrščajo na majhne, srednje in velike. Za majhno družbo se šteje po kriteriju števila zaposlenih tista gospodarska družba, ki ne presega števila 50 povprečno zaposlenih delavcev. Pri srednji družbi ta kriterij števila zaposlenih znaša do 250 povprečno zaposlenih, sicer je družba velika.

Ugotovimo lahko, da velika večina invalidskih podjetij (95%) sodi med manjše in srednje družbe.

Več kot 70% anketiranih invalidskih podjetij zaposluje do 100 delavcev. V manjše družbe po kriteriju števila zaposlenih sodi 44% invalidskih podjetij. Le slabih 5% invalidskih podjetij v Sloveniji zaposluje več kot 250 delavcev.

### NEKATERE SOCIALNO-DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VODIJ INVALIDSKIH PODJETIJ

Struktura vodij po spolu izkazuje 67,4% moških vodij in 32,6% ženskih vodij invalidskih podjetij. Razmerje v korist moškemu spolu je pričakovano glede na družbeno vlogo in položaj žensk. Za primerjavo naj navedemo, da je bilo v Sloveniji po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije po stanju leta 1996 v gospodarskih družbah v Sloveniji (male, srednje in velike družbe) 9% direktoric (Kozmik 1997: 111). Glede na to, da gre za gospodarske družbe, ki delujejo na podjetniški strategiji, je delež ženskih vodij invalidskih podjetij v primerjavi z drugimi gospodarskimi in profitnimi organizacijami, presenetljivo velik. To si razlagamo takole:

- na področju strokovnega dela z invalidi je zaposlenih več žensk (socialne delavke, psihologinje, sociologinje, specialne pedagoginje)
- ženske v invalidskih podjetjih lažje pridejo do vodilnih položajev kot v profitnih organizacijah.

Glede starostne strukture anketirancev ugotavljamo, da je približna polovica anketirancev v starostnem obdobju od 41 do 50 let, približna četrtina pa je mlajših oz. v nekoliko nižjem deležu tudi starejših. Struktura po starosti kaže, da v povprečju obsega t. i. zrelo obdobje v karieri vodilnega delavca. To je obdobje človekove največje ustvarjalnosti, sposobnosti in zmožnosti prevzemanja tveganja pri pomembnih poslovnih odločitvah.

Nekaj pod 10% anketirancev ima delovno dobo do 10 let, približno 20% od 10 do 20 let, 46% populacije je v razponu delovne dobe od 20 do 30 let, 17% pa ima več kot 30 let delovne dobe. Za sedem anketirancev nismo imeli točnih podatkov. Ugotovimo lahko, da gre za pretežni delež populacije z več kot desetletnimi delovnimi izkušnjami. Med vodji invalidskih podjetij torej prevladujejo kadri, ki imajo dolge delovne izkušnje in so v obdobju največje ustvarjalnosti. Ob tem lahko ugotovimo tudi, da ima približna polovica anketirancev do 5 let delovne dobe v podjetju,

80% anketirancev pa do 10 let delovne dobe v podjetju. Taka struktura je logična, saj se je trend ustanavljanja invalidskih podjetij v Sloveniji v pretežnem delu začel po letu 1990.

Populacija vodij se deli na štiri izobrazbene ravni: srednjo, ki je je slaba četrtina vseh, višjo s približno tretjino vseh, visoko s 44,6% deležem in stopnjo magisterija ali doktorata s 3,3% deležem.

Ugotovimo lahko, da je izobrazbena struktura neugodna zlasti z vidika velikega deleža vodij s srednješolsko izobrazbo, zlasti ob upoštevanju dejstva, da gre za odgovorna vodilna delovna mesta. Izobrazbena struktura vodij invalidskih podjetij je neugodna zlasti z vidika velikega deleža vodij s srednješolsko izobrazbo. V poklicni strukturi so najmočnejše zastopani tehnični poklici. Skoraj polovičen delež visoke stopnje izobrazbe in več potrjuje domnevo o procesu profesionalizacije vodenja invalidskih podjetij v Sloveniji.

Ugotovimo lahko, da so v poklicni strukturi najmočnejše zastopani tehnični poklici (34,8%), sledi ekonomija (23,9%), družboslovje (15,2%), organizacija (12%), socialne vede (8,7%) in pravo (5,4%). Poklicna struktura potrjuje pravilnost naše domneve, da ženske v invalidskih podjetjih lažje pridejo do vodilnega položaja. V poklicni strukturi namreč prevladujejo poklici, ki niso tipično ženski.

Profil povprečnega vodje je moški z višješolsko izobrazbo ali več, razmeroma dobrim znanjem tujih jezikov in poznavanjem programskih orodij, starosti 45 let, s 23 letnimi delovnimi izkušnjami, od tega 9 let v podjetju, ki vodi invalidsko podjetje z povprečno 91 zaposlenimi delavci.

Hoteli smo ugotoviti morebitne razlike med anketiranimi podjetji, pogojene s spolom, starostjo anketirancev, delovno dobo in številom zaposlenih v družbi. Ugotovimo lahko, da je populacija dokaj homogena in da se vodje družb med seboj statistično značilno ne razlikujejo po faktorju starosti, delovne dobe v podjetju in faktorju števila zaposlenih v podjetju. Populacija se statistično značilno razlikuje po faktorju spola (po starosti in skupni delovni dobi). Ugotovimo lahko, da so ženske v povprečju mlajše kot moški in imajo ustrezno temu tudi manj delovne dobe. Statistično značilne razlike nastopijo tudi pri faktorju izobrazbe in števila zaposlenih v podjetju in sicer pri delovni dobi v podjetju. Ugotovimo lahko, da imajo vodje invalidskih podjetij, ki zaposlujejo več kot 151 delavcev, daljšo delovno

dobo v podjetju. Tudi pri izobrazbi lahko ugotovimo, da imajo vodje s srednjo izobrazbo v povprečju daljše delovne izkušnje v podjetju. Razlike med faktorji pa niso tako velike, da bi lahko govorili o nehomogeni skupini.

## RAZISKAVA MNENJ MENEDŽERJEV INVALIDSKIH PODJETIJ

### VODENJE IN UPRAVLJANJE

Cilj delegiranja dela in pooblastil je, da vodja da pravice in svobodo sodelavcem, da po lastnem preudarku opravljajo dodeljene posle. Delegiranje mora biti prožno in temeljiti na medsebojnem zaupanju. Tako postaja delegiranje nujna in ena najpomembnejših nalog, znanj in sposobnosti menedžerja današnjega časa. Tudi pomembnost timskega dela postaja vedno bolj očitna, saj na ta način ljudje bolje spoznamo delo in se obogatimo z idejami drugih ter postanemo uspešnejši pri delu. Ugotovimo lahko, da vodje invalidskih podjetij v Sloveniji najvišje ocenjujejo zaupanje vodstva sodelavcem, sledi timsko delo, ustreznost delegiranja dela in pooblastil sodelavcem ter seznanjenost z ustrežno literaturo s področja menedžmenta. Na podlagi statistične analize lahko sklepamo, da v okoljih, kjer vodstvo zaupa sodelavcem, delajo timsko in poznajo ustrezno delegiranje dela in pooblastil, pa tudi literaturo s področja menedžmenta, delavci ne iščejo pogosto navodil za opravljanje svojega dela. Pri tem lahko domnevamo, da vodje invalidskih podjetij s krajšo delovno dobo (do 20 let) svoje sodelavce bolj spodbujajo k samostojnosti in samoiniciativnosti.

### KADRI IN NJIHOVA MOTIVIRANOST

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji se v splošnem zavedajo potrebnosti permanentnega izobraževanja zaposlenih. Kadri v invalidskih podjetjih v glavnem ustrezajo zahtevam dela. Ugotovimo lahko tudi, da v invalidskih podjetjih v splošnem nimajo težav z odhajanjem kadrov, zlasti ne zaradi slabih odnosov ali ker ne bi imeli priložnosti za izobraževanje. Nekoliko več jih po ocenah vodij zapusti podjetje zaradi slabih plač ali ker nimajo možnosti napredovanja. Domnevamo lahko tudi, da imajo invalidska podjetja z večjim številom

zaposlenih manjše težave z odhajanjem kadrov iz podjetja.

### TRŽNE RAZISKAVE

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji ocenjujejo, da so tržne raziskave pomembne za podjetje. Tržne raziskave oskrbujejo menedžment s pravočasnimi, zanesljivimi in prav ovrednotenimi informacijami o tržiščih. Šele takrat lahko oblikujejo ustrezno tržno ponudbo, ki ustreza potrebam, željam in pričakovanju trga. Vodje invalidskih podjetij so dobro seznanjeni s konkurenco na trgu in se zavedajo, da konkurenca na trgu spodbuja inovativnost. Menijo tudi, da tržnih raziskav niso sposobni izvajati samostojno in da je nujno, da pri tržnih raziskavah sodelujejo z zunanjimi sodelavci oz. ustreznimi institucijami. Za vodje invalidskih podjetij izvoz ni pomembnejši od domačega trga - ob tem lahko domnevamo, da so invalidska podjetja s svojo dejavnostjo v pretežnem delu vezana na domači trg.

### DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAZVOJ INVALIDSKIH PODJETIJ

Kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na razvoj invalidskih podjetij, vodje postavljajo dobro motivirane delavce. Tudi po pomembnosti drugi dejavnik, ustreznost kadrov, sodi med kadrovske dejavnike. Večje finančne olajšave pri razvoju in poslovanju vodje invalidskih podjetij rangirajo šele na tretje mesto. Ugotovimo lahko, da v splošnem vodje invalidskih podjetij dajejo večji pomen notranjim dejavnikom (tehnološki razvoj, usposabljanje in izobraževanje, humanizacija dela, ustrezna strokovna obravnava invalidov) kakor zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na razvoj invalidskih podjetij (politika države, pravni predpisi).

### OCENA NORMATIVNE DEJAVNOSTI

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji v splošnem slabo ocenjujejo ustreznost normativne dejavnosti, ki vpliva na razvoj invalidskih podjetij. Ustreznost republiške zakonodaje ocenjujejo nekoliko bolje kakor predpise lokalnih skupnosti.

### VPLIV POLITIKE NA RAZVOJ INVALIDSKIH PODJETIJ

Politika ima po ocenah vodij invalidskih podjetij pomemben vpliv na razvoj invalidskih podjetij zlasti na državni ravni in na ravni gospodarstva. Povprečno pa ocenjujejo vpliv politike na ravni javnega sektorja in nekoliko pod povprečjem na ravni lokalnih skupnosti.

### USPOSOBLJENOST KADRA V INVALIDSKIH PODJETJIH

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji dobro ocenjujejo usposobljenost kadra v podjetju - najvišje v neposredni proizvodnji, sledi operativni menedžment, nekoliko nad povprečjem pa je dana ocena najvišjemu menedžmentu in kadru pri izvajanju posebnih socialnih storitev.

### POLITIKA RAZVOJA V INVALIDSKIH PODJETJIH

Vodje invalidskih podjetij slabo ocenjujejo izvajanje politike razvoja v invalidskih podjetij in doseganje ekonomske učinkovitosti pri poslovanju podjetja. Domnevamo lahko, da so poslovni naperi vodstev invalidskih podjetij pretežno usmerjeni v preživetje, ne pa v razvoj, usposabljanje in zaposlovanje invalidnih oseb. Prav tako vodje invalidskih podjetij v splošnem niso zadovoljni z doseganjem postavljenih ciljev na področju zaposlovanja invalidov. Ustreznost zasnove razvoja invalidskih podjetij v Sloveniji pa je ocenjena povprečno. Ob tem lahko ugotovimo, da so ženske vodje pri oceni ustreznosti zasnove razvoja nekoliko bolj kritične. Usposabljanje in zaposlovanje invalidnih oseb je glavno poslanstvo invalidskih podjetij, ki ga po oceni vodij - nekoliko bolj izrazito ponovno pri ženskih vodjih - invalidska podjetja v Sloveniji najslabše dosegajo.

### DOSEGANJE CILJEV INVALIDSKEGA PODJETJA

Ugotovimo lahko, da v splošnem vodje bolje ocenjujejo doseganje t. i. socialnih ciljev podjetja (reintegracija invalidov v delovno okolje, izboljšanje socialnih pogojev, medsebojni odnosi,



humanizacija dela, povečanje kvalitete življenja invalidov). Vodje invalidskih podjetij so v splošnem zadovoljni tudi s doseženimi cilji svojega podjetja pri kategorijah »učinkovitost investicij«, »povečanje kakovosti izdelkov« in »znižanje absentizma in fluktuacije«. Značilno je, da so bolj izobraženi vodje bolj kritični pri oceni doseganja ciljev svojega podjetja na področju izboljšanja socialnih pogojev zaposlenih. Najnižje vodje ocenjujejo doseganje ekonomske učinkovitosti pri poslovanju (rast dobička, rast prometa). Nizka ocena je dana tudi kategoriji »kvalifikacija zaposlenih«.

### NIVO KVALITETE POVEZOVANJA INVALIDSKIH PODJETIJ

Vodje invalidskih podjetij slabo ocenjujejo nivo kvalitete povezovanja invalidskih podjetij v Sloveniji. Najbolje, nekoliko nad statističnim povprečjem je ocenjeno povezovanje invalidskih podjetij v Združenju invalidskih podjetij Slovenije, slabo pa je ocenjeno povezovanje v Gospodarski zbornici Slovenije, pa tudi medsebojno povezovanje invalidskih podjetij. Ugotovimo lahko tudi povezovalno med doseženo stopnjo izobrazbe in oceno ravni kvalitete povezovanja invalidskih podjetij v Sloveniji. Bolj izobraženi vodje so pri oceni kvalitete povezovanja bolj kritični. Značilno je tudi, da ženske vodje v povprečju bolje ocenjujejo raven kvalitete povezovanja invalidskih podjetij v Združenju invalidskih podjetij Slovenije.

### SPLOŠNA OCENA STANJA NA PODROČJU INVALIDSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Pretežni del populacije vodij invalidskih podjetij v Sloveniji ocenjuje v splošnem stanje na področju delovanja invalidskih podjetij z ocenami blizu povprečja.

### SPOROČILA VODIJ INVALIDSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Sporočila, ki so jih vodje invalidskih podjetij v Sloveniji dali v zvezi z obravnavano temo, lahko strnemo v naslednje temeljne poudarke:

- Treba je vzpostaviti večje sodelovanje med

invalidskimi podjetji, zlasti na poslovnem, pa tudi družabnem področju. ZIPS bi moral imeti pri tem večjo povezovalno vlogo. Gospodarska zbornica in njene območne organizacije ne poznajo delovanja invalidskih podjetij in ga ne spodbujajo.

- Invalidska podjetja, ki delujejo v sklopu matice in so običajno v 100% lasti matičnih firm, so pri odločanju povsem nesamostojna. Proizvodni programi, ki jih matične družbe prenašajo na invalidska podjetja, so praviloma slabi programi, ki delujejo na meji rentabilnosti in so v invalidska podjetja preneseni v okviru kadrovske sanacije in prestrukturiranja.

- Invalidskim podjetjem je potrebno zagotoviti stabilne pogoje delovanja in povečano pomoč države ob strukturnih krizah, ki so objektivne narave. Državo namreč nezaposlen invalid stane več, kot bi znašale občasne pomoči v kriznih pogojih, ki nastanejo ob nihanju razvoja gospodarstva.

- Invalidska podjetja bi morala biti bolj prepoznavna.

- Država bi morala dajati več sredstev za usposabljanje invalidov, predvsem pa korektno nagraditi mentorje usposabljanja. Invalidne osebe zelo redko dosegajo pri delu pričakovano produktivnost.

- Invalidska podjetja, ki se ukvarjajo izključno s storitveno dejavnostjo, bi morala biti deležne večjih olajšav in oproščena plačila DDV.

Dane predloge vodij za izboljšanje delovanja invalidskih podjetij pa lahko strnemo v naslednje:

- Treba je opredeliti javni interes pri delovanju invalidskih podjetij. S tem bi se povečala samostojnost invalidskih podjetij. Država bi morala biti delni lastnik invalidskih podjetij, v organih odločanja bi moral biti vključen predstavnik države s pravico veta. Tako bi bil dosežen večji vpliv institucij države na lastnike invalidskih podjetij.

- Treba je sprejeti ustrezno zakonodajo glede zaposlovanja invalidov. Zakonodaja bi morala omogočiti odpuščanje delavcev invalidov, ki ne opravljajo zadovoljivo svojih delovnih obveznosti. Država bi morala bolj korektno delati tudi na preprečevanju dela na črno.

- Zagotoviti je treba boljše tržne pogoje za delovanje invalidskih podjetij (npr. prednost pri pridobitvi državnih poslov, ki jih znajo opravljati). Lokalne skupnosti bi se morale bolj vključevati v reševanje invalidske problematike, zlasti v iskanje primerne dela za invalidne osebe, in prioritarno ponuditi ta dela invalidskim podjetjem.

- Doseči je treba večjo prepoznavnost invalidskih podjetij in ponovno vpeljati invalidske blagovne znamke. Potrebno je tudi večje povezovanje in sodelovanje med invalidskimi podjetji. Ob tem je treba zagotoviti informacijsko in marketinško podporo ter poslovno sodelovanje med invalidskimi podjetji in institucijami, kot so GZ, ZIPS, ZPIZ, Zavod za zaposlovanje in razni rehabilitacijski centri. Doseči je treba hitrejši pretok informacij med invalidskimi podjetji in kvalitetnejše informacije države, lokalnih skupnosti, zbornic in združenj o pogojih poslovanja invalidskih podjetij.

- Treba je spodbuditi tehnološki razvoj invalidskih podjetij, za kar je potrebna večja angažiranost pristojnih ministrstev in večja pomoč države pri uvajanju novih tehnologij.

- Država bi morala kategorizirati invalidska podjetja glede samih dejavnosti, zaposlovanja invalidov in drugih kriterijev ter na tej podlagi ponuditi invalidskim podjetjem selektivno pomoč. Družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, bi morale imeti večje olajšave pri poslovanju in oproščeno ali znižano stopnjo DDV.

- Potrebna je drugačna politika države – zlasti reševanje problematike zaposlovanja invalidov na enem mestu, koordinirano. Zato je potrebna ustrežna zakonska regulativa in sprejem krovnega zakona o invalidih.

- Zagotoviti je treba stabilnost zakonodaje in finančnih olajšav. Trajno je treba ohraniti ekonomske olajšave ter povečati udeležbo nepo-

vratnih sredstev za razvojne investicije v invalidska podjetja in njihov prodor tudi na zahtevne tuje trge. Država bi se morala vključiti v prestrukturiranje določenih proizvodnih programov s finančno pomočjo.

- Treba je zagotoviti več izobraževanja s področja posebnih metod vodenja in motivacije v invalidskih podjetjih. Če bi država sofinancirala izobraževanje najvišjega menedžmenta, bi to zagotovilo bistveno bolj kvalitetno usposabljanje. Hkrati bi morale državne institucije poskrbeti za dodatno kvalitetno izobraževanje težko zaposljivih oseb.

- Potrebno je boljše sodelovanje invalidskih podjetij z medicino dela ter strokovnimi službami ZPIZ-a in Zavoda za zaposlovanje pri reševanju problematike invalidnih oseb.

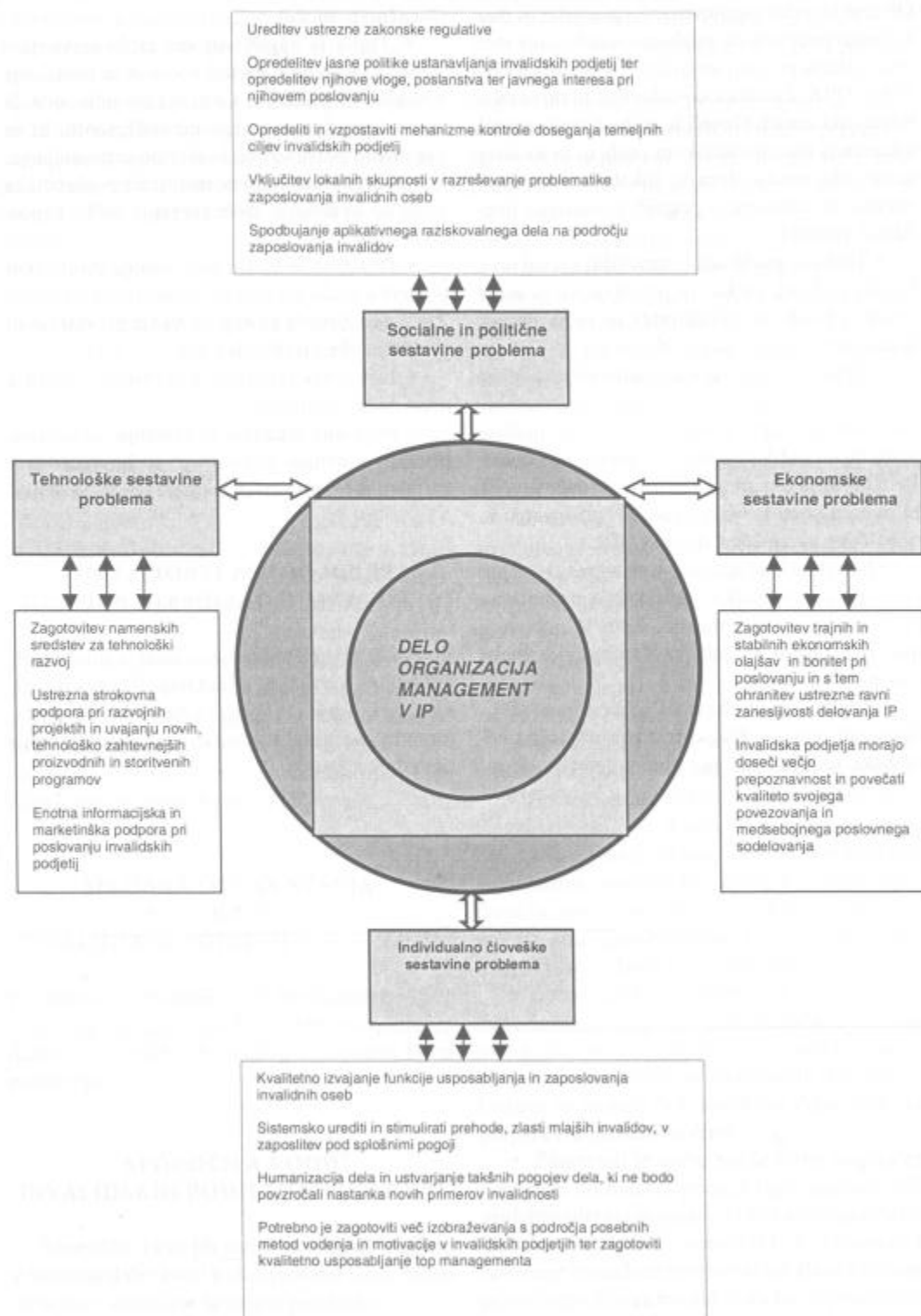
- Izenačitev izvoznih invalidskih podjetij z drugimi izvoznimi podjetji.

- Pozitivne izkušnje poslovanja invalidskih podjetij v drugih državah je treba vgraditi v zasnovo delovanja invalidskih podjetij v Sloveniji.

## PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA INVALIDSKIH PODJETIJ

Predloge za izboljšanje delovanja invalidskih podjetij po zamisli Urwick-Ovsenikovega dopolnjenega kvadrata in kroga (Vila: 1994: 90) podajamo v shematski ponazoritvi (gl. sliko na naslednji strani).

Slika: Model izboljšanja delovanja invalidskih podjetij po zamisli »Urwick-Ovsenikovega dopolnjenega kvadrata in kroga«





LITERATURA

- J. FLORIANČIČ *et al.* (1998), *Operativni menedžment*. Kranj: Moderna organizacija.
- J. FLORIANČIČ, G. VUKOVIČ (1999), *Kadrovska funkcija menedžment*. Kranj: Moderna organizacija.
- B. KAVČIČ, J. KOVAČ (ur.) (1999), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- V. KOZMIK (1997). *Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih: Poročilo Urada za žensko politiko za obdobje 1990-1995*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
- J. OVSENIK (1999), *Stebri nove doktrine organizacije, menedžmenta in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- M. OVSENIK, M. AMBROŽ (1999), *Neprofitni avtopoetični sistemi*. Škofja Loka: Inštitut za samorazvoj.
- Politika Vlade Republike Slovenije na področju ustanavljanja in delovanja invalidskih podjetij* (1998). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
- Poročilo o delu Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje za leto 2000* (2001). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- I. SVETLIK (1989), *Od segmentiranih družbenih dejavnostih k pluralnemu sistemu blaginje: Projekt prestrukturiranja*. Ljubljana: Inštitut za sociologijo.
- A. VILA (1994), *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

