TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 2/XIII, APRIL 2009

INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

NAŠ CILJ JE PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI !



Vlada lahko pot iz krize utre (predvsem) z ekonomsko demokracijo!

Str. 3

Foto: FOTO SPRING

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

PASOVE NAJ SI »NEPOVRATNO« ZATEGUJEJO LASTNIKI KAPITALA, NE DELAVCI!

Kadar slišim tezo, da bomo morali pač v tej krizi zdaj »vsi zategniti pas«, mi vedno znova zagomazi po želodcu. Poslušamo pa jo skoraj vsak dan, tako od politikov kot delodajalcev. Ta teza namreč v bistvu samo pritrjuje sprevrženi sistemski logiki, ki jo je sicer ta kriza že dodobra razgalila, pravi pa nekako takole: v času gospodarskega razcveta naj si dobičke delijo le lastniki kapitala, v času recesije pa naj se njihove »izgube« socializirajo – rešujejo naj jih delavci (in davkoplačevalci nasploh) s svojimi odrekanji. Dokler gre, smo torej dosledno za čisti »trdi« tržni kapitalizem, ko ne gre več, pa nihče nima več nobenih sistemskih predsodkov niti do čistega socializma.

*A ta »malo kapitalizma, malo pa socializma sistem« zdaj resnično nima več popolnoma nobenega smisla in podlage v zdajšnji družbenoekonomski realnosti. Zato bi nekdo (beri: država) temu vendarle moral nemudoma napraviti konec. Ali naj se z zakonom zagotovi **resnično dosledno spoštovanje temeljnih načel »trdega« kapitalizma** (tudi v tej krizi), če mislimo pri njem vztrajati še naprej, ali pa naj se takoj uzakoni tudi **obvezna udeležba delavcev pri dobičku** (in druge oblike t. i. ekonomske demokracije – resno delavsko soupravljanje, širše delavsko delničarstvo)! Tako naprej preprosto ne gre več.*

*Od delavcev, ki so sistemsko sicer še vedno tretirani strogo le kot pogodbeno najeta »delovna sila«, se danes kot nekaj samoumevnega zahteva in pričakuje, da se bodo za reševanje podjetij – bojda izključno zaradi ohranjanja lastnih delovnih mest (kakšna neverjetna demagogija!) – »nepovratno« odrekli delu svojih plač in drugih pogodbeno dogovorjenih pravic iz delovnega razmerja, ki so sicer z vidika delodajalcev le eden od poslovnih stroškov. Čemu le? »Pacta sunt servanda« – pogodbe je treba spoštovati. Če so delavci v podjetju res le pogodbena delovna sila, njihove plače pa zgolj poslovni strošek, potem naj torej delodajalec (podjetje), ki tega stroška ne zmore, **pač propade, ali pa naj se rešuje na račun kapitala svojih lastnikov**. Taka je žal osnovna logika »trdega« tržnega kapitalizma, mar ne? Čemu bi podjetja, če ta res – kot trdi trenutno prevladujoča teorija – služijo le »povečevanju premoženja lastnikov«, reševali delavci s svojimi plačami, ki so sicer po definiciji zgolj tržna cena prodane delovne sile? Z drugimi besedami: če niso skupaj z lastniki kapitala (sistemsko obvezno) udeleženi pri dobičku, ni jasno, zakaj naj bi bili skupaj z njimi obvezno in kar samoumevno udeleženi pri »izgubi«.*

*A naj vas gornja (za trenutno krizo precej strašljiva) logika mojega sklepanja v duhu izvirnih načel kapitalizma ne prestraši. Nisem namreč noben radikalec, ki bi za ceno sistemske načelnosti v tej krizi zagovarjal kak bojkot delavcev glede njihovega nujnega sodelovanja in pomoči pri reševanju podjetij, kar bi seveda v danem trenutku lahko pomenilo »vesoljni potop« gospodarstva in masovno brezposelnost. Strogo pa zagovarjam **sistemsko načelnost pri obravnavanju omenjene »pomoči« delavcev delodajalcem po izhodu iz trenutne gospodarske krize**, ki seveda ne bo večna. V bistvu gre namreč lahko samo za neke vrste »začasni odlog« pogodbenih terjatev delavcev do delodajalcev zaradi lažjega premagovanja krize, ne pa za nekakšna njihova samoumevna **»trajna in nepovratna odrekanja«**, kot si očitno (le na kakšni osnovi?) predstavljajo nekateri.*

*Stvar je v bistvu zelo preprosta, če je le ne zameglujemo zavestno s kakimi demagoškimi frazami v uvodoma navedenem smislu. Če se že gremo klasični kapitalizem, potem naj bodo njegovi temeljni principi, dokler imamo pač namen pri njih vztrajati, dosledno spoštovani tako v času gospodarske recesije kot v času gospodarske konjunkture. To pa pomeni, da bi morali po izhodu iz krize, torej, ko bodo spet začeli ustvarjati dobičke, delodajalci delavcem sedanja prostovoljna odrekanja za reševanje podjetij v **takšni ali drugačni obliki povrniti** (o dejanski »prostovoljnosti« teh odrekanj zaradi »spremenjenih kriznih okoliščin« bi se sicer dalo še kako razpravljati, razen če naj bi pri nas klasično pravno načelo »pacta sunt servanda« v teh spremenjenih okoliščinah še naprej veljalo le za nagrade menedžerjev!). In to bi morala **država zagotoviti z zakonom**, kajti samo na ta način je mogoče v praksi tudi dejansko uveljaviti za teorijo »sveto«, v resnici pa v praksi zelo sporno načelo, da riziko poslovanja oziroma poslovno tveganje v kapitalizmu v celoti nosijo samo lastniki kapitala (in si na tej osnovi zato lahko lastijo tudi izključno pravico do delitve ustvarjenega dobička). Dokler bo veljalo to načelo, ni niti enega samega teoretičnega razloga, da država tega ne ni storila. Ravno obratno.*

*V nasprotnem pa bi bilo treba takoj, brez vsakega nadaljnjega filozofiranja o zgoraj omenjenem načelu **uzakoniti obvezno udeležbo delavcev pri dobičku**. Nesmisel vseh nesmislov bi namreč bil, če bi si tudi v prihodnje – po izhodu iz krize ali celo že med njo – dobičke, ustvarjene (tudi) s sedanjimi odrekanji delavcev, spet delili le lastniki kapitala, ne da bi prej ustrezno poplačali svoje (začasno odložene) pogodbene obveznosti iz naslova »stroškov delovne sile«. Ali naj torej v prihodnje **delijo dobičke z delavci**, ali pa naj po tej krizi do nadaljnjega sami »zategujejo pasove«. Pa tudi sicer ima obvezna udeležba delavcev pri dobičku že zdavnaj vso podlago v t. i. teoriji človeškega kapitala in družbene odgovornosti podjetij, a o tem več v članku o ekonomski demokraciji v naslednji rubriki.*



Piše:
dr. Mato Gostiša

Vlada lahko pot iz krize utre (predvsem) z ekonomsko demokracijo!

Menda je zdaj že notorično dejstvo, da zgolj lepotni popravki obstoječega (neoliberalnega) modela kapitalizma tokrat ne bodo dovolj. Nujno ga bo temeljiteje konceptualno prenoviti, kajti v nasprotnem lahko po izhodu iz trenutne ekonomske krize, ki jo je sam povzročil, spet le čakamo, kdaj bo prišlo do naslednje. Če naj bi se nujna sistemska preobrazba ***v ekonomsko učinkovitejšo in hkrati socialno pravičnejšo družbo*** *zgodila po evolutivni, ne po revolutivni poti, pa to, v tem trenutku verjetno bolj ali manj edino možno pot zagotovo predstavlja predvsem takojšnja in bistvena pospešitev ter ustrezna normativna utrditev nadaljnjega razvoja »****ekonomske demokracije****«. Iz te krize nas namreč lahko potegne le človeški, ne finančni kapital, in predvsem nanj bi veljalo staviti.*

Nujnost vzporedne ekonomske in politične demokratizacije družbe

Ekonomska demokracija bi morala biti brez dvoma tudi sicer logična in nujna vzporednica razvoju sodobne politične demokracije. A mnogim za zdaj očitno še ni jasno, da splošnega družbenega napredka pač ni več mogoče zagotavljati samo z nenehnim širjenjem političnih pravic in svoboščin, na ekonomskem področju pa še naprej ohranjati zgodovinsko povsem preživete odnose med nosilci dela in kapitala v produkcijskih in delitvenih procesih *(znani angleški teoretik organizacije in menedžmenta David Ellerman, denimo, obstoječa mezdna delovna razmerja povsem upravičeno označuje kot »suženjstvo za določen čas«)*. Vse dosedanje t. i. družbenoekonomske formacije v zgodovini človeške civilizacije pred kapitalizmom – praskupnost, sužnjelastništvo in fevdalizem – so se namreč v bistvu zlomile ravno v točki, ko je obstoječi sistem odnosov v sferi produkcije in delitve novoustvarjene vrednosti **začel resneje ovirati ali celo onemogočati nadaljnji ekonomski in civilizacijski razvoj družbe**. In prav to se je brez dvoma zdaj očitno začelo dogajati tudi z (do)sedanjim modelom kapitalizma.

Klasični – že od začetkov kapitalizma v temelju nespremenjen – mezdni odnos med nosilci dela in kapitala danes, v »eri znanja«, zagotovo nima več popolnoma nobene logične podlage v objektivni družbenoekonomski realnosti.

Nova družbeno-ekonomska realnost

Klasični – že od začetkov kapitalizma v temelju nespremenjen – mezdni odnos med nosilci dela in kapitala danes, v »eri znanja«, zagotovo **nima več popolnoma nobene logične podlage v objektivni družbenoekonomski realnosti** in brez dvoma že zelo resno ovira učinkovito sproščanje najpomembnejših sodobnih produkcijskih dejavnikov, zlasti t. i. človeškega kapitala podjetij, hkrati pa povzroča tudi vse večje neskladje z že doseženo stopnjo demokratizacije družbenopolitičnih odnosov. Ni si namreč več mogoče še naprej preprosto zatiskati oči pred velikanskimi, naravnost tektonskimi spremembami, ki se v svetu že nekaj desetletij z izjemno naglico odvijajo v ekonomski sferi družbe **ob prehodu iz (post)industrijske v informacijsko družbo in družbo znanja**, in ki bi v resnici že zdavnaj zahtevale korenito prenovo uveljavljenih, a zdaj že povsem zastarelih konceptov podjetja, korporacijskega upravljanja in nasploh celotnega sistema družbenoekonomskih razmerij med nosilci dela in znanja ter nosilci kapitala v sodobnih produkcijskih procesih.

Dejstvo je, da smo že dolgo priča izredno **hitro naraščajočemu pomenu t. i. človeškega kapitala** (znanje, ustvarjalnost, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih) za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij, vse večji del tržne vrednosti podjetij – po Edvinssonu jo sestavljata finančni in intelektualni kapital –

pa danes tvori njihov intelektualni (človeški in strukturni) kapital. Teze, da zaposleni v sodobnih pogojih gospodarjenja »niso več le mezdna delovna sila, ampak glavno bogastvo, največja konkurenčna prednost in najpomembnejše premoženje podjetij«, torej že zdavnaj niso več zgolj prazne fraze.

Osnovni paradoks sedanjega kapitalizma

Paradoksalno pa je, da je kljub tem očitnim premikom težišča pomena za ustvarjanje nove vrednosti s finančnega na človeški oziroma nasploh na intelektualni kapital podjetij danes tako sistem lastništva podjetij kot tudi sistem korporacijskega upravljanja in delitve novoustvarjene vrednosti še vedno **utemeljen izključno na lastnini nad finančnim kapitalom**. Je v tem sploh še kaka sistemska logika? Najpomembnejši kapital oziroma njegovi nosilci torej nima(jo) popolnoma nikakršne, niti ekonomske niti odločevalske moči v zdajšnjem družbenoekonomskem sistemu, ta pa zato, kot rečeno, nima več praktično nobene podlage v zdajšnji družbenoekonomski realnosti.

Res je sicer, da veljavni računovodski sistemi tega »neotipljivega«, vendar zato nič manj pomembnega objektivnega kapitala podjetij za zdaj še niso sposobni ustrezno (iz)meriti in finančno (o)vrednotiti, kajti t. i. računovodstvo človeških virov je šele v povojih. Toda osnovna logika kapitalizma je jasna: če človeškemu kapitalu podjetij ne glede na njegovo »finančno neotipljivost« nesporno priznavamo status kapitala, potem je treba njegovim nosilcem, to je **zaposlenim, priznati tudi ustrezne korporacijske pravice (soupravljanje, udeležba pri dobičku)**. Pa ne samo zaradi načela družbene pravičnosti, ki naj bi bilo v vsakem primeru temelj nadaljnjega civilizacijskega razvoja, temveč predvsem tudi zaradi učinkovitejšega sproščanja tega kapitala za doseganje poslovne uspešnosti podjetij. Da sicer tudi zaposleni, ne samo lastniki finančnega kapitala, v podjetju nesporno nosijo svoj del poslovnega tveganja, pa je – zlasti ob upoštevanju aktualnih »protikriznih« ukrepov delodajalcev za »zmanjševanje stroškov dela« – brez dvoma dejstvo, ki mu zdravorazumsko ni več mogoče resno oporekati z nobenimi visokoletečimi liberalističnimi ekonomskimi teorijami.

Zavora hitrejšemu ekonomskemu razvoju

Prav tako verjetno ni treba posebej dokazovati že omenjenega dejstva, da obstoječi družbenoekonomski odnosi vsekakor že zelo resno zavirajo hitrejši ekonomski razvoj. V pogojih, ko so zaposleni v poslovnih procesih še vedno tretirani zgolj kot pogodbeno najeta »delovna sila« in ko se na tej osnovi z njimi tudi upravlja v glavnem po principih klasičnega taylorizma (ukazovanje, strogi nadzor in sankcioniranje), seveda že po logiki **ni mogoče pričakovati učinkovitega sproščanja njihovega »kapitala«**, torej znanja, sposobnosti, ustvarjalnosti, delovne motivacije in organizacijske pripadnosti v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetij. Kar zadeva delitev novoustvarjene vrednosti, pa morda samo naslednja misel (Charles Handy): *»Tudi zaposleni niso več pripravljeni zapravljati življenja za dobiček nekoga tretjega. Ne vem, ali boste našli koga, ki se bo zjutraj odpravljal v službo z mislijo, danes bom lastnikom ustvaril š več denarja.«* Sodobni **»delavci z znanjem«** torej še zdaleč ne delajo več le za plačo, ampak želijo pri delu čim bolj celovito zadovoljevati tudi druge z delom povezane potrebe, zlasti številne **osebnostne in societalne, ne samo materialne potrebe**. Želijo torej – in do tega imajo, kot rečeno, tudi vso »naravno« pravico – biti v vseh pogledih enakopravni udeleženci poslovnih procesov, ne zgolj »mezdna delovna sila«, in samo pod temi pogoji so lahko pri svojem delu tudi optimalno uspešni. Vse to je, predvsem s t. i. motivacijskimi teorijami, že zdavnaj tudi znanstveno dokazano.

Paradoksalno pa je, da je kljub izredno hitro naraščajočemu pomenu človeškega kapitala danes celoten družbenoekonomski sistem še vedno utemeljen izključno na lastnini nad finančnim kapitalom.

Ekonomska logika ekonomske demokracije

Vse to je, predvsem s t. i. motivacijskimi teorijami, že zdavnaj tudi znanstveno dokazano. Znanstveno dokazano pa je tudi, da je vse navedeno mogoče doseči predvsem z uveljavljanjem **treh temeljnih oblik t. i. organizacijske participacije zaposlenih** (soupravljanje, udeležba pri dobičku, notranje lastništvo zaposlenih), ki sicer tvorijo pojem »ekonomska demokracija«. Samo te namreč tudi v praksi omogočajo učinkovito preseganje klasičnega mezdnega odnosa med delom in kapitalom in hkrati zagotavljajo tudi uspešnejše poslovanje podjetij v sodobnih pogojih poslovanja na globalnem trgu. Zakaj?

Zato, ker samo vsestranska organizacijska vključenost (participacija) omogoča tudi celovito zadovoljevanje vseh omenjenih temeljnih (materialnih, osebnostnih in societalnih) potreb ljudi v sferi dela, od česar je neposredno odvisna **t. i. kakovost delovnega življenja**, ki je osnovni pogoj za višjo stopnjo delovnega zadovoljstva, ta pa naprej za njihovo večjo delovno motivacijo in organizacijsko pripadnost ter zavzetost. Samo na ta način je torej mogoče celoten razpoložljivi človeški kapital podjetij optimalno angažirati za doseganje večje poslovne uspešnosti. S tem pa je krog ekonomske logike nujnosti uveljavljanja ekonomske demokracije v današnjih produkcijskih procesih tudi sklenjen.

Sistemsko uvajanje različnih oblik ekonomske demokracije se zato danes kaže ne samo kot eno osrednjih civilizacijskih vprašanj, temveč tudi kot vse bolj **pomembno ekonomsko vprašanje**, neposredno povezano z iskanjem možnosti za čim uspešnejši izhod iz trenutne gospodarske in socialne krize. V tej krizi bi, kot rečeno, veljalo še **posebej staviti na človeški kapital**, ki ga imamo za razliko od finančnega v Sloveniji na pretek, le da je za zdaj še izredno slabo izkoriščen.

V tej krizi bi veljalo še posebej staviti predvsem na človeški kapital, ki ga imamo, za razliko od finančnega, v Sloveniji na pretek, le da je za zdaj še izredno slabo izkoriščen.

Smer razvoja – »kapitalizem s (tudi) človeškim kapitalom«

Zdi se torej, da druge poti v ekonomsko učinkovitejšo in hkrati socialno pravičnejšo družbo v tem trenutku enostavno ni. Če povzamem, gre preprosto za to, da bo tudi človeškemu kapitalu nujno treba sistemsko priznati status kapitala, mu omogočiti pogoje za optimalno poslovno angažiranje, njegovim nosilcem pa priznati sorazmeren del korporacijskih pravic, ki so danes – povsem neutemeljeno – še vedno priznane le lastnikom finančnega kapitala podjetij. Osnovna smer nujne sistemske prenove je torej jasna – razvoj **»kapitalizma s (tudi) človeškim kapitalom«, torej družbenoekonomske ureditve,** ki bo temeljila na sistemsko enakovredni vlogi nosilcev oz. lastnikov tako finančnega kot človeškega kapitala.

Osnovna smer nujne sistemske prenove v ekonomsko učinkovitejšo in socialno pravičnejšo družbo je torej jasna – razvoj »kapitalizma s (tudi) človeškim kapitalom«.

V ta namen pa bo seveda treba predvsem **maksimalno pospešiti sistemski razvoj zgoraj omenjenih oblik sodobne organizacijske participacije zaposlenih**, ki so v obstoječem družbenoekonomskem sistemu zaenkrat prisotne samo v najelementarnejših zametkih oziroma nastavkih. Iz teh nastavkov oziroma nastavkov bi bilo zato nujno čim prej razviti in tudi normativno utrditi:

- resno, ne zgolj navidezno sodelovanja delavcev pri upravljanju družb;
- obvezno, ne zgolj prostovoljno udeležbo delavcev pri dobičku ter
- širše, ne zgolj menedžersko notranje lastništvo zaposlenih.

Vse ostalo, kar naj bi bili osnovni cilji sistemske prenove v zgoraj navedenem smislu (večja ekonomska učinkovitost in hkrati pravičnejša delitev novoustvarjene vrednosti, višja kakovost delovnega življenja ljudi itd.), bo potem postopno prišlo samo od sebe. Ne podcenjujemo seveda drugih nujnih korektur sedanjega modela kapitalizma (zlasti v delovanju njegovega finančnega in nadzornega sistema), ki so trenutno v ospredju. A brez zgoraj omenjenih sistemskih sprememb, bo njegova temeljna koncepcija ostala enaka, kar bi žal pomenilo, da se iz te krize nismo naučili ničesar bistvenega.

Zavedati pa se moramo seveda, da v zgoraj navedenem smislu ne bodo zadostovali le nekateri manjši popravki v veljavni normativni ureditvi družbenoekonomskega sistema. Potrebna bo zares temeljita konceptualna prenova tako Zakona o gospodarskih družbah, Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku kot tudi številnih drugih zdaj veljavnih sistemskih predpisov, sprejetih še v času absolutne prevlade idej neoliberalnega kapitalizma. Predvsem pa bo treba uveljaviti **povsem novo koncepcijo podjetja,** oziroma zdajšnjo »lastniško« nadomestiti s sodobnejšo »déležniško«, ki temelji na teoriji o družbeni odgovornosti podjetij. Kot cilj podjetij ne more biti več zveličavno zgolj povečevanje premoženja oziroma ustvarjanje nove vrednosti za delničarje, ampak ustvarjanje nove vrednosti oziroma uravnoteženo zadovoljevanje interesov vseh (notranjih in zunanjih) déležnikov podjetij. A podrobnejše poglabljanje v ta problem bi precej preseglo začrtane okvire tega članka.

Nujno bo torej maksimalno pospešiti sistemski razvoj treh temeljnih oblik t. i. organizacijske participacije zaposlenih (soupravljanje, udeležba pri dobičku, delavsko delničarstvo), ki skupaj tvorijo pojem »ekonomska demokracija«.

Kaj torej pričakujemo od Vlade?

Čas nujnih »gasilskih« protikriznih ukrepov, ki z vsakim dnem le še poslabšujejo položaj »mezdne delovne sile«, je hkrati tudi čas, ko je treba slovenskemu delavstvu vendarle hkrati čim prej pokazati tudi določene **svetlejše sistemske perspektive**. Prav v situaciji, ko je najhujše, zagotovo vsi skupaj najbolj krvavo potrebujemo neko »luč na koncu predora«. Če bi jo imeli, bi nam bilo v tej hudi krizi vsem zagotovo bistveno lažje pri srcu. Ta luč pa je po mojem mnenju lahko predvsem zgoraj opisana prihodnja **resna, ne zgolj navidezna (tudi) ekonomska demokracija**. Ne potrebujemo torej nobenih utopističnih idej ali obljub o kakem novem socializmu ali celo komunizmu. Zaenkrat bo povsem dovolj, če nam Vlada namesto tega raje že v tem trenutku ponudi nekaj oprijemljivih ukrepov v zgoraj predlaganem smislu. In to vsekakor je v njeni moči, če bo le hotela.

In če je bilo tisto, kar je glede tega **zapisano v koalicijski pogodbi**, mišljeno resno, potem je zdaj brez dvoma pravi trenutek za takojšnjo ustrezno realizacijo. Piše pa tole: *»Koalicijski partnerji bomo zagotovili, da bodo pri dobrobitih gospodarskega razvoja v večji meri udeleženi vsi zaposleni. Zato bomo pospešili razvoj temeljnih oblik ekonomske demokracije, kot so sodelovanje zaposlenih pri upravljanju, notranje lastništvo zaposlenih in udeležbo delavcev na dobičku, ki omogočajo učinkovitejše sproščanje celotnega človeškega potenciala podjetij, to je znanja in ustvarjalnosti ter delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih, v produktivne namene, in s tem ustvarjanje ene najpomembnejših potencialnih konkurenčnih prednosti slovenskega gospodarstva. Zato bomo spremenili in dopolnili zakonodajo, ki bo poleg načela obvezne udeležbe na dobičku v gospodarskih družbah, ki niso v večinski javni lasti, tudi bolj stimulirala družbe za iskanje primernih shem delitve in bolj podprla delavsko delničarstvo ter morebitno varčevanje za varno starost iz udeležbe na dobičku. Prav tako bomo predlagali temeljito modernizacijo zakona o participaciji zaposlenih pri upravljanju.«*

Pričakujemo torej le še ustrezne konkretne ukrepe. Iztočnic zanje pa je v zgornjem razmišljanju in v že sprejetih zavezah koalicijskih strank zagotovo več kot dovolj.



Piše:
dr. Stane Možina

Ravnanje z znanjem in ljudmi v organizaciji

Ravnanje z znanjem poimenujemo tudi menedžment znanja. In zakaj je menedžment znanja tako pomemben in postaja ključni dejavnik učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije? Odgovor je v globalizaciji, v potrebah po hitri odzivnosti podjetja na spremembe trga, v usmerjenosti h kupcu prek nudenja storitev, v mobilnosti sodobnih delavcev in sprejemanju znanja na nov način, v hitrem razvoju tehnologije in v konkurenčni tekmi med podjetji, za kar je potrebna učinkovita uporaba znanja.

Razvoj novih tehnologij je vse hitrejši in spremembe v poslovnem okolju so vse pogostejše, kar se odraža v **neprestanem nastajanju novih znanj**. Množice podatkov v organizacijah so vedno težje obvladljive. Skrbniki poslovnih procesov in izvajalci posameznih aktivnosti v organizaciji morajo imeti vedno več raznovrstnega in interdisciplinarnega znanja.

Naloge menedžmenta znanja

Pomembna naloga menedžmenta znanja je, da **človeku pomaga počasi, a vztrajno rasti in spreminjati svoje bistvo**. Tega, kar počnemo, namreč ne moremo ločiti od tistega, kar smo. Prednost učinkovitega menedžmenta znanja je tudi dejstvo, da posamezniku pomaga ustvarjati in poglabljati zaupanje. Zaupanje pa je rezultat posameznikove verodostojnosti. Najpomembnejši elementi verodostojnosti so poštenost, korektnost in sposobnost. Poštenost izvira iz razvoja značaja (osebni razvoj), medtem ko je sposobnost rezultat posameznikovega poklicnega (študijskega razvoja).

Menedžment znanja poudarja pomembno dejstvo, da je **znanje dobrina, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo**. Po zakonu uporabe namreč vrlina, sposobnost ali dar uplahnejo, zakrnijo in celo izginejo, če jih ne uporabljamo, raba pa jih spodbuja, krepi in množi. Menedžment znanja temelji tudi na osebni odgovornosti: vsak je sam odgovoren za svoje vedenje in ravnanje, kar pomeni, da je vzroke za (ne)uspeh vedno treba začeti iskati najprej pri sebi.

Dejavnosti menedžmenta znanja

Menedžment znanja pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredinimo in ga sistematično, izrecno ter premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo pa tudi uporabljamo.

Menedžment znanja **v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost.** Pomembne so pretvorba znanja, ki ga imajo ljudje, in povezave nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano znanje prek baze znanja, ki mora biti dostopna vsem zaposlenim v podjetju.

Menedžment znanja je orodje za povečanje vrednosti znanja. Pomeni uveljavljanje znanja v organizaciji, in sicer s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem, vodenjem in preverjanjem ujemanja med uveljavljenim in zamišljenim znanjem ter s tem povezanim ustreznim ukrepanjem.

Dejavnosti menedžmenta znanja so:

- menedžment znanja kot **sledenje poslovne strategije** poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotovitev najboljšega rezultata;
- ravnanje z intelektualnim kapitalom poudarja **ravnanje intelektualnega premoženja podjetja**, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnosi s kupci, organizacijske ureditve in drugo strukturno znanje;
- **menedžment znanja kadrov** poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju;
- **ustvarjanje znanja** poudarja **podjetje kot učečo se organizacijo**, osnovno in uporabno raziskovanje ter razvoj, motivacijo zaposlenih za inovativnost in učenje iz napak za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost;
- **prenos znanja** pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na mesta, kjer bo znanje uporabljeno pri delu v skladu s postavljenimi in merljivimi cilji.

Vloge povratnih informacij za menedžment znanja

Za ugotavljanje uspešnosti pri delu v zvezi z znanjem je zelo uporabna **metoda** analiza povratnih informacij, ali povedano drugače, primerjanje dejanskih rezultatov s pričakovanimi.

Ta preprosta metoda razmeroma hitro, morda v dveh do treh letih, pokaže posamezniku, kakšne so njegove prednosti, ki so verjetno najpomembnejša stvar, ki jo lahko človek ve o sebi. Pokaže mu, kaj dela dobro in kaj narobe in kaj je tisto, kar mu preprečuje, da polno izrabi svoje prednosti.

Eden najpomembnejših ukrepov, ki izhaja iz analize povratnih informacij, je torej posameznikova odločitev, da preseže intelektualno domišljavost in začne pridobivati sposobnosti in znanja, potrebna za najboljšo izrabo njegovih prednosti.

Enako pomemben ukrep je odpravljanje **slabih navad** – stvari, ki jih posameznik dela ali ne dela in ovirajo njegovo učinkovitost in uspešnost. Z analizo povratnih informacij hitro pridejo na dan tudi te navade.

Informacije so uporabne samo, če so organizirane. Morali se bomo naučiti, kako **organizirati informacije,** to je znanje kot svoje ključno sredstvo. Tako bodo morali

Menedžment znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost. Poudarja pomembno dejstvo, da je znanje dobrina, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo.

Pokaže mu tudi področja, na katerih so njegove sposobnosti omejene. In navsezadnje mu pokaže tudi področja, na katerih nima nobenih prednosti in na katerih zato ne more računati, da bo dosegel kakršne koli uspehe.

Iz analize povratnih informacij lahko izluščimo nekaj načel. **Prvo** in hkrati najpomembnejše načelo je: **osredotočite se na svoje prednosti**. Iz tega izvira **drugo** načelo: delujte tam, kjer ste lahko najuspešnejši in kjer lahko dosežete najboljše rezultate.

Prizadevajte si za izboljšanje svojih prednosti. Analiza povratnih informacij hitro pokaže menedžerju področja, na katerih mora posameznik izboljšati svoje sposobnosti ali pridobiti novo znanje. Pokazala bo tudi področja, na katerih sposobnosti in znanje niso več ustrezni in jih je zato treba posodobiti. Pokazala bo tudi vrzeli v znanju posameznika.

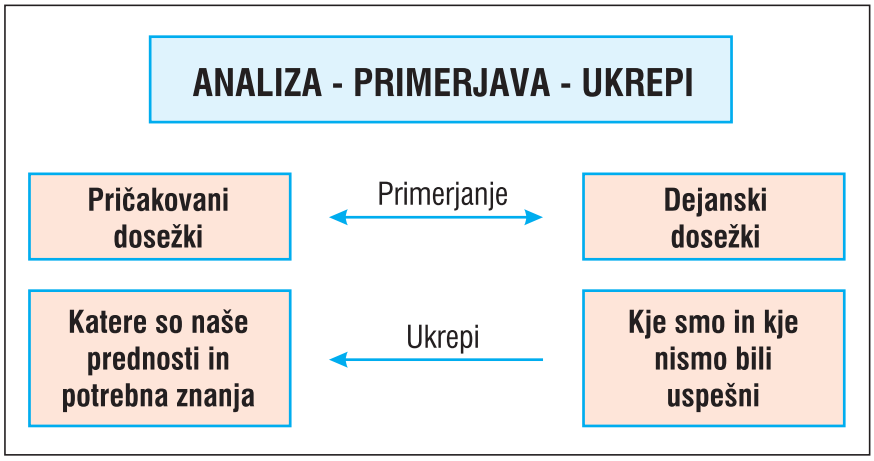
posamezniki in organizacije ugotoviti, kakšne informacije potrebujejo in kako jih pridobiti.

Ravnanje z ljudmi postaja nekakšna "trženjska" naloga. V trženju namreč ni pomembno, kaj hočemo mi, ampak kaj hoče druga stran. Spoznati je treba vrednote, cilje, možne prispevke druge strani in kaj le-ta želi doseči. Iz tega zaključujemo: prvo, ljudi ne moremo upravljati, ampak jih je treba razumeti, in drugo, naš cilj je ustvariti čim večjo produktivnost in prednosti s pomočjo znanja vsakega posameznika v organizaciji.

Osnovna naloga, ki jo mora vsakdo narediti, je, da **skrbno spremlja svojo uspešnost tako pri delu kot v poslovanju**, pa tudi uspešnost dela in poslovanje svojih sodelavcev, tekmecev. Pri tem bi morali biti še posebej pozorni na nepričakovane uspehe in nepričakovane slabe dosežke na področjih, kjer je bila pričakovana visoka uspešnost. Posledica tega je, da najbrž odkrijemo, kje imamo prednost pred drugimi, z drugimi besedami, gre za odkrivanje redkih priložnosti.

Pomembne so informacije o **omejenih sredstvih**, ki so ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. V glavnem so to kapital in sposobni ljudje. Če je kapital dosegljiv, so sposobni zaposleni tisti, ki preoblikujejo v dejanja vse ostale razpoložljive vire. V prihodnje bo po predvidevanjih največje pomanjkanje sposobnih ljudi, umskih delavcev, ki imajo svoj kapital (znanje) v svoji lasti, stalno pri sebi in so zaradi tega zelo mobilni.

Preglednica 1: *Analiza povratnih informacij*



Samovodenje in znanje

To pomeni, da se bodo morali ljudje usposobiti, da bi **vodili samega sebe**. Odkriti bodo morali delovna področja, na katerih bodo kar največ prispevali in razvili svoje sposobnosti. Morali se bodo naučiti, kako ostati mlad in ohranjati svoje miselne zmožnosti za petdeset in več let delovnega obdobja. Navsezadnje se bodo morali naučiti, kako in kdaj spremeniti svoje delo ter kako in kdaj kaj narediti. Vsakdo bi se moral vprašati: Kdo sem in kako delam? Kakšne sposobnosti in prednosti imam? Kakšen je moj prispevek? Kaj moram narediti v prihodnje?

Presenetljivo je, da malo ljudi natančno ve, **kako uspešno opravljajo delo**. Morda zaradi tega, ker mislijo, da je samo en način opravljanja nalog najboljši. Takšna miselnost je večkrat prenesena iz šol, kjer so še do nedavnega vztrajali, da obstaja samo en način opravljanja šolskih obveznosti. To je razumljivo, če jih je v oddelku veliko. Toda morali bi vztrajati, naj vsi učenci ali zaposleni opravljajo enake obveznosti na različne načine. Nova izobraževalna tehnologija učiteljem in menedžerjem omogoča, da ugotovijo, na kakšen način se posamezna oseba najlažje uči, ter da spodbujajo vsakega posameznika, da dela na način, ki mu najbolj ustreza.

Način, kako posameznik dela, je "danost", kot je danost tudi to, v čem je posameznik dober in česa ne obvlada. Način opravljanja dela lahko do določene mere popravimo, toda ne moremo ga popolnoma spremeniti. Iz tega sledi, da zaposleni dosegajo rezultate, ker so dobri v tistem, kar delajo, in ker delo opravljajo na način, ki ga obvladajo.

Organizacije vse bolj temeljijo na zaupanju in odgovornosti. Prevzeti odgovornost za delo in odnose s sodelavci je **za menedžerje izredno pomembna zadeva**. Vsak posameznik naj bi vedel, v čem je njegov prispevek v organizaciji, zakaj to počne, kakšno korist ima od tega in kako naj svoje naloge najbolje opravi. Če pozna odgovore na ta vprašanja, ima vso podporo za uresničevanje pričakovanega in sklepamo, da bo tudi zadovoljen.

Vloga učečega se menedžmenta je izredna. Gre za sposobnost usmerjanja skritih rezerv, človeškega kapitala, ki je neizčrpen, k doseganju organizacijskih ciljev. Z vidika podjetja pridemo do konkurenčnih prednosti, z vidika zaposlenih pa gre za osebni razvoj in kakovost delovnega življenja.

Sestavine menedžmenta znanja

Sestavin menedžmenta znanja je več. Osrednji del zajema predvsem **ugotavljanje potreb in nato skupno učenje ter uporabo in merjenje dosežkov**. Poudarjeno je skupno učenje, kar predstavlja participativni vidik menedžmenta. Vsako učenje se začne pri ciljih, ki jih je treba udejanjiti. Na vse to pa vplivajo razni dejavniki iz okolja. Izkušnje in dosežki, ki nastanejo na osnovi uporabe in vrednotenja, so različni tako za posameznika kot za organizacijo. Pri tem je vsekakor pomemben informacijski sistem, ki nam pravočasno posreduje potrebne podatke.

Naloga menedžerjev znanja je **zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času za pravega izvajalca**, ob upoštevanju vseh sestavin in vplivov. To nam kaže zgornja slika, iz katere je razvidno, da na menedžment znanja vplivajo v glavnem trije dejavniki, in sicer: vpliv vodstva (uprave), vpliv razpoložljivih virov v organizaciji in vpliv dejavnikov okolja. Vsak po svoje določa potrebe po znanju, glede časa in načina izvedbe ter omogoča oziroma ovira predvidene dosežke.

Organizacije vse bolj temeljijo na zaupanju in odgovornosti. Prevzeti odgovornost za delo in odnose s sodelavci je za menedžerje izredno pomembna zadeva.

Vloga vodstva pri ravnanju z znanjem

Menedžment je načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje vseh nalog in aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni v podjetju, da bi to doseglo vnaprej postavljene cilje poslanstva in razvoja. Lahko ga opredelimo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov za doseganje ciljev. Gre za proces spoznavanja in analize problemov, za ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe ter spremljanje in ugotavljanje doseženega. **Prispevek menedžmenta v učečem se in na znanju temelječem podjetju** je odločilnega pomena, saj ta sprejema vse ključne odločitve podjetja.

V današnji sodobni, na znanju temelječi družbi in gospodarstvu so **spremembe edina gotovost**. Kdor jih bo pravočasno zaznal, se o njih poučil in ustrezno ukrepal, bo uspešnejši. Zato se morajo podjetja nujno preoblikovati v učeča se podjetja, z učečim se menedžmentom in učečimi se zaposlenimi. Vloga menedžerjev v takih podjetjih pa je zelo drugačna od vloge tradicionalnega menedžerja, ki jo je imel do konca osemdesetih let prejšnjega stoletja.

Nenehne spremembe dajejo menedžmentu nove, dinamične razsežnosti. Novi izzivi prihajajo tako iz notranjega kot iz zunanjega okolja, razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije, novih tržnih niš, prevladujoče vloge kupca, globalizacije gospodarstva, okoljevarstvenih zahtev, povečane vloge učenja ter neotipljivih delov premoženja podjetja.

Ključne sestavine uspešnega in učečega se menedžmenta

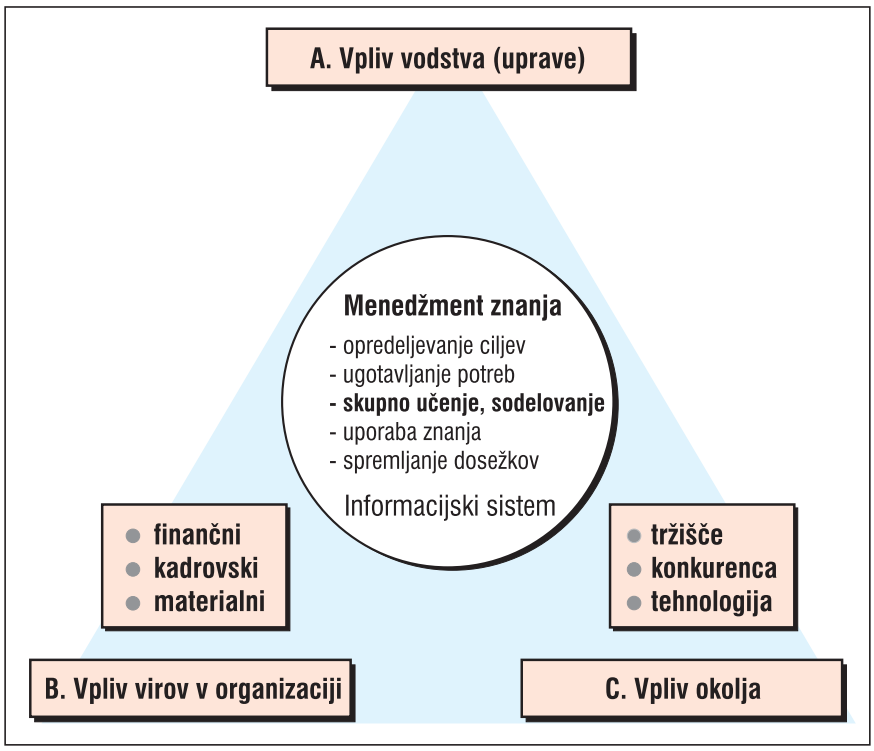
Pomembne **sestavine učečega se menedžmenta** so:

1. Aktiven vodja. Menedžer sodeluje pri vseh aktivnostih, ki ga zadevajo; ni pasiven opazovalec; iskati mora nove ideje, metode, rešitve; zaposlenim, sebi in organizaciji mora omogočiti razvoj in prispevek po najboljših močeh.

2. Ugodno delovno okolje. Menedžer ne sme le deliti nalog zaposlenim, ampak mora tudi ustvarjati ugodno delovno okolje, ki bo sodelavce spodbujalo k uspešnosti – torej k doseganju takšnih rezultatov, za katere so si pripravljeni prizadevati.

3. Priložnost za visoke dosežke. Menedžerji in zaposleni morajo vedeti, kako naj delo opravljajo zdaj in v prihodnje. Uspešni menedžerji zato pritegnejo zaposlene k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela; ti v manjših skupinah razpravljajo o vprašanjih, povezanih z delom, in iščejo najuspešnejše poti za njihovo reševanje. Naloga menedžerjev je, da omogočijo vse

Slika 1: *Povezanost sestavin menedžmenta znanja*



potrebno (vire, delovne razmere in drugo), da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane.

4. Spodbujanje učenja in osebnega razvoja. Sodobni menedžer nenehno pregleduje delovne razmere, išče ustrezne poti, predlaga možne rešitve ter spodbuja učenje in razvoj posameznikov in timov.

5. Spodbude za visoke dosežke. Menedžerji morajo identificirati ustrezne motivatorje za uspešen proces ravnanja z znanjem in jih vgrajevati v delo in delovno okolje, na primer zanimivo in izzivalno delo, dobri odnosi, napredovanje, izobraževanje, večja plača itd. Spodbude morajo biti tesno povezane s cilji.

6. Zmožnost razumeti ljudi, s katerimi delamo. Menedžer se mora poglobiti v vedenje sodelavcev, saj vsak od njih dela na svoj način. Vprašanje je, ali ljudje delajo uspešno in kakšne so njihove vrednote. Le-te so odvisni tako od odnosa do sodelavcev kot od odnosa do dela. Vodja naj bo oseba z razvito čustveno inteligenco, ki bo uspešno vodila sebe in sodelavce v podjetju.

7. Odgovornost za obveščanje. Menedžerji morajo sodelavcem posredovati vse potrebne informacije na način, ki jim najbolj ustreza (pisni ali ustni).

8. Povratne informacije za učenje. Pomeni razumevanje sebe in ljudi, naših prednosti in pomanjkljivosti, ko dejanske rezultate primerjamo s pričakovanimi in se osredotočimo na prednosti, kjer lahko dosežemo najboljše rezultate.

9. Odpravljanje ovir in slabih navad pri delu in organizaciji, stalno in povsod.

10. Zaposlene obravnavati kot sodelavce in ne kot podrejene. Gre za partnerski odnos enakovrednosti, saj zaposlenim ne moremo ukazovati, ampak jih moramo prepričati, ker so lastniki neoprijemljivega premoženja podjetja, to je znanja.

Načrtovane cilje lahko organizacija udejanji le s pomočjo:

- *učenja*, ki je usmerjeno k razvoju novih sposobnosti in znanj;
- *učinkovitega vodenja*, ki ustvarja pozitivno ozračje, da je možno s skupno močjo doseči cilje; demokratičen slog vodenja v organizacijo vnaša življenje, spodbuja sodelavce, jih povezuje v skupnost in jim daje sposobnost oblikovanja in vzdrževanja jasne skupne vizije, za njeno udejanjanje pa je potrebno motiviranje sodelavcev, da za to zberejo dovolj energije;
- *skupinske ustvarjalnosti*, ki zahteva socialne, politične in vodstvene sposobnosti ter sistemsko mišljenje.

Ravnanje z ljudmi in znanje

Ravnanje z ljudmi je pomemben dejavnik koncepta ravnanja z znanjem. Sestavljajo ga politika kadrovanja, razvoja kariere, izobraževanja in usposabljanja ter motivacijski in nagrajevalni sistem v podjetju, ki spodbuja in nagrajuje takšne vzorce vedenja, ki v zaposlenih krepijo pripravljenost in željo za pridobivanje, medsebojno delitev in uporabo znanja.

Bistveno je predvsem ugotavljanje potreb in nato skupno učenje ter uporabo in merjenje dosežkov. Poudarek je na skupnem učenju, kar predstavlja participativni vidik menedžmenta.

Značilnosti **sodobnega koncepta ravnanja z ljudmi pri delu** so predvsem:

- strateški in dolgoročno usmerjeni pristop
- celovito delovanje v okviru jasno začrtanih okvirjev
- pomembnost vsakega posameznika in njegove vključitve v time
- nagrajevanje uspešnosti in motiviranje ljudi z različnimi plačilnimi sistemi ter usmerjanje v skupne cilje podjetja
- spodbujanje sprememb in prožnosti pri delu
- upoštevanje potreb slehernega posameznika, da bi deloval k skupnim ciljem
- osredotočenost na individualne dogovore in samostojnost zaposlenih
- usmerjenost na zahteve dela
- pravica zaposlenih, biti ustrezno obravnavan pri delu

Za uspešno izvajanje koncepta ravnanja z znanjem sta še posebej pomembna **ustrezna motivacija in nagrajevanje zaposlenih pri pridobivanju, prenosu in uporabi znanja.**

Spremljanje in vrednotenje znanja

Vodstvo podjetja mora zato zagotavljati merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje in razvoj kompetenc zaposlenih, ugotavljati mora spremembe vedenja in delovanja zaposlenih ter posledično okrepljene konkurenčne prednosti kot rezultat novih znanj in inovativnih rešitev.

Vodstvo na znanju temelječega podjetja mora pri **preverjanju uspešnosti vlaganj v znanje:**

1. izbrane kazalnike naložb v znanje ugotavljati na ravni podjetja, timov in posameznikov;

2. izbrane kazalnike (količinske in kakovostne) primerjati z najboljšimi v panogi, državi in v svetu

3. uporabljati metode ovrednotenja za povezavo med novopridobljenimi znanji, izkušnjami in spretnostmi s produktivnostjo, kakovostjo dela, zadovoljstvom zaposlenih in kupcev ter drugimi izbranimi dejavniki

4. pokazati, da se učinki novopridobljenih in preteklih znanj kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti skupin, timov in podjetja

5. primerjati rezultate vlaganj v znanje s konkurenco in svetom

6. omogočiti sodelovanje zaposlenim glede odločanja poslovanja in participacije pri dobičku, nastalem iz intelektualnih sposobnosti kolektiva

Pri **uspešnosti gospodarjenja z znanjem** morajo menedžerji preverjati, ali ima podjetje pregled nad razpoložljivimi znanji in njihovimi nosilci; ali so znanja, shranjena v ustrezne baze oziroma zakladnice znanja, dostopna tistim, ki jih potrebujejo; ali so na voljo dokazila o udejanjenih oblikah oziroma načinih prenosa znanja med sodelavci; ali se obvlada celoten proces ravnanja z znanjem (sledljivost); ali se znanje ustrezno varuje; ali se meri hitrost prenosa znanja v izdelke in storitve ter ali so zaposleni obveščeni o uspešnih rezultatih uporabe znanja in temu primerno nagrajeni.

Vir:

Možina, S. idr. (2002): Management. Radovljica: Didakta.



Piše:
Brane Gruban

Nov veter na kadrovskem področju

Prehod od negativne na pozitivno (psihologijo) motivacije zaposlenih?

Hitra akumulacija negativne energije, ki jo povzroča svetovna finančna in gospodarska kriza, in smo je deležni tako kot državljani kot tudi potrošniki, bančni komitenti ipd., odpira relevantna in nadvse zanimiva vprašanja, kako se manifestacije krize neposredno odražajo tudi na ***(delovno) zavzetost in posledično tudi uspešnost zaposlenih.*** *Negotovost glede varnosti zaposlitve, recimo, prav gotovo ni v korist visoki motivaciji zaposlenih, toda nekatere zadnje raziskave notranje klime po slovenskih podjetjih in organizacijah ne potrjujejo enoznačne domneve o zgolj negativnih razsežnostih sporočil, ki so jih v teh časih deležni zaposleni! Vseeno pa le ostaja notorično dejstvo, da empirične podlage trdijo, da je za* ***zdravo notranjo klimo nujno potrebno razmerje 5 : 1*** *med pozitivnimi in negativnimi sporočili! V Sloveniji smo daleč od tega ideala, saj so raziskave pozitivne in negativne energije v slovenskih organizacijah, že daljnega leta 2007, ko krize sploh ni bilo, pokazale, da je to razmerje pri nas neverjetnih 1 : 1.*

Luč na koncu predora?

Analize negativne psihologije motivacije zaposlenih se gotovo ne kaže lotiti na "politično-medijski" način, saj imajo "strokovnjaki" z obeh omenjenih področij precej neprepričljiv način obvladovanja kriz! Zanje namreč velja, da **ko se že vidi luč na koncu predora, preprosto predor... podaljšajo!** Presenetljiva je namreč ihta in vnema, s katero nas politiki in mediji zasipajo zgolj s slabimi, negativnimi novicami, ne da bi se za en sam trenutek resno zavedali tudi, kakšne kolateralne psihološke posledice utegne imeti takšna, **preintenzivna uporaba črne barve**. Sem ter tja se sicer v ospredje sramežljivo prebije spoznanje tudi o drugi plati kovanca, o tem, da gre mogoče le za čas ali trenutek, ko je nihalo iz (pretiranega) optimizma odpotovalo polno pot v drugo skrajnost, v popolni pesimizem, nihilizem, apokaliptično slikanje prihodnosti.

Ob tem so v medijih v ospredju že tudi, recimo, prav strašljive podobe očeta, ki je sodil celi družini in si nato sodil še sam – ko je zaradi krize izgubil službo! Seveda je pri tem lakonična obramba medijev, da se pač to dogaja in je njihova vloga zgolj v tem, da portretirajo življenje, kakršno pač je... in ne, kakšno bi lahko bilo!? Toda groziti in strašiti je lahko, spodbujati ljudi pa precej težje ..., in prav tu se lahko počasi preselimo v organizacijsko, podjetniško okolje, kjer **trendi glede (delovne) zavzetosti zaposlenih že kar nekaj let zapored kažejo ne le nerazveseljive, ampak že kar alarmantne slike!** Zaposleni so namreč vse bolj nezavzeti, naredijo prav vse pogosteje samo tisto in le toliko, kot morajo, čeprav bi lahko... več!? Vendar se vse pogosteje sprašujejo... zakaj pa naj bi, saj je ravnanje z njimi in način njihovega vodenja še vedno izrazito vezano na **t. i. terminator šolo menedžmenta**, ki zaposlene obravnava kot nadomestne, rezervne dele mašinerije, kolesja imenovanega "podjetje"! Toda temu modelu poslovanja so šteti zadnji dnevi in "terminator" zgolj še opleta z repom, v smrtnem krču, saj se postopoma, a prepoznavno afirmirajo novi poslovni modeli, ki temeljijo predvsem na **novih vrednotah in vedenjih zaposlenih** (angl. value based management).

Številne globalne raziskave (ne)zavzetosti torej jasno kažejo, da je poglavitni vzrok za nizko zavzetost zaposlenih **neustrezen in anahron slog vodenja** (Gallup, Hewitt Associates, Melcrum, Towers Perin itd.)! Izrazit problem pri tem pa predstavlja že omenjeno spoznanje, da je groziti zaposlenemu pač lahko, poiskati, kaj jih navdihuje in motivira pa precej težje!

Pozitivna in negativna psihologija motivacije

Pri tem seveda ni težko opaziti, da **negativna motivacija strahu in groženj... deluje!?** In jo prav zato mnogi vodje vztrajno ponavljajo in prakticirajo, številne poslovne organizacije so zgrajene ali celo temeljijo na njih! Vodje recimo slepo verjamejo v njeno moč, saj ta "premika" ljudi! Premika že, vendar ne motivira ljudi, saj ugaša in ne prižiga iskrice v očeh! Zaposleni se že zaradi strahu in groženj pač uklonijo in storijo stvari... iz napačnih pobud, vzgibov ali motivov! S tem lahko sicer dosežemo določene kratkoročne učinke, **zagotovo pa**

ne osrednjega namena... zavzetosti in motiviranosti zaposlenih!

Raziskave, opravljene v nekaj slovenskih podjetjih, so pokazale, da tam, kjer resno delajo z zaposlenimi, finančna globalna kriza ni občutneje poslabšala notranje klime in zadovoljstva ter zavzetosti zaposlenih, kar potrjuje domnevo, da na zaposlene bolj vpliva to, kar izkusijo, kar jim povedo sistemske rešitve in ne zgolj takšna ali drugačna sporočila zunanjih in notranjih medijev!

Korenine za to ponesrečeno prakso lahko poiščemo v samem **sistemu vzgoje in izobraževanja** – prenekateri starš se, recimo, sploh ne zaveda posledic grožnje iz navedbe "če ne boš naredil naloge, ne boš gledal televizije!" Če bi to grožnjo nadomestil stavek: "Če boš naredil nalogo, boš lahko gledal televizijo", bi bil učinek daleč primernejši! Razlika gotovo ni semantične narave ali zgolj igra besed... Ta praksa iz otroštva se nato nadaljuje in stopnjuje skozi celoten sistem izobraževanja, ki (pre)pogosto temelji na spodbudi, pohvali, pozitivni psihologiji motivacije! In kako naj bi, saj je do nedavnega celo uradna psihologija kot veda temeljila na definiciji "normalnosti" kot stanju brez patoloških motenj!? Od tu pa do okoliščin, ko 65 odstotkov zaposlenih po svetu nikoli (!) ni deležno nobenih pohval in spodbud je potem le še majhen korak!

Razlogi za takšne razmere so povsem razumljivi in so na dlani: na negativne signale iz okolja se ljudje praviloma odzivamo precej hitreje, učinkoviteje in ostreje, saj gre pač za zadeve, ki nas ogrožajo in s tem za naše... preživetje! Če pa ne doživimo pozitivnih signalov, smo samo razočarani, zato se tej prevalenci negativnih nad pozitivnimi sporočili sploh ne kaže posebej čuditi! Bolj zanimivo je vprašanje, **če in kaj se da sploh storiti?** Raziskovalci nam pri tem ponujajo "idealno razmerje", ki bi moralo biti 5 : 1 v prid pozitivnim signalom. Praksa iz tujine kaže na razmerje tam 3 : 1, nerazveseljivo pa je spoznanje, da je v slovenskih organizacijah **stanje pozitivne in negativne energije porazno – 1 : 1!** Sta temu vzrok (tudi) nacionalna kultura in značaj, ali pa gre le za arhetip vodij, ki bi raje šli za lastnim pogrebom, kot pa koga kdaj pa kdaj pohvalili?

Vodje recimo slepo verjamejo v moč negativne motivacije strahu in groženj, saj ta "premika" ljudi! Premika že, vendar ne motivira ljudi, saj ugaša in ne prižiga iskrice v očeh!

Pohvale: neizrabljena priložnost?

Gallupova 25-letna globalna študija zavzetosti v 124 državah po svetu je dokazala **kritičen, če ne že kar usoden pomen pozitivne povratne informacije!** Pohvala ima namreč lahko ne glede na kulturo ali panogo, velik vpliv na produktivnost, stroške, absentizem, zavzetost, energijo in motivacijo zaposlenih, na zadovoljstvo sodelavcev, stopnjo nesreč pri delu, celo na percepcijo pravičnejšega denarnega plačila! In navkljub vsemu temu so pohvale nenehno podcenjevana praksa pri ravnanju z zaposlenimi!

Vodje se branijo pred tovrstnimi očitki, da pač v "tem niso dobri" (naj se potem izurijo!), ali pa, da njihov molk še ne pomeni, da ljudje ne delajo dobro!? Ta praksa nepohval lahko deluje pri vrtni kosilnici, ne pa pri ljudeh, ki so v prvi vrsti čustvena bitja. Ne le pri Gallupu, znanost je že dlje časa nazaj odkrila dopaminski učinek pohval! Dopamin je namreč tista "substanca", ki se tvori v naših možganih in nam daje občutek sreče, zadovoljstva, uresničenosti ali ponosa in upoštevanosti! Vsi smo zato nekakšni **dopaminski odvisniki**, vsi potrebujemo, praktično dnevno (zaposleni trdijo, da vsaj tedensko!) dozo dopamina! Da pri tem učinka dopamina tudi na kakovost spomina in učenje sploh ne omenjamo! In kje naj bi se slednji tvoril, če ne tudi v poslovnem in ne le v zasebnem življenju, saj pretežni del nespečega dela dneva pač preživimo v službi!?

Številne globalne raziskave (ne)zavzetosti jasno kažejo, da je poglavitni vzrok za nizko zavzetost zaposlenih neustrezen in anahron slog vodenja (Gallup, Hewitt Associates, Melcrum, Towers Perin itd.)!

Posebej izrazit fenomen negativnega pristopa je opaziti že pri t. i. letnih razgovorih med vodjo in sodelavci, kjer prvi prepogosto prisegajo na iskanje napak, slabosti in šibkih strani sodelavcev, namesto osredotočanja na to, kaj ti delajo najbolje! Takrat so ti namreč tudi bolj motivirani in zavzeti, od tega pa imajo koristi tudi podjetja.

Zakaj bi naj sodelavce nenehno hvalili? Saj smo jih pohvalili že, ko so se zaposlili pri nas!

Praksa pohval pa seveda ni brez pasti! Pomembno je že to, **kako izrekamo pohvalo!** Ta naj ne bi bila utemeljena zgolj na pohvali (osebnosti) posameznika, ampak mora upoštevati predvsem tudi izrekanje o dejanju samem, o tem, kako le-to prispeva povsem določenim ciljem organizacije. V ta namen se pogosto omenja tudi nadvse uporabna tehnika "sendviča". Na kratko, pohvale so zelo koristne in potrebne, toda biti morajo **iskrene, pristne in poštene ter opredeljene v vedenjskem kontekstu prispevka konkretnim ciljem**. Pa je temu v (slovenski) praksi vsaj približno tako? Žal ne, saj so sodelavci pristno presenečeni le nad tem, da so sploh kdaj pohvaljeni!? Drugi refleks, ki jih spremlja, je občutek zarote... zakaj me je pohvalil, gotovo ima nekaj skritega za bregom, v ozadju!?

Namesto zaključka?

Zaključki se torej ponujajo kar sami po sebi, čeprav ukrepanje v smer pozitivne psihologije motivacije zaposlenih ni nikakor enostavno! Opozorili smo že, da na (negativno) razmišljanje vplivajo številni dejavniki, sistem vzgoje in izobraževanja, tradicija, zakoreninjeni poslovni modeli in navsezadnje tudi elementi nacionalne kulture.

Vse to pa **ne more biti opravičilo za neukrepanje!** Številne organizacije in podjetja že začenjajo aktivne programe odprave nezavzetosti zaposlenih, v katere sodijo tudi vplivanja na pozitivno organizacijsko mikroklimo, saj je znano, da ta **s 25 do 30 odstotki vpliva na poslovno uspešnost!** Novi poslovni modeli temeljijo na novih vrednotah in novih vedenjih (kodificirana vedenja = kompetence). Pravila igre in nove konkurenčne tekme se torej spreminjajo, saj si nihče ne želi ostati na današnji ravni (ne)zavzetosti, ki jo lahko ponazorimo s športno analogijo. Si namreč lahko predstavljate nogometno moštvo, kjer sta samo dva igralca goreče zavzeta za zmago, sedmim je vseeno, kakšen bo rezultat, dva pa celo igrata za nasprotno moštvo!? Da bi takšno moštvo lahko zmagovalo?

Priloga 1:

Vpliv nacionalne kulture na negativno razmišljanje?

O vplivu nacionalnih kultur na številna področja, obstaja razmeroma veliko študij. Med njimi so recimo nadvse zanimive raziskave o vplivu nacionalne kulture na gospodarsko uspešnost držav (G. Hoefstede), kjer pa recimo uvrstitev Slovenije še zdaleč ni bleščeča! Toda, soočamo se tudi s špekulacijami in hipotezami, ki pa nimajo nobene znanstvene podlage, o "narodovi nravi" in značaju! Tako za Slovenijo recimo velja, da so ljudje, sicer delovni, vendar bolj zaprti, introventirani, premalo samozavestni, imajo težave z odkrito komunikacijo, problematičen je njihov odnos do avtoritete in moči, se vse preradi izogibajo konfliktom ipd. Med te značilnosti Slovencev pa sodijo tudi stereotipi o tem, da s(m)o zavistni, nepripravljeni na tveganja in prevzemanje odgovornosti in zelo pogosto... precej negativni!

Čeprav gre nedvomno za klišeje in stereotipe, saj bi te značilnosti težko pripisali narodom in ne zgolj posameznikom, pa so nekatere študije pokazale, da je koncentracija negativne ali t. i. korozivne energije v slovenskih podjetjih presenetljivo visoka! Koncept organizacijske energije je zelo zanimiv, saj gre za čustveni, kognitivni, intelektualni in vedenjski potencial podjetij, potreben za uresničevanje poslovnih vizij, strategij in ambicij! Zato je še kako pomembno, kako in koliko so v organizacijah sposobni mobilizirati in upravljati energetski potencial, ki je lahko pozitiven ali negativen! Posledice na organizacijo so lahko zato nadvse protislovne in različne: inovativnost, zavzetost zaposlenih, malodušje, sposobnost učenja, rast, cinizem, inertnost, pregrevanje ipd. Dve odvisni spremenljivki, intenziteta energije in njena kakovost, razvrščata organizacijsko energijo v štiri dimenzije, med katerimi nas zanimata zlasti dve: t. i. korozivna (negativna z visoko stopnjo "nizkokakovostne" energije) ter produktivna energija (pozitivna, kjer sta obe omenjeni spremenljivki visoko zastopani!). Za prvi navedeni primer so značilne negativne notranje napetosti, burni medsebojni odnosi, spori, neproduktivni konflikti, ukvarjanje samih s seboj, notranje rivalitete, govorice in opravljanja, kar vse negativno vpliva na poslovno uspešnost! Delež te energije je v slovenskih organizacijah kar dvakrat višji kot v primerljivih evropskih podjetjih in je po svojem obsegu celo "enakovreden" pozitivni energiji, ki pa bi morala biti dva- do trikrat večja kot je negativna! O tem bi veljalo temeljito razmisliti, še posebej, ker se organizacijske energije ne da le meriti, ampak posledično tudi... upravljati! Strategije za upravljanje organizacijske energije so že znane, le uporabiti jih je treba (znati)!

Priloga 2:

Depoziti vodijo v "čustveno banko"

Mnogi vodje, ki so zastopniki t. i. "terminator šole managementa" (ta zastopa strojno metaforo organizacij, kjer so zaposleni le zamenljivi rezervni deli), ne razumejo pomena vlaganj v "čustveno banko", depozite na poseben čustveni tekoči račun pri vsakem sodelavcu. Ti "depoziti" so odlična naložba, ki nastaja na pozitivnih ravnanjih z ljudmi (pohvale, zahvala, spodbude, poslušanje, dialog, upoštevanje, temeljna človeška, civilizacijska prijaznost ipd.). Zgolj na tej osnovi lahko tudi dvigate s tega računa, ko pride do kriz, težav in potrebujete delovno energijo ali polno zavzetost ljudi!

Vse je torej odvisno od stanja na tem skritem "računu"... če nanj niste vlagali, ne boste niti mogli dvigniti... ničesar! Gre torej za "dobro" in ne za "slabo" banko, o kateri je toliko govora v času finančne krize!

Priloga 3:

Občutek vrednosti in upoštevanosti

Poleg (ne)posredne pohvale je med najpomembnejšimi vzvodi delovne zavzetosti zaposlenih tudi preprosta, vendar izjemno učinkovita beseda, beseda... hvala!

V raziskavah zavzetosti zaposlenih ugotavljamo, da so zelo redke tiste organizacije, ki si v tej kategoriji pridobijo vsaj povprečne ocene! Kaj se je zgodilo s preprosto zahvalo za recimo dobro opravljeno delo, z besedo "hvala", katero so nas starši poleg besede "prosim" učili že od samega začetka, da sodi v dnevni repertoar vsakogar med nami? Kje se je izgubila na (stran) poteh odraščanja?

Ni pa vseeno tudi to, kako jo poveste! Recept? Trifazni postopek:

1. Opazil sem, da...
2. ... to ima vpliv/posledico na..., zato,...
3. ... hvala ti!

Priloga 4:

Nenavaden kviz o pozitivni motivaciji zaposlenih

Ste vedeli, da kar 65 odstotkov zaposlenih po svetu ni deležno nobene pohvale? Vendar si zaposleni želijo biti pohvaljeni vsaj enkrat tedensko? Da je večina zaposlenih med razlogi za odhod iz podjetja na prvo mesto med vsemi vzroki uvrstila "neupoštevanost"? Študija klinike Mayo v ZDA zatrjuje, da je življenje kadilcev v povprečju 5,5 leta krajše, medtem ko tisti, ki živijo v pozitivni klimi, živijo kar 10 let dlje? Da je primerno razmerje za zdravo organizacijsko klimo 5 : 1 med pozitivnimi in negativnimi signali, ki so jim izpostavljeni zaposleni?

Vzroki za to nerazveseljivo stanje so predvsem vodje. Vse bolj očitno postaja, da se zaposlimo v organizacijah iz različnih motivov, odhajamo pa praviloma zaradi slabih vodij!?

Prav neverjetno je, da številne organizacije zaupajo ravnanje s svojim največjim premoženjem, z zaposlenimi, vodjem, ki preprosto ne znajo delati s tem premoženjem, z ljudmi. Vodjem recimo nismo pripravljeni popuščati, če ne obvladajo upravljanja finančnega premoženja organizacij, odpustkov pa so deležni pri slabem "upravljanju" največjega premoženja!? Zakaj le?

AKTUALNA TEMA

Kar ni ravno protiustavno, seveda še ne pomeni, da je tudi dobro

Gornja misel zagotovo v celoti velja za nekatere vsebinsko silno sporne določbe, uveljavljene z novelo ZSDU-B iz leta 2007, o katerih smo v fazi sprejemanja omenjene novele v tej reviji že večkrat tudi podrobneje kritično razpravljali. Ustavno sodišče je s svojo odločbo, št. U-I-268/06 z dne 5. 3. 2009, zdaj sicer presodilo, da te niso v nasprotju z Ustavo. Vendar pa dejstvo, da vsebinsko preprosto niso dobre in sprejemljive, ampak – vsaj nekatere od njih – za nadaljnji razvoj sodobne delavske participacije naravnost katastrofalne, s tem ostaja nespremenjeno. Še naprej si bo torej treba prizadevati za njihovo čimprejšnjo spremembo, v nadaljevanju pa v razmislek le nekaj komentarjev k odločbi Ustavnega sodišča.

Konkretne sporne določbe ZSDU

Predmet ustavnega spora so bile naslednje konkretne določbe ZSDU – glede vseh je Ustavno sodišče presodilo, da niso v neskladju z Ustavo:

1. prvi odstavek 1. člena, po katerem je uporaba ZSDU izključena za samostojne podjetnike posameznike z manj kot 50 zaposlenimi;

2. drugi odstavek 12. člena, ki ureja izključitev aktivne in posledično tudi pasivne volilne pravice za SD glede t. i. delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi;

3. 67. člen, ki določa vsebinsko bistveno okrnjeno t. i. delovnopravno imuniteto članov sveta delavcev;

4. drugi odstavek 79. člena, ki določa manjši obseg delavskih predstavništev v organih družb z enotirnim sistemom upravljanja;



Piše:
dr. Mato Gostiša

5. drugi odstavek 81. člena, ki določa obveznost imenovanja morebitnega izvršnega člana UO izključno izmed že imenovanih »neizvršnih« predstavnikov delavcev v UO;

6. 84. a člen, ki določa zgolj morebitno »prostovoljno« statutarno ureditev delavskih predstavništev v organih majhnih družb.

Odločbe Ustavnega sodišča je seveda treba spoštovati, a o njih razmišljati tudi kritično kajpak ni prepovedano. Osebno sem, moram priznati, precej kritičen predvsem do **načelnega pojmovanja vloge in pomena sodelovanja delavcev pri upravljanju** oziroma t. i. upravljalske participacije zaposlenih, na kakršnem sicer v dobršnem delu temelji konkretna ustavna odločba. Ob morebitnem drugačnem razumevanju tega izhodiščnega vprašanja, bi bila namreč verjetno tudi ustavnosodna presoja zgoraj navedenih določil ZSDU, ali vsaj večine teh, lahko tudi drugačna. Močno sporno prav v vseh pogledih pa je po mojem mnenju stališče Ustavnega sodišča glede vprašanja **t. i. delovnopravne imunitete članov svetov delavcev**.

Soupravljanje – (zgolj) človekova ali predvsem korporacijska pravica?

Dokazano pozitivni potencialni učinki delavske participacije

Ko človek prebira obrazložitev odločbe, se preprosto ne more znebiti vtisa, da je tudi s strani ustavnega sodišča ta pravica zaposlenih pri nas v principu še vedno razumljena le kot nekakšen »moteč« dejavnik v sistemu klasičnega lastniškega upravljanja in nek, **izključno »civilizacijsko« pogojen** zakonski poseg v sicer neodtujljivo pravico lastnikov podjetij do upravljanja s svojo lastnino, ki naj bi le-te v bistvu samo oviral pri učinkovitem poslovanju, ne obratno. Ekonomsko gledano naj bi bila torej bolj nekakšen »nebodigatreba«, pravno dopusten le v obsegu, kakršnega si lahko lastniki različnih vrst gospodarskih subjektov »privoščijo« brez večjega tveganja za poslovno uspešnost. Kako si sicer drugače razlagati, denimo, stališče US (če ga v strnjeni obliki povzamem po obrazložitvi odločbe), da tudi /bistveno, op. p./ manjši zakonski obseg pravic zaposlenih do soupravljanja pri manjših samostojnih podjetnikih in v majhnih gospodarskih družbah kljub ustavnemu načelu enakosti pred zakonom ni sporen, ker da so pač ti gospodarski subjekti **izpostavljeni tudi bistveno večjemu poslovnemu tveganju in težjim pogojem poslovanja** kot srednje in večje družbe? Ergo, učinki morebitnega enakega obsega delavskega soupravljanja bi utegnili biti v teh primerih (bistveno bolj) poslovno škodljivi za lastnike kot v primeru večjih družb, zaradi česar zahteve po enakem obsegu delavske participacije niso utemeljene. Halo?

Od kdaj in na kakšen način pa delavsko soupravljanje (zlasti v sedanjem, silno omejenem zakonskem obsegu, ki v bistvu prav v ničemer resneje ne posega v avtonomijo odločanja lastnikov in menedžmenta) povečuje poslovno tveganje in znižuje potencialno poslovno uspešnost gospodarskih subjektov, predvsem pa, **s čim je mogoče takšno apriorno predpostavko empirično argumentirati?** Doslej smo bili, upoštevaje izsledke številnih empiričnih znanstvenih raziskav o potencialno pozitivnih poslovnih učinkih delavske participacije (kar velja ne glede na vrsto, velikost in druge značilnosti podjetij) prepričani, da je **v resnici ravno obratno** in da torej ni nobenih zares tehtnih argumentov za dopustnost morebitne ureditve bistveno različnega obsega delavske participacije v različnih gospodarskih subjektih, kajti njeno bistvo, namen in poslovni učinki so v principu brez dvoma v vseh primerih enaki.

Kaj pa korporacijske pavice iz naslova »človeškega kapitala«?

Precej nenavadno se zdi tudi, da ustavno sodišče danes, v eri »znanja kot najpomembnejšega produkcijskega tvorca«, še vedno izhaja iz klasične definicije podjetja kot »pravno personificiranega (finančnega) kapitala« in izrecno vztraja pri opredelitvi, da je pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju v bistvu (zgolj) **»človekova pravica«**, ne pa (tudi) »naravna« korporacijska pravica zaposlenih**,** ekonomsko utemeljena na njihovem »lastništvu« nad t. i. človeškim kapitalom podjetij. Tržno vrednost podjetij namreč v resnici tvorita finančni in intelektualni kapital, pri čemer glavno sestavino slednjega predstavlja prav človeški kapital (znanje, ustvarjalnost, delovna motivacija in organizacijska pripadnost zaposlenih), ki sicer v današnjih pogojih gospodarjenja, čeprav je »finančno neotipljiv«, objektivno izjemno hitro pridobiva na pomenu glede ustvarjanja nove vrednosti v primerjavi s finančnim kapitalom. S tega vidika bi bilo omenjeno pravico, kot rečeno, prej kot človekovo pravico, razumeti kot neko **»naravno« korporacijsko pravico zaposlenih.** *(Opomba: Tudi Ustava je ne nazadnje ne ureja v poglavju o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah, temveč v poglavju o gospodarskih in socialnih razmerjih.)* V današnji objektivni družbenoekonomski realnosti je torej teoretično sprejemljiv le sistem korporacijskega »soupravljanja« lastnikov oziroma nosilcev obeh vrst relevantnega kapitala podjetij. Zato bi bil ne nazadnje skrajni čas, da začnemo tudi veljavni ZSDU sistemsko dosledno kategorizirati kot **integralni element korporacijskega prava**, ne morda delovnega prava ali prava človekovih pravic.

Zaradi zgoraj povedanega se torej vendarle zdi, da je bilo ustavno načelo enakosti (delavcev različnih vrst gospodarskih subjektov) pred zakonom, na katerega so se glede večine uvodoma navedenih spornih določil ZSDU prvenstveno sklicevali pobudniki, s konkretno odločbo v bistvenih elementih **kljub vsemu morda malce preveč nekritično žrtvovano** »močnejšim« ustavnim pravicam lastnikov (finančnega) kapitala podjetij. Podobno pravno »zadržana« je bila tudi presoja US glede ustavnosti »manjšega« števila delavskih predstavnikov v upravnih odborih družb z enotirnim upravljanjem (2. odst. 79. člena ZSDU).

A pustimo zdaj to, kajti ustavno sodišče ima pač vso pravico presojati po lastnih kriterijih in po lastnem razumevanju konkretnih problemov. Povedano naj služi le kot morebitna spodbuda za čimprejšnji temeljitejši razmislek o nadaljnjem razvoju sistema korporacijskega upravljanja in njegove pravne ureditve v Sloveniji.

Delovnopravna imuniteta članov svetov delavcev – dejstvo ali blef?

Zares nenavadno in težko (ne)razumljivo pa je po mojem mnenju stališče Ustavnega sodišča do vprašanja ustavnosti veljavne zakonske ureditve t. i. delovnopravne imunitete članov svetov delavcev**,** ki je sicer eno ključnih vprašanj praktičnega uresničevanja sistema delavskega soupravljanja v prihodnje. Nacionalna pravna ureditev te problematike bi namreč morala biti v celoti skladna z ratificirano **Konvencijo MOD št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike**, a je v resnici vsebinsko precej »ožja« in bistveno pomanjkljiva.

Očitno pomanjkljiva zakonska ureditev

Medtem ko 1. in 6. člen omenjene konvencije zelo jasno zahtevata, da morajo biti delavski predstavniki (prek nacionalne zakonodaje, drugih predpisov, kolektivnih pogodb ali kako drugače v skladu z državno prakso) *»učinkovito zavarovani pred **vsakim** postopkom, ki bi bil zanje škodljiv«*, pa jim naša zakonodaja taksativno zagotavlja le varstvo pred nekaterimi od teh, in sicer:

- pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi (113. člen ZDR) in
- pred znižanjem plače, disciplinskimi in odškodninskimi postopki ter postavljanjem v neenakopraven položaj (novi 67. člen ZSDU).

S temi štirimi taksativno naštetimi primeri namreč po vsebini seveda še zdaleč **niso ustrezno celovito zajeti »vsi« možni primeri** šikakanoznih in drugih škodljivih ravnanj delodajalcev zoper delavske predstavnike, pogojenih z opravljanjem njihove funkcije, kot to nedvoumno izhaja iz konvencije. V resnici gre samo za delček – in to, razen morda »odpovedi«, niti ne najpomembnejši delček – silno širokega spektra možnih tovrstnih ravnanj, ki ga s

taksativnim naštevanjem pravzaprav objektivno sploh niti ni mogoče »izčrpati«. Po ukinitvi instituta predhodnega soglasja sveta delavcev v novem 67. členu ZSDU pa zdaj zakon tudi ne ponuja več nobenega **učinkovitega načina oziroma sredstva** za njihovo pravočasno preprečevanje, prav »celovitost (vseobsežnost)« in hkrati tudi »učinkovitost« varstva pa sta temeljni zahtevi konvencije, ki bi ju morale izpolnjevati nacionalne pravne ureditve te problematike.

Vprašanje za ustavno presojo je zato bilo: Je torej pod temi pogoji veljavna slovenska zakonska ureditev te problematike res **dovolj vsebinsko »celovita« in praktično »učinkovita«** v smislu jasnih zahtev 1. člena citirane konvencije MOD in s tem pravno skladna z njo? Pobudniki so zatrjevali, da nikakor ne, in da je po sprejetju novele ZSDU-B v bistvu vse skupaj bolj ko ne le še pravni blef zaradi navideznega spoštovanja mednarodnega prava.

Sklep in argumentacija odločbe

A jasnega, strokovno prepričljivega odgovora žal nismo dobili. Ustavno sodišče je namreč sporno zakonsko ureditev v obrazložitvi konkretne odločbe enostavno le povzelo in ugotovilo, da

- konvencija posebej omenja obveznost varovanja vseh – torej tako sindikalnih kot voljenih – delavskih predstavnikov pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, ki je (kar sodišče posebej poudarja) ***»v konvenciji dvakrat omenjena«*** (!?),
- 67. člen ZSDU dopolnjuje 113. člen ZDR z določitvijo ***»tudi drugih oblik varstva (poleg varstva pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi)«,*** ki pa veljajo samo za člane svetov delavcev,

na osnovi česar je zaključilo, da ***»opisana ureditev zadošča zahtevam iz citirane konvencije«,*** zato naj pobuda ne bi bila utemeljena. V obrazložitvi odločbe ni natančneje pojasnjeno s kakšnim razlogovanjem je mogoče zgoraj omenjena »relevantna« dejstva povezati v tako presenetljiv sklep. Posebej in izrecno pa je v tej zvezi poudarjeno, da gre pri ureditvi posebnega varstva delavskih predstavnikov le za ***»del ureditve pravice do soupravljanja«*** in za ***»vprašanje primernosti zakonske ureditve, ki pa je na podlagi 75. člena Ustave prepuščena zakonodajalcu.«*** To je vse in priznati moram, da sam iz tako skope utemeljitve ne znam razvozlati pravne logike, ki naj bi narekovala omenjeni sklep. A verjetno gre odgovor iskati prav v omenjenem posebnem poudarku glede pristojnosti zakonodajalca za prosto urejanje te problematike (in s tem »nepristojnosti US« za presojo primernosti tovrstnih zakonodajnih rešitev).

Kje zagotovo ni iskati odgovora

Predvsem seveda iskreno upam, da gornjih, v odločbi sicer med seboj vsebinsko precej nejasno povezanih ugotovitev iz obrazložitve ne gre razumeti, kot da je bilo po mnenju US konvenciji pri nas tudi vsebinsko v bistvu v celoti **zadoščeno že z uzakonitvijo varstva pred odpovedjo po 113. členu ZDR**, medtem ko so – objektivno sicer precej nepomembne – »druge oblike varstva« po 67. členu ZSDU pravzaprav že nekakšen **»nadstandard«**, ki v bistvu celo presega osnovne zahteve 1. člena konvencije. To bi bila namreč kljub vsemu malce pretirano na silo zožena razlaga omenjenega člena konvencije, ki je sicer – vsaj glede širine oz. obsega potrebnega varstva – kristalno jasen in, kot rečeno, prepoveduje »vsako« škodljivo ravnanje delodajalca, ne samo odpoved pogodbe o zaposlitvi, čeprav res tudi to izrecno vključuje in celo »dvakrat omenja«. Skoraj zanesljivo torej odločba ne more pomeniti tega, kajti če bi, bi jo sodišče zagotovo posebej obrazložilo, ker je sicer izven sleherne pravne logike.

Gre res le za vprašanje primernosti, ne pa ustavnosti konkretne ureditve?

Če ni šlo za to, pa se seveda postavlja vprašanje, od kod potem vendarle sklep, da *»opisana ureditev zadošča zahtevam iz citirane konvencije«*? Iz zgoraj navedene ugotovitve, da 67. člen ZSDU pač določa nekatere *»tudi druge oblike varstva, poleg varstva pred odpovedjo«,* seveda po nobeni logiki še **ni mogoče utemeljeno sklepati**, da so s tem tudi dejansko celovito zajete vse oblike varstva, ki bi bile sicer nujne z vidika pravne realizacije zahteve iz 1. člena konvencije. In tega Ustavno sodišče niti ne trdi, ampak se tovrstni presoji »primernosti« konkretnih izpodbijanih zakonskih rešitev preprosto izogne s sklicevanjem na ustavno pristojnost zakonodajalca za samostojno presojo vsebinske primernosti ureditve te problematike. Z drugimi besedami – Ustavno sodišče se, kot kaže, ne čuti pristojno za ustavnosodno presojo, ki so jo predlagali pobudniki, ker naj bi problematika v celoti sodila v sklop urejanja pravice do soupravljanja po 75. členu Ustave, glede katere pa ima zakonodajalec »proste roke«. A kdo, če ne Ustavno sodišče, naj bi potem sploh izvrševal pristojnost odločanja o **»skladnosti zakonov in drugih predpisov z ratificiranimi mednarodnimi pogodbami in s splošnimi načeli mednarodnega prava«** iz 160. člena Ustave?

Omenjeno stališče Ustavnega sodišča, če je bilo mišljeno tako, je zagotovo pravno zelo neprepričljivo in nadvse sporno. Problematika posebnega varstva delavskih predstavnikov nasploh, torej tudi članov svetov delavcev, je namreč **pravno zavezujoče urejena z ratificirano mednarodno konvencijo**, določba 8. člena Ustave pa pravi: *»Zakoni in drugi predpisi morajo biti v skladu s splošno veljavnimi načeli mednarodnega prava in z mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo. Ratificirane in objavljene mednarodne pogodbe se uporabljajo neposredno."* Čeprav gre načeloma sicer res za »del ureditve pravice do soupravljanja po 75. členu Ustave«, se torej zakonodajalec pri urejanju obravnavane problematike **v nobenem primeru ne more izogniti** doslednemu spoštovanju zavezujočih določil tozadevnih mednarodnih konvencij, Ustavno sodišče pa ne svoji ustavni pristojnosti za presojo skladnosti takšne zakonske ureditve s temi konvencijami.

Iz povedanega sledi, da pravzaprav ni povsem jasno, zakaj je sodišče konkretno pobudo za oceno ustavnosti ocenilo kot neutemeljeno – zato, ker naj bi sporna ureditev po vsebini povsem ustrezala zahtevam iz konvencije, ali zato, ker se sodišče v presojo tovrstne skladnosti iz formalnih razlogov niti ni želelo spustiti. V obeh primerih je odločitev po mojem mnenju, kot rečeno, pravno nadvse problematična in težko razumljiva. Kdo in kako naj namreč potem zagotovi dosledno realizacijo konkretne konvencije, če jo zakonodajalec krši?

Zaključek

A kakor koli že, odločbo ustavnega sodišča bomo tudi tisti, ki se z njo sicer ne strinjamo, vsekakor spoštovali in ustavnosti konkretnih določil ZSDU ne bomo več javno postavljali pod vprašaj. Še vedno pa bomo seveda z vso odgovornostjo trdili, da gre za vsebinsko zelo sporne določbe, ki **močno škodujejo hitrejšemu nadaljnjemu razvoju sodobne delavske participacije v Sloveniji** in ki bi jih bilo ob prvem ponovnem noveliranju ZSDU nujno ustrezno korigirati.

48. strokovni in akcijski posvet ZSDSP

Kako se učinkovito odzvati na »protikrizne« ukrepe delodajalcev

Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP) je organiziralo strokovni in akcijski posvet z gornjim naslovom, na katerega so bili poleg predstavnikov svetov delavcev povabljeni tudi predstavniki sindikatov podjetij v okviru združenja, in na katerem so skupaj oblikovali usmeritve in priporočila za delovanje delavskih predstavništev, se pravi svetov delavcev in sindikatov, teh podjetij v kriznih razmerah.

Namen in potek posveta

Čemu posvet s takšno tematiko, je verjetno odveč posebej pojasnjevati. Globine trenutne gospodarske krize se brez dvoma vsi dobro zavedamo, saj jo ne nazadnje vsi na tak ali drugačen način tudi neposredno občutimo na svoji koži. Jasno pa je seveda, da so pri tem še najbolj izpostavljeni prav delavci, kajti **eden od najosnovnejših t. i. protikriznih ukrepov**, ki se jih v takšnih razmerah delodajalci lotijo najprej, je zagotovo **»zmanjševanje stroškov dela«**, to je plač in drugih materialnih pravic zaposlenih. In tudi ta kriza seveda v tem pogledu ni nobena izjema.

Kar zadeva sprejemanje ukrepov za zmanjševanje stroškov dela se stvari v podjetjih dogajajo z izjemno naglico, nekateri delodajalci so glede tega prav neverjetno inovativni (zakonitost jih pri tem bistveno manj skrbi), tako da se ne gre čuditi nekaterim svetom delavcem in sindikatom, ki se v tej zapleteni situaciji ne znajdejo več najbolje, oziroma so se preprosto »izgubili«. Zato je zanje v danem trenutku lahko zelo velikega pomena, če jim je omogočeno, da si **med seboj izmenjajo (tako dobre kot slabe) izkušnje iz konkretne prakse** in na tej podlagi ob ustrezni strokovni pomoči sodelavcev združenja **skupaj oblikujejo ustrezne usmeritve in priporočila** kot orientacijo za svoje učinkovito odzivanje na ukrepe delodajalcev pri obrambi pravic in interesov zaposlenih, ki jih zastopajo.

Uvodoma je sekretar združenja dr. Mato Gostiša povzel nekatere že sprejete **»usmeritve in priporočila za delovanje delavskih predstavništev v kriznih razmerah«**, ki so bile doslej oblikovane, in sicer kot rezultat sprotnega odzivanja združenja na aktualna tovrstna dogajanja v podjetjih. V nadaljevanju je zunanji strokovni sodelavec združenja Vojko Čujovič, univ. dipl. pravnik, udeležencem predstavil nekatere **t. i. mehke ukrepe za zmanjševanje stroškov dela** (zamrznitev zaposlovanja, nepodaljševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas, začasno prerazporejanje delovnega časa, upokojevanje itd.), analiziral možne pasti in zlorabe ter glede tega predlagal ustrezna priporočila delavskim predstavnikom.



Po uvodnem delu so udeleženci v **razpravi po skupinah** predstavili stanje na obravnavanem področju vsak v svojem podjetju, si izmenjali izkušnje ter skupaj razmišljali o primernih rešitvah za posamezne dileme, povezane z reševanjem konkretne problematike. Nato pa so ugotovitve iz razprave po skupinah na plenarnem delu strnili v skupne usmeritve in priporočila, ki naj bi jih upoštevali pri delovanju, vsak v svojem okolju. Še posebej pa so opozorili, da se glede na številne nezakonitosti pri poseganju v zakonske in pogodbeno dogovorjene pravice zaposlenih **v praksi močno pogreša učinkovitejše delovanje inšpekcij za delo**, nad »nadzorstvenim« delovanjem katerih so številni udeleženci izrazili precejšnje razočaranje, utemeljeno s konkretnimi primeri iz lastne prakse.

Dve ključni usmeritvi in s(pri)poročili s posveta

Od številnih, že prej oblikovanih ugotovitev, usmeritev in priporočil ZSDSP, dokončno in soglasno potrjenih na posvetu, vsekakor velja posebej izpostaviti zlasti dve, in sicer:

1. Učinkovit je predvsem t. i. partnerski način sodelovanja svetov delavcev in sindikatov

Tako imenovani partnerski model (so)delovanja svetov delavcev in sindikatov, ki predpostavlja njuno **skupno in usklajeno delovanje po principih »sozastopništva«**; t. j. skupno analiziranje stanja in

oblikovanje enotnih stališč na skupnih sejah ter skupno nastopanje v odnosu do delodajalca, vključno s skupnim podpisovanjem sprejetih dogovorov (namesto strogega ločenega in delitve na osnovi zakonskih »pristojnosti«) tudi na področju urejanja klasičnih delovnih razmerij, v danih kriznih razmerah daje še posebej dobre rezultate. To ugotovitev so številni udeleženci podkrepili s predstavitvijo lastnih izkušenj iz aktualne prakse, ko so s takšnim načinom delovanja svetov delavcev in sindikatov uspeli **učinkovito preprečiti očitno predimenzionirane poskuse nekaterih delodajalcev za zmanjševanje delavskih pravic**.

Za omenjeni »partnerski« način delovanja svetov delavcev in sindikatov, posebej v sedanjih kriznih razmerah, govorita zlasti dva razloga:

- kljub formalni ločenosti pristojnosti svetov delavcev in sindikatov se pri večini aktualnih »protikriznih« ukrepov, zlasti tistih, ki pomenijo »zmanjševanje stroškov dela«, naloge obeh delavskih predstavništev, kot bomo videli v nadaljevanju, močno prepletajo (ne gre namreč pozabiti na nekatere pomembne pristojnosti, ki jih ZSDU svetom delavcev daje tudi na področju urejanja klasičnih delovnih razmerij, kot npr: nadzor nad izvajanjem zakonov in kolektivnih pogodb, sistemizacije ter zmanjševanje in povečevanje števila delavcev, urejanje variabilnega dela plač, presežki itd.);
- pri urejanju delovnih razmerij so delodajalci že po naravi stvari močnejša stranka, zaradi česar je skupen nastop obeh delavskih predstavništev (ki jima daje tudi večjo skupno moč) lahko pomemben faktor učinkovitega varstva interesov zaposlenih.

Glede načina in oblike dogovarjanja o ukrepih za »zmanjševanje stroškov dela« kot elementu se zato posebej priporoča sklepanje **t. i. socialnih sporazumov** oziroma tristranskih dogovorov delodajalec – sindikati – svet delavcev. Nekateri takšni, v praksi že sklenjeni sporazumi so bili na posvetu tudi podrobneje predstavljeni.

2. »Odrekanja« delavcev za premagovanje krize ne morejo biti trajna in nepovratna

Glede na to, da sicer po zakonu praktično noben od bistvenih ukrepov za »zmanjševanje stroškov dela« v škodo dosedanjih pravic delavcev (zlasti zniževanje plač zaradi skrajševanja delovnega časa in iz drugih razlogov) ne more biti sprejet brez soglasja sindikata ali sveta delavcev, mora biti seveda najprej sprejeta njuna **temeljna strateška odločitev**, ki tudi v celoti determinira nadaljnja pogajanja, in sicer: **ali se pridobljenim pravicam odreči »trajno« in »nepovratno« ali nasprotno – zgolj začasno in pod pogojem kasnejšega povračila, ko bo podjetje spet začelo ustvarjati dobiček.** O tem smo obširneje pisali v članku v prejšnji številki te revije z naslovom *»Čemu naj bi se delavci zaradi trenutne gospodarske krize nepovratno odrekali svojim pridobljenim pravicam«,* zato v nadaljevanju le povzetek glavnih poudarkov:

1. Nihče, ki se zaveda globine trenutne gospodarske krize seveda ne more a priori nasprotovati, da tudi delavci s svojimi odrekanji skušajo dati svoj prispevek k premagovanju krize v skupnem interesu, vendar – ali je sprejemljivo, da se od delavcev danes zahtevajo odrekanja, po izhodu iz krize pa si bodo dobičke (tudi na ta račun) spet delili samo lastniki podjetij?

2. Že podana priporočila združenja svetov delavcev trdno zagovarjajo stališče, da bi morali sveti delavcev in sindikati pri sklepanju t. i. socialnih sporazumov vztrajati:

- da je znižanje plač lahko samo začasno – ne morda kar za nedoločen čas, pri čemer bi bilo treba točno dogovoriti roke za periodično preverjanje, ali še obstajajo razlogi za takšno znižanje ali ne, in
- da se je treba s sporazumom natančno dogovoriti, na kakšen način in v kakšnih rokih bo delodajalec kasneje (t. j. po izhodu iz krize in ponovni normalizaciji poslovanja) delavcem tovrstna znižanja povrnil, preden si njegovi lastniki spet začnejo deliti dobičke.

3. Temeljne teze, s katerimi danes operirajo delodajalci pri izvajanju pritiskov na delavce in njihove predstavnike, številni sveti delavcev in sindikati pa jim na žalost v svoji dobronamernosti zelo nekritično podlegajo, namreč ne »pijejo vode« oziroma jo pijejo samo deloma (polresnice pa so, kot vemo, pogosto hujše zavajanje od čistih neresnic). Gre pa za naslednje:

- **Teza št. 1** – morebitno skrajšanje polnega delovnega časa ima skladno z načelom »manj dela – manj plačila« samodejno za posledico tudi sorazmerno znižanje osnovnih plač. *(**Opomba:** Ni res, kajti omenjeno načelo glede osnovnih plač kot »tržne cene dela določene zahtevnosti za polni delovni čas« – ta pa je po zakonu od lahko 36 do 40 ur tedensko – ne velja. Če torej delavci kljub temu pristanejo na znižanje osnovnih plač iz tega naslova, to ni neka njihova samoumevna dolžnost, ampak njihovo »prostovoljno odrekanje« določeni pogodbeno dogovorjeni pravici, na osnovi katerega imajo tudi vso pravico zahtevati kasnejše povračilo.)*
- **Teza št. 2** – delavci s pristajanjem na znižanje plač zaradi kriznih razmer v bistvu rešujejo le svoja delovna mesta, kajti v nasprotnem bi pač delodajalci – bojda brez škode zase in za svoje interese – preprosto lahko začeli z množičnim odpuščanjem ali enostavnim zapiranjem podjetij. *(**Opomba:** Drži samo deloma, kajti morebitno »zapiranje« podjetij ali množično odpuščanje je lahko zelo drago tudi za delodajalce, večjih odpuščanj pa si v številnih primerih niti ne morejo privoščiti, če sploh želijo nadaljevati s proizvodnjo, čeprav v zmanjšanem obsegu. Delavci torej s svojimi odrekanji v enaki meri rešujejo tudi lastnike in njihov kapital. Bistvena, in to res ogromna razlika med lastniki podjetij in delavci, ki naj bi bili menda zdaj, ko smo v krizi, v »istem čolnu« pa je v tem, da bodo prvi lahko – če bo podjetje preživelo – svoje sedanje izgube v prihodnje nadoknadili iz prihodnjih dobičkov, drugi pa – če se zdaj zaradi reševanja podjetja trajno in nepovratno odrečejo delu svojih pogodbeno dogovorjenih plač – nikoli več.)*
- **Teza št. 3** – delavci so le »mezdna delovna sila«, ki svoje delo opravljajo za pogodbeno dogovorjeno plačo (ta pa je z vidika delodajalca le navaden poslovni strošek), medtem ko celoten riziko poslovanja nosijo izključno samo lastniki kapitala, ki so zato tudi edini upravičeni deliti dosežene poslovne rezultate. *(**Opomba:** Če je tako, seveda delodajalci še dodatno nimajo popolnoma nobene pravice zahtevati in pričakovati od delavcev, da se bodo odrekali svojim plačam za preživetje podjetij. Če pa se kljub vsemu res hočemo iti tak pristop, potem bodimo načelni: »pacta sunt servanda« /pogodbe je treba spoštovati/, delodajalec, ki ni sposoben poravnavati stroškov pogodbeno dogovorjenih plač, pa naj pač propade. Takšna je namreč žal prava »trda« kapitalistična logika.)*

4. Kam bi nas obojestransko vztrajanje pri takšni logiki v dani situaciji pripeljalo, je seveda jasno, ampak po drugi strani pa seveda tudi ne vodi nikamor, da bi se v tej situaciji še naprej (tako kot si nekateri stvar predstavljajo zdaj) šli pač **»malo kapitalizma, malo pa socializma«**, kakor v danem trenutku odgovarja delodajalcem in njihovim lastnikom – se pravi:

- kadar je dobiček, so pogodbeno dogovorjene delavske plače tretirane zgolj kot eden od poslovnih stroškov; kadar je kriza, pa naenkrat postanejo kar nekakšna »socialna kategorija«, o kateri se je možno po potrebi kadarkoli dogovoriti za ustrezno znižanje, oziroma z drugimi besedami –
- udeležba delavcev pri dobičku je za delodajalce »prostovoljna«, solidarnostna udeležba pri reševanju podjetij (torej neka vrsta »delitve izgube«) pa za delavce »obvezna«.

5. Skratka, če se delavci danes prostovoljno odrekajo delu pogodbeno dogovorjenih plač, imajo zaenkrat ob tem vso pravico zahtevati, da jim delodajalci razliko kasneje povrnejo, in to, preden si bodo njihovi lastniki spet začeli deliti dobičke – dokler niso poravnani poslovni stroški za nazaj, si ni mogoče deliti dobičkov. Povsem drugače pa bi oziroma se bo mogoče o tej problematiki pogovarjati, **če oziroma ko bo tudi v Sloveniji uveden sistem zakonsko »obvezne« udeležbe delavcev pri dobičku družb.**

Druge usmeritve in priporočila

Udeleženci so soglasno podprli tudi vse ostale že predlagane usmeritve in priporočila v zvezi z odzivanjem delavskih predstavnikov na **določene druge sporne ukrepe za zmanjševanje stroškov dela**, ki jih v praksi najpogosteje uporabljajo posamezni delodajalci, zlasti pa glede: nedopustnih postopkov sprejemanja odločitev o zniževanju plač, zlorabe t. i. prisilnih dopustov, uresničevanja ZDSPDČ, ukinjanja dela plač iz naslova delovne (ne poslovne) uspešnosti itd. V naslednjem članku pa so podrobneje predstavljene še na posvetu sprejeta priporočila delavskim predstavnikom glede **t. i. mehkih ukrepov za zmanjševanje stroškov dela.**

Alojz Boc



Piše:
Vojko Čujovič

»Mehki« protikrizni ukrepi in priporočila delavskim predstavnikom v zvezi z njimi

A) Ukrepanje v krizi

V teh kriznih časih, ko delodajalci iščejo možnosti preživetja družbe, sprejemajo različne ukrepe tudi na področju delovnih razmerij. Praksa nam kaže, da nekateri so potrebni, nekateri pa ne. V fazi sprejemanja ukrepov, ki posegajo v delovna razmerja, predvsem pri odločanju o ukrepih, ki trajno posežejo v delovno razmerje in pravice zaposlenih, morata biti svet delavcev in sindikat stalno na preži. Aktivno in vzajemno morata sodelovati in se vključiti v obravnavanje in sprejemanje ukrepov ter nadzirati zakonitost njihovega izvajanja.

V nadaljevanju predstavljam nekaj »mehkih« ukrepov, ki jih uporabljajo delodajalci, opozarjam na pogoste napake in dileme ter odpiram nekatera vprašanja v zvezi s prerazporejanjem delovnega časa.

B) »Mehki« ukrepi

Z »mehkimi« ukrepi hočejo/želijo delodajalci s čim manjšimi posegi v pravice zaposlenih doseči efekt zmanjšanih stroškov, ne da bi pri tem povzročili stres, prizadetost, čustveno reakcijo in ne da bi posegli v socialne pravice tistih, ki se jih dotaknejo. Mednje štejemo:

- zamrznitev zaposlovanja,
- ne/sklepanje novih pogodb za določen čas po preteku prejšnjih pogodb o zaposlitvi,
- upokojevanje,
- prejemanje nadomestila za čas, ko delodajalci ne zagotavljajo dela,
- začasno prerazporeditev delovnega časa,
- zgostitev delovnega časa.

1. Zamrznitev zaposlovanja

Gre za preventivni ukrep, ki ga delodajalci uporabijo v primeru, če jim razmere na trgu, nivo povpraševanja, odmiranje produkta ali kakšen drug objektiven/subjektiven pokazatelj kažejo na možnost zmanjšanja potreb po delavcih. V tem primeru ne zaposlujejo novih delavcev, raje z obstoječimi opravljajo delo prek polnega delovnega časa. Če že zaposlijo, sklenejo pogodbo o zaposlitvi za določen čas.

Takšen ukrep je s stališča stalno zaposlenih ponavadi dobro sprejet, saj jim daje upanje, da se potreba po delu delavcev ne bo toliko zmanjšala, da bo delodajalec prisiljen odpuščati tudi stalno zaposlene delavce. Po drugi strani, vsaj v delovno intenzivnih panogah, kjer so plača nizke, delavci največkrat radi opravljajo nadure.

Priporočila delavskim predstavnikom

Zamrznitev zaposlovanja je običajno kombinirana z drugimi, v nadaljevanju obravnavanimi ukrepi (nepodaljševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas, upokojevanje itd.), ki povzročajo objektivno zmanjševanje števila zaposlenih ob enakem obsegu proizvodnje, zato morajo delavska predstavništva paziti, da zamrznitev zaposlovanja ne povzroči delovne preobremenitve preostalih delavcev, prevelikega pritiska za opravljanje nadur ipd. Takšen način reševanja krize je na daljši rok za delavce nesprejemljiv, kajti dodatno delovno obremenjevanje zaposlenih ne more iti v nedogled ne z vidika varnosti in zdravja pri delu ne z vidika kakovosti življenja.

Sveti delavcev *morajo, če je ta ukrep sprejet, na podlagi svojih zakonskih pooblastil permanentno analizirati stanje glede vzdržnosti povečanega števila nadur in delovne obremenjenosti delavcev v posameznih delih delovnega procesa ter po potrebi zahtevati zaposlitev za ustrezno število novih delavcev. Na ta ukrep ne smejo pristati za »nedoločen čas«, temveč pod pogojem, da se število zaposlenih »normalizira« takoj, ko je to mogoče, in sprejet mora biti dogovor o periodičnih (npr. enkrat na tri mesece) analizah stanja nadur in obremenjenosti delavcev. Analize naj izdela delodajalec, posreduje naj jih svetu delavcev in skupaj nato presodita o sprejemljivosti nadaljnjega ohranjanja ukrepa.*

2. Ne/sklepanje novih pogodb za določen čas po preteku prejšnjih pogodb o zaposlitvi

2.1 Razlogi sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas

Vsi statistični podatki govorijo o tem, da kljub zakonski zavezi, da se po Zakonu o delovnih razmerjih delovno razmerje praviloma sklene za nedoločen čas, ga delodajalci največkrat sklenejo za določenega. Razlog je redko mogoče utemeljiti kot preventivni ukrep predvidenega zmanjšanja potreb po delavcih. Največkrat je ta oblika delovnega razmerja izbrana zaradi enostavnega in brezplačnega načina prenehanja in/ali zaradi nadomeščanja inštituta poskusnega dela in/ali zaradi želje po dolgoročnejšem izvajanju pritiska na zaposlene. Delavci vedo, da je njihova zaposlitev manj varna in so po mnenju delodajalcev zato bolj poslušni, bolj prizadevni ter pripravljeni opravljati delo v »izrednih« razmerah brez ugovarjanja.

2.2 Transformacija v delovno razmerje za nedoločen čas

Zakonska zaveza, ki jo morajo delodajalci izpolniti ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi za določen čas, je podana in v pogodbi je naveden eden izmed vsebinskih razlogov iz 52. člena Zakona o delovnih razmerjih. Kljub temu da večina delodajalcev lahko dokaj elegantno uporabi najširše opisane primere (začasni povečan obseg dela, izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas), morajo paziti, da delovno razmerje preneha z iztekom zakonskega pogoja. V nasprotnem primeru se delovno razmerje lahko spremeni v delovno razmerje za nedoločen čas.

Enako se zgodi, kadar je pogodba za določen čas sklenjena za točno določeno obdobje, delodajalec pa delavcu dovoli, da tudi po izteku časa veljavnosti pogodbe opravlja svoje delo.

Delodajalci so dolžni paziti tudi na dvoletno zakonsko omejitev sklepanja ene ali več pogodb za določen čas z istim delavcem za isto delo, razen v primerih, ki jih zakon posebej našteva. V takih primerih je potrebno preveriti, če delavec po prejemu nove pogodbe o zaposlitvi še naprej opravlja isto delo in je navedba o drugačnem delu v pogodbi le fiktivna. Če je prekoračena skupna doba delovnega razmerja za določen čas, gre za spremembo delovnega razmerja za določen čas v delovno razmerje za nedoločen čas.

2.3 »Mehka« metoda za delodajalce

Delavci, s katerimi po poteku prejšnje pogodbe o zaposlitvi ni sklenjena nova, se ponavadi ne strinjajo z uvrstitvijo tega ukrepa med t. i. »mehke« ukrepe, saj ostanejo brez dela. Imajo možnost prejemanja nadomestila za čas brezposelnosti na zavodu za zaposlovanje. Takšen ukrep je »mehek« predvsem za delodajalce, ki lahko delavcem odpovedo pogodbo o zaposlitvi za določen čas z iztekom roka brez odpovednega roka in brez navedbe razloga. Pri tem ne tvegajo pravnih zapletov zaradi nezakonite odpovedi. V času trajanja delovnega razmerja za določen čas lahko delodajalci odpovedo pogodbo o zaposlitvi delavcem tudi iz vseh rednih in izrednih odpovednih razlogov, če za to obstojijo zakonski pogoji in če odpovedni rok ne presega časa, do katerega je delovno razmerje sklenjeno. V tem primeru gredo delavcem tudi odpravnine v skladu z zakonom o delovnih razmerjih.

Priporočila delavskim predstavnikom

Delavska predstavništva morajo nad takšno obliko zaposlovanja v družbi vzpostaviti permanenten nadzor in zlasti temeljito preveriti vsako nameravano sklenitev ali razdružitev delovnega razmerja za določen čas.

Ta pristojnost sveta delavcev je zapisana v določbah prve in šeste alineje 94. člena ZSDU, po katerih so »potrebe po novih delavcih (število in profili)« in morebitno »zmanjšanje števila delavcev« obvezno predmet predhodnega skupnega posvetovanja delodajalca s svetom delavcev, pri čemer zakon ne postavlja nobenih posebnih omejitev. To pomeni, da ni pomembno, ali gre za večje število nameravanih zaposlitev ali le za posamezne nove delavce in ali gre za zaposlovanje za določen ali za nedoločen čas. Svet delavcev mora imeti nad zaposlovanjem celovit pregled. Posebej velja omeniti tudi določbo 8. točke preambule k evropski direktivi o obveščanju in posvetovanju z delavci ((Direktiva 2002/14/ES), ki se glasi: »(8) Zlasti je treba spodbujati in krepiti obveščanje in posvetovanje o stanju in verjetnem razvoju zaposlovanja v podjetju ter kadar po ocenah delodajalca obstaja možnost, da je ogrožena zaposlitev v podjetju, o možnih vnaprejšnjih ukrepih, ki so predvideni, zlasti v zvezi z usposabljanjem ter razvojem veščin delavcev, s katerimi bi popravili negativen razvoj in njegove posledice ter izboljšali zaposljivost in prilagodljivost delavcev, na katere bi tak negativen razvoj verjetno vplival«.

3. Upokojevanje

3.1 Upokojevanje – izpolnjeni pogoji

Država delavce, da delajo čim dalj, motivira z nagrajevanjem, z bonusi v višini pokojnine. Delavec ob izpolnitvi pogojev za upokojitev lahko pravico do upokojitve izkoristi ali ne. Lahko se odloči za delno upokojitev in po 202. členu Zakona o delovnih razmerjih pri delodajalcu sklene pogodbo o zaposlitvi za delo s krajšim delovnim časom. Delodajalec je delavcu ob upokojitvi dolžan izplačati odpravnino v višini najmanj dveh njegovih povprečnih plač, ki jo je prejel v preteklih treh mesecih, ali dveh povprečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece, če je za delavca to ugodneje. Kolektivne pogodbe ali splošni akti v večini primerov zavezujejo delodajalca k izplačilu višjih odpravnin.

Starejši delavci ne želijo vedno izkoristiti pravice do upokojitve, četudi zanjo izpolnjujejo pogoje. Razlogov je več: počutijo se še dovolj sposobne za opravljanje dela, ki ga imajo radi, ali si ne predstavljajo življenja na »nižjem« nivoju zaradi razlike v prejemkih ali računajo na bistveno višjo odpravnino, če bi jih delodajalec odpustil iz poslovnih razlogov …

Ukrepi delodajalcev, ki želijo na račun upokojitve starejših ohraniti mlajše delavce, ki niso trajno preskrbljeni, so lahko prijateljsko prepričevanje, denarno ali nedenarno motiviranje ali odpoved pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov s ponudbo druge pogodbe za ustrezno delo. Za takšne primere po noveli 114. člena Zakona o delovnih razmerjih varstvo starejših delavcev ne velja. Delodajalec lahko starejšemu delavcu, ki zaseda dobro plačano delovno mesto, pogodbo o zaposlitvi odpove in ponudi drugo ustrezno delo za bistveno nižjo plačo. Težko si je predstavljati starejšega delavca, ki že izpolnjuje pogoje za upokojitev, da bo pristal na takšno »degradacijo«, verjetno se odloči za »izhod« odhod v pokoj. Gre za nič kaj prefinjeno obliko pritiska na starejšega delavca, na katerega morajo biti delavski predstavniki pozorni in ga obravnavati individualno, od primera do primera. Tudi nekateri »stari mački» so vredni svojega denarja. V času krize in pomanjkanja denarja je solidarnosti hitro konec.

3.2 Upokojevanje – pred izpolnitvijo pogojev

Razlikovati moramo dva primera. Eno so starejši delavci, ki še nimajo izpolnjenih minimalnih pogojev za upokojitev, vendar jim je zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve minimalnih pogojev za starostno upokojitev. Za te delavce v skladu s 114. členom Zakona o delovnih razmerjih ne velja pravno varstvo pred odpovedjo. Delavcu je mogoče odpovedati pogodbo o zaposlitvi iz poslovnega razloga, izplačati odpravnino v skladu s 109. členom Zakona o delovnih razmerjih, po poteku odpovednega roka pa na zavodu za zaposlovanje do upokojitve prejema nadomestilo za primer brezposelnosti. Ta možnost je za mnoge delavce ugodna, ker omogoča predčasno prenehanje dela in odpravnino, ki je lahko mnogo višja od odpravnine za neposreden odhod v pokoj.

Drug primer predstavljajo starejši delavci, ki jim do upokojitve ali do statusa, navedenega v prvem odstavku, manjka pokojninska doba. V tem primeru lahko v skladu s 132. členom Zakona o delovnih razmerjih delodajalec delavcu pokojninsko dobo dokupi. Sledi enak postopek, kot je naveden v prejšnjem odstavku, le pripadajoča odpravnina se delavcu zmanjša za znesek, ki ga je delodajalec porabil za dokup pokojninske dobe.

Nekateri, finančno bolje stoječi delodajalci, delavcem izplačajo višje odpravnine za pokrivanje časa med prenehanjem pravice do prejemanja nadomestila za čas brezposelnosti do izpolnitve minimalnih pogojev za upokojitev.

Priporočila delavskim predstavnikom

Svet delavcev je na podlagi že omenjenega pooblastila iz 94. člena ZSDU dolžan spremljati način izvajanja ter zaposlitvene posledice »rednega« upokojevanja delavcev z dveh vidikov:

- *Ali je v posameznem primeru delodajalec odločitev delavca za upokojitev dosegel s šikanoznim ravnanjem, ki ga je mogoče obravnavati tudi kot specifično obliko mobbinga (opomba: gre predvsem za primere, ko delavci na to sami opozorijo svet delavcev)?*
- *Kako bo delo upokojenega delavca »nadomeščeno«? Gre za porazdelitev »dodatnega« dela med bivše sodelavce (namesto nadomestne zaposlitve)? Bo takšno ravnanje pomenilo nesprejemljivo delovno preobremenitev slednjih?*

4. Začasna prerazporeditev delovnega časa

4.1 Določanje delovnega časa

Delodajalci so v skladu s 147/2 členom Zakona o delovnih razmerjih dolžni pred začetkom koledarskega oziroma poslovnega leta določiti letni razpored delovnega časa (t. i. letni delovni koledar) in o tem obvestiti delavce ter sindikate pri njih. V letnem razporedu delodajalci določijo, ali gre za enakomerno ali neenakomerno razporejen delovni čas, kateri dnevi so delovni, katere dni se dela, četudi gre za praznik ali dela prost dan, ter kdaj imajo delavci kolektivni dopust.

Med letom prihaja do poslovnih in drugih dogodkov, ko delodajalci ugotovijo, da dela ne morejo optimalno izvesti, če bo potekalo po vnaprej predvidenem letnem koledarju ur. Včasih se pokaže, da je dela več, kot so ga delavci sposobni opraviti v rednem delovnem času oziroma v okviru predvidenega koledarja, včasih je naročil manj in delodajalec nima dela. V slednjem primeru je najenostavnejša rešitev odreditev »čakanja« na delo, kar je za delodajalce najdražje.

Eden od možnih ukrepov je začasna prerazporeditev delovnega časa, ki jo Zakon o delovnih razmerjih dopušča in določa v 147. členu.

4.2 Pravna podlaga za izvedbo ukrepa

Preden delodajalci pristopijo k ukrepu začasne prerazporeditve delovnega časa, morajo za takšen ukrep preveriti pravno podlago.

Zakon o delovnih razmerjih v 7. alineji 29. člena določa kot sestavino pogodbe o zaposlitvi določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa. Drugi odstavek istega člena dovoljuje, da se v primeru te sestavine stranki pogodbe o zaposlitvi lahko sklicujeta na veljavne zakone, kolektivne pogodbe oziroma splošne akte podjetja. Iz tega izhaja, da v pogodbah o zaposlitvi ni potrebno eksplicitno navajati, v kakšnem delovnem času bodo delavci delali in kakšna je razporeditev njihovega delovnega časa. Zadostuje, da se pogodbe o zaposlitvi sklicujejo na ureditev v Zakonu, kolektivni pogodbi ali splošnem aktu.

Zakon o delovnih razmerjih ne določa pogojev za začasno prerazporeditev delovnega časa. Kolektivne pogodbe dejavnosti največkrat vsebujejo široko dikcijo, po kateri je mogoče delovni čas začasno prerazporediti, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi organizacije dela ali potrebe uporabnikov. S podjetniškimi kolektivnimi pogodbami, splošnimi akti ali s pogodbo o zaposlitvi se lahko pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa še natančneje določijo.

Ko nastopijo pogoji za začasno razporeditev delovnega časa, morajo delodajalci pri njegovi uveljavitvi upoštevati, da povprečna delovna obveznost v obdobju 12 mesecev ne sme presegati polnega delovnega časa. To pomeni, da morajo delavci, ki zaradi obdobja krize in pomanjkanja dela trenutno opravljajo krajšo delovno obveznost, do konca referenčnega obdobja (največ 12 mesecev) opraviti tudi manjkajočo delovno obveznost. Če jim delodajalec do konca referenčnega obdobja tega ne more zagotoviti, jim je za manjkajoče ure dolžan plačati 100-odstotno nadomestilo plače. Zakon o delovnih razmerjih v 7. odstavku 147. člena sicer določa šestmesečno referenčno obdobje, vendar v 5. odstavku 158. člena pravi, da se lahko s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določi, da se v primeru, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi za organizacijo dela, upošteva polni delovni čas kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od 12 mesecev. Iz povedanega sledi, da je začasna prerazporeditev delovnega časa mogoča, ne glede na to, če panožna pogodba zanjo določa pogoje ali ne. Razlika je v tem, da lahko referenčno obdobje v takšnih primerih traja le šest mesecev.

Pri začasni prerazporeditvi delovnega mesta morajo delodajalci upoštevati vse omejitve, ki jih Zakon o delovnih razmerjih dodatno določa v zvezi z razporeditvijo delovnega časa, maksimalno delovno obremenitev in odmore.

4.3 Začasna enakomerna oziroma neenakomerna prerazporeditev delovnega časa

Delovni čas lahko delodajalec začasno razporedi enakomerno ali neenakomerno. Zakon o delovnih razmerjih določa, da pri enakomerni razporeditvi polni delovni čas ne sme biti razporejen na manj kot na štiri dni v tednu. Vprašanje je, če velja obveza o štiridnevnem tedniku tudi za čas začasne enakomerne prerazporeditve delovnega časa. Ali lahko delodajalec začasno enakomerno prerazporedi delovni čas na način, da so v naslednjih dveh mesecih delavci v proizvodnji ob četrtkih in petkih prosti? Ali ravna v nasprotju z zakonom in bi se moral odločiti le za en prost dan na teden? Če želi obiti takšno razlago, delodajalec sprejme ukrep o začasno neenakomerno razporejenem delovnem času, t. j., da so delavci prvi teden prosti tri dni, drug teden pa en dan.

Po mojem mnenju je zahtevo o štiridnevnem tedniku smiselno upoštevati samo v primeru enakomerno razporejenega delovnega časa v okviru letnega koledarja ur. Pri začasni prerazporeditvi delovnega časa gre za hiter odziv na razmere na trgu, ki ga ne bi smela omejevati določila, nanašajoča se na enakomerno ali neenakomerno redno razporeditev delovnega časa. Sam zakonski izraz govori o tem, da gre za začasni ukrep, ki traja le krajše obdobje, in manjkajoče ure je potrebno v nadaljevanju leta nadoknaditi. Zakon nikjer ne določa obdobja, v katerem se dinamika delovnih ur enakomerno ponavlja. Gre za teden, mesec ali leto? Vsako začasno prerazporeditev delovnega časa je mogoče razlagati tudi kot poseg v enakomerno razporejen delovni čas in omejitve, ki veljajo le za enakomerno razporejen delovni čas, ne veljajo več. V vsakem primeru morajo delodajalci kot maksimalno tedensko obremenitev upoštevati 56 ur in tudi vsa določila o minimalnih dnevnih in tedenskih odmorih.

4.4 Postopek prerazporeditve

Če so pogoji za začasno prerazporeditev delovnega časa določeni v kolektivni pogodbi, splošnem aktu ali pogodbi o zaposlitvi oziroma se pogodba o zaposlitvi sklicuje na prej navedena akta, lahko delodajalec ob izpolnitvi pogojev ukrep izvede enostransko in o tem samo predhodno obvesti delavca. Če v omenjenih aktih pogoji niso navedeni, mora delodajalec delavcu ponuditi aneks k pogodbi o zaposlitvi ali sprejeti oziroma dopolniti splošni akt oziroma podjetniško kolektivno pogodbo, če se pogodba o zaposlitvi sklicuje nanju.

Delodajalec mora delavca o začasni prerazporeditvi delovnega časa pisno obvestiti najmanj dan pred prerazporeditvijo.

Ne delim mnenja predavateljev Združenja delodajalcev Slovenije, da je pri začasnih prerazporeditvah delovnega časa, ki posegajo v določilo o tedenskem ali dnevnem delovnem času in o razporeditvi delovnega časa, vedno potrebno skleniti aneks k pogodbam o zaposlitvi. Trditev utemeljujejo z dejstvom, da je določilo o tedenskem ali dnevnem delovnem času in o razporeditvi delovnega časa bistvena sestavina pogodbe o zaposlitvi po 29. členu Zakona o delovnih razmerjih.

Razlaga je povsem v nasprotju z namenom zakonskega inštituta začasne prerazporeditve delovnega časa. Navedel sem že, da gre za hiter in učinkovit odgovor na spremenjene okoliščine, ki izgubi svoj smisel, če bi se utapljal v nekajtedenskih pogajanjih s posamezniki. Trditev naslanjam tudi na določilo Zakona o delovnih razmerjih, ki daje izjemno kratek, samo enodnevni rok, ki ga mora delodajalec upoštevati, da delavca obvesti o začasnem delu v drugače razporejenem delovnem času in ki bi izgubil smisel, če bi se bilo potrebno z delavcem o sprejemu aneksa k njihovi pogodbi o zaposlitvi predhodno pogajati.

4.5 Ekonomski učinek ukrepa

Ukrep razumem kot učinkovit odgovor na trenutno situacijo pod pogojem, da se bodo naročila povišala najkasneje v 6 mesecih. Z ukrepom se število delovnih mest ohrani, delavci delajo manj v času, ko ni dela, in delajo več, ko so razmere na trgu boljše. V tem primeru se tudi plače delavcev v obdobju manjšega števila efektivnih ur zmanjšajo, v obdobju povečanih potreb po delu pa zvečajo. Enako se dogaja s stroški prihoda in odhoda z dela in stroški regresa za prehrano. Tako stroški sledijo obsegu prometa delodajalcev in v težkih časih razbremenjujejo pritisk na delodajalčevo likvidnost. Edina izjema so minimalne plače, ki se zaradi začasne prerazporeditve delovnega mesta ne morejo znižati pod dovoljen nivo.

Situacija je v primeru, ko delodajalec ne glede na mesečno delovno obveznost obračunava enake plače, drugačna. Takrat prihrani le stroške v zvezi z delom.

Priporočila delavskim predstavnikom

Sveti delavcev in sindikati so morebitno uveljavitev in izvajane ukrepa začasne prerazporeditve delovnega časa dolžni nadzorovati, predvsem z vidika njegove zakonitosti, se pravi z vidika dejanskega obstoja pogojev za njegovo uvedbo in spoštovanja zakonsko določenih omejitev. V primeru morebitnih kršitev in neodzivanja delodajalcev na njihova opozorila naj zahtevajo intervencijo inšpekcije dela. Tu opozarjam še na obvezno upoštevanje določbe 95. člena ZSDU, po kateri mora delodajalec pridobiti predhodno soglasje sveta delavcev k odločitvi v zvezi z »osnovami za odločanje o izrabi letnega dopusta in odločanje o drugih odsotnostih z dela«. V primerih, ko obravnavani ukrep zahteva spremembo letnega delovnega koledarja v delu, ki se nanaša na kolektivne dopuste, je potrebno soglasje sveta delavcev.

Ukrep sam ni problematičen. V določenih primerih bi morala svet delavcev in sindikat celo sama zahtevati njegovo uveljavitev. Gre za primere, ko delodajalec namesto ustrezne prerazporeditve delovnega časa raje odredi prisilno koriščenje letnega dopusta (individualnega in kolektivnega), kar pomeni nedopusten poseg v zakonske pravice delavcev iz delovnega razmerja.

5. Zgostitev delovnega časa

5.1 Smisel ukrepa

Delovni čas je lahko enakomerno ali neenakomerno razporejen. Zakon o delovnih razmerjih ne določa natanko, kako ločiti ta dva termina. V 5. odstavku 147. člena določa, da mora biti v primeru enakomerno razporejenega delovnega časa slednji razporejen vsaj na štiri dni v tednu. Po drugi strani Zakon določa omejitve glede trajanja polnega delovnega časa med 40 in 36 ur, maksimalno tedensko obveznost 56 ur in obvezne dnevne in tedenske odmore. To so okvirji, v katerih se lahko s pogodbo o zaposlitvi v skladu z zakonom ali kolektivnimi pogodbami razporedi delovni čas. Teoretično so mogoče različne variante in od specifike dejavnosti ali samega podjetja je odvisno, kateri delovni čas je za delodajalca optimalen. Pri tem so delavska predstavništva dolžna preverjati, če delodajalec upošteva možnost usklajevanja družinskega in poklicnega življenja zaposlenih.

5.2. Možnost »inoviranja«

V primeru zgostitve delovnega časa ne gre za začasno skrajšanje ali podaljšanje delovne obveznosti, temveč za ohranitev obsega ur delovne obveznosti, ki so opravljene v manjšem številu dni. V tem primeru lahko delavci, ki običajno delajo v 40-urnem polnem delovnem času in 5-dnevnem tedniku, opravljajo delo v 4-dnevnem tedniku z dnevno delovno obveznostjo 10 ur. Obstaja še veliko možnosti za drugačno ureditev delovnega časa. Delodajalec lahko zgosti delovni čas tudi, tako da delavci delajo v neenakomerno razporejenem delovnem času in s tem obveznost upoštevanja 4-dnevnega tednika odpade. Prvi teden lahko delajo tri dni po 12 oziroma 14 ur (vsak drugi dan, da je zagotovljeno predpisanemu odmoru med dvema delovnima dnevoma) in drugi teden štiri dni. Dnevno delovno obveznost morajo uskladiti tako, da je v povprečju izpolnjen zahtevan tedenski 40-urni polni delovni čas.

Primer sem namenoma karikiral, ker hočem prikazati, kakšne možnosti daje zakon inovativnim delodajalcem. Delodajalci z zgostitvijo delovnega časa prihranijo stroške poslovanja. Zaradi manjšega števila dni se stroški delavcev za prihod in odhod z dela znižajo, prav tako stroški regresa za prehrano, ogrevanja itd.

Pogoji za sprejem takšnega ukrepa je ustrezna pravna podlaga v pogodbah o zaposlitvi delavca in aktih, na katere se lahko pogodbe o zaposlitvi sklicujejo. Če se pogodbe o zaposlitvi sklicujejo na ureditev delovnega časa v splošnih aktih podjetja, delodajalcu zadostuje le sprememba teh aktov. V nasprotnem primeru ja delodajalec prisiljeni doseči spremembe pogodb o zaposlitvah.

Priporočilo delavskim predstavnikom

Poleg spoštovanja navedenih zakonskih okvirov so delavska predstavništva v zvezi z morebitno uvedbo tega ukrepa dolžna predvsem preverjati, če delodajalci upoštevajo tudi možnost usklajevanja družinskega in poklicnega življenja zaposlenih, ter po potrebi predlagati ustrezne prilagoditve. Pri tem je treba biti posebej pozoren na »občutljivejše« kategorije delavcev (npr. delavci, ki koristijo pravico do krajšega delovnega časa zaradi starševstva, delovni invalidi ipd.).

6. Nezagotavljanje dela

Inštituta čakanja na delo Zakon o delovnih razmerjih ne pozna več. Zakonodajalec izhaja s stališča, da je temeljna obveznost delodajalca zagotoviti delo delavcu po 41. členu Zakona o delovnih razmerjih. Če delodajalec dela ne more zagotoviti, gredo delavcu nadomestila v skladu s 137. členom Zakona o delovnih razmerjih v višini njihove povprečne plače za polni delovni čas zadnjih treh mesecev oziroma iz obdobja dela v zadnjih treh mesecih pred začetkom odsotnosti.

Tega ukrepa se delodajalci izogibajo, ker je najdražji. Delavci ne delajo, dobivajo 100-odstotno nadomestilo, dopust se ohrani in delavci ne ustvarjajo manjka ur, ki ga morajo nadomestiti v naslednjem obdobju kot v primeru začasne prerazporeditve delovnega časa. Edini prihranek so stroški za prevoz na delo in z dela ter regres za prehrano.

Priporočilo delavskim predstavnikom

Delavska predstavništva morajo biti pozorna na delodajalčevo izogibanje temu ukrepu in preprečevati uporabo t. i. prisilnih letnih dopustov in morebitnih drugih »nadomestnih« ukrepov, ki so zakonsko nedopustni in pomenijo kršitev neodtujljivih pravic delavcev iz delovnega razmerja.



Piše:
Dragica Pajntar

Skupina Viator & Vektor

Socialni sporazum o »protikriznih ukrepih«

Tako kot večino družb v Sloveniji je tudi Skupino Viator & Vektor, d.d., zajela težka gospodarska kriza. Predstavniki delavcev se zavedamo, da je v kriznih razmerah še pomembneje kot sicer okrepiti socialni dialog. Brez zavzetega sodelovanja zaposlenih ne bo nobeno podjetje sposobno zares uspešno premagati krize. Posledice krize najbolj neposredno čutijo delavci.

Predvideni program ukrepov za racionalizacijo poslovanja

Upravni odbor družbe Skupine Viator & Vektor, d.d., je na svoji seji sprejel »Program ukrepov racionalizacije poslovanja«, realizacija katerih naj bi bila potrebna za izboljšanje poslovanja predvsem zaradi naraščajoče gospodarske krize in njenih posledic. Naš **predstavnik delavcev v UO s predlaganimi ukrepi ni soglašal,** in sicer zato, ker je bil program predviden v paketu, ukrepi za zmanjšanje stroškov dela pa so bili po njegovi oceni predimenzionirani, zato bi njihova uvedba v celoti lahko imela večje negativne posledice na motivacijo zaposlenih, ki pa je v storitveni dejavnosti nujno potrebna. Z ukrepi, ki so v veliki meri usmerjeni **zgolj v zmanjševanje stroškov dela,** zagotovo tudi ni mogoče učinkovito kompenzirati zmanjšanja naročil storitev in preseči drugih negativnih posledic aktualne krize.

Na UO družbe so bili **sprejeti naslednji ukrepi**:

- ukinitev draginjskega dodatka za zaposlene v znesku 63 EUR bruto
- zmanjšanje stimulativnega dela nagrajevanja do 50 odstotkov
- zamrznitev plačevanja premij za dodatno pokojninsko zavarovanje 25 EUR bruto na zaposlenega
- možnost odločitve uprave o uvedbi 36-urnega delovnika
- kljub vsem zgoraj navedenim ukrepom še zmanjšanje števila zaposlenih

Odziv sveta delavcev in sindikata

Po predstavitvi ukrepov s strani poslovodstva je svet delavcev **posredoval upravi svoje stališče** do sprejetih ukrepov in v nadaljevanju skupaj s sindikatom na seji formiral skupino za skupno posvetovanje. Svet delavcev družbe Skupina Viator & Vektor, d.d., je v soglasju s sindikatom na svoji seji sprejel sklep o oblikovanju **mešane skupine za skupno posvetovanje z upravo družbe**. Za sestanek z upravo je bil predviden rok in izraženo pričakovanje SD o temeljitejši predstavitvi ukrepov, ovrednotenih s finančnimi učinki na poslovno situacijo v družbi.

Ob dejstvu, da je UO ukrepe za racionalizacijo poslovanja že sprejel, pri čemer uprava ne more jamčiti za pozitiven učinek le-teh, prav tako pa tudi ne za zadostnost sprejetih ukrepov (tako po obsegu kot po številu), je v nadaljevanju sklepa SD **zahteval tudi**, da uprava pripravi še **ustrezen celovit program** za izhod iz krize in da se v okviru objektivnih možnosti čimbolj učinkovito zavarujejo pravice in interesi zaposlenih. Z ukrepi, ki so pretežno usmerjeni zgolj v zmanjšanje stroškov dela, kot rečeno, namreč zagotovo ni mogoče učinkovito kompenzirati zmanjšanja naročil storitev in preseči drugih negativnih posledic iz poslovanja in aktualne krize. Potrebni so tudi **številni drugi kratkoročni in dolgoročni ukrepi** – organizacijski, kadrovski in finančni, kot so: pridobivanje novih dolgoročnih posojil, nujno potrebne aktivnosti za pridobitev nepovratnih sredstev iz evropskih strukturnih skladov, optimiziranje terjatev, zagotavljanje tekoče likvidnosti, odobritev le najnujnejših investicij, optimiziranje zalog in drugih stroškov in predvsem tudi zmanjšanje zadolženosti družbe z odprodajo nepotrebnih sredstev.

Vsebina skupnih stališč in zahtev sveta delavcev in sindikata

V skupnih stališčih sta svet delavcev in sindikat Viator & Vektor v zvezi z ukrepi za racionalizacijo poslovanja posebej zahtevala, da:

1. se pri sprejemanju ukrepov za racionalizacijo poslovanja **dosledno spoštujejo predpisani postopki** – vsi ukrepi, ki bi posegali v položaj in obstoječe pravice zaposlenih, so lahko izpeljani le po postopku, določenim z zakonom in brez kakršnihkoli „bližnjic“;

2. sta ukrep ukinitve draginjskega dodatka (uveden je bil kot dodatek k plači v

času velike inflacije, v nadaljevanju pa je postal s soglasjem delodajalca »dodatek k usklajevanju plač«) in ukrep zamrznitve plačevanja premij za dodatno pokojninsko zavarovanje **začasna ukrepa** zmanjšanja pridobljenih pravic iz delovnega razmerja;

3. je vnaprej in pravno zavezujoče dogovorjeno **ustrezno povračilo razlike** zaradi znižanja plač delavcem po izhodu iz kriznih razmer;

4. ne pride do **zlorabe z morebitnim zniževanjem poslovne stimulacije** (letne), ki po pogodbi o zaposlitvi in pravilniku o plačah sodi med pridobljene pravice in obvezne sestavine plače delavca (stimulacija je bila uvedena kot izravnava dveh plačnih sistemov Viator, d.d., in Vektor, d.d., pri sprejemu novega pravilnika o plačah);

5. se v primeru morebitne odločitve uprave za skrajšanje polnega delovnega časa na 36 ur tedensko **ne znižajo osnovne plače** tistim zaposlenim, za katere bi bilo skrajšanje uvedeno (opomba: Morebitno enostransko in samodejno znižanje plač s strani delodajalca iz tega naslova je v celoti protizakonito.);

6. ker so v ukrepih predvidena tudi odpuščanja delavcev iz poslovnih razlogov, je potrebno pri teh dejanjih spoštovati določbe ZDR (102. in 109. člen), po katerih imajo odpuščeni delavci **pravico do odpravnine in prednostno pravico** pri morebitnem ponovnem zaposlovanju na ustrezno delovno mesto;

7. je prevzemnik Viator & Vektor Logistike, d.o.o., v zvezi z izvedeno reorganizacijo družbe **dolžan prevzetim delavcem zagotoviti zakonske pridobljene pravice**, ki jim gredo iz delovnega razmerja ob pravnem prenosu podjetja in spremembi delodajalca še vsaj eno leto;

8. so vsi morebitni sprejeti ukrepi, ki so usmerjeni v zmanjševanje stroškov dela in tako ali drugače posegajo v pravice zaposlenih, lahko sprejeti in uveljavljeni le na podlagi **predhodnega usklajevanja in dogovora s pristojnimi delavskimi predstavništvi (socialni sporazum)**;

9. kljub temu, da so delavska predstavništva, sindikat in svet delavcev, pristojna in pooblaščena za zastopanje kolektivnih interesov zaposlenih v razmerju do delodajalca, pa je dolžan delodajalec čim bolj **neposredno komunicirati tudi s celotnim kolektivom.**

Rezultat – sklenitev »socialnega sporazuma«

S takšnimi izhodišči sta svet delavcev in sindikat začela usklajevanje z upravo. Na sestanku z upravo družbe je bil potem sprejet Sporazum o ukrepih za racionalizacijo poslovanja (socialni sporazum), katerega formalni podpisnik v imenu zaposlenih je bil po našem dogovoru reprezentativni sindikat družbe. Iz besedila sporazuma, ki ga v nadaljevanju objavljamo v celoti, je razvidno, da so bili z njim prvotno predvideni protikrizni ukrepi, ki zadevajo zmanjšanje pravic delavcev, vendarle bistveno »omiljeni«.

* * *

Reprezentativni sindikat SDPZ družb
SKUPINA VIATOR & VEKTOR, d.d.,
VIATOR & VEKTOR LOGISTIKA, d.o.o. in
VIATOR & VEKTOR STORITVE, d.o.o.
ki ga zastopa predsednik Marko Vučko

in

delodajalec
SKUPINA VIATOR & VEKTOR, d.d.,
VIATOR & VEKTOR LOGISTIKA, d.o.o. in
VIATOR & VEKTOR STORITVE, d.o.o.,
ki jih zastopa glavni izvršni direktor Milan Šajn

sklepata naslednji

SPORAZUM o ukrepih za racionalizacijo poslovanja,

ki sta ga z namenom omilitve posledic gospodarske krize in zmanjšanja obsega poslovanja, ki je prizadela skupino Viator & Vektor, dogovorila na skupnem sestanku 13. 2. 2009, in sicer:

1. Začasno za 6 (3+3) mesecev se ukine izplačilo draginjskega dodatka v višini 63 evrov na zaposlenega. Draginjski dodatek se ukine najprej za tri mesece, po treh mesecih pa se na skupnem posvetu ugotovi obstoj potrebe po dodatni trimesečni ukinitvi, v kolikor se gospodarska kriza ne bi zmanjšala in glede na rezultate obsega poslovanja.

2. Začasno za 6 (3+3) mesecev se ukine izplačilo dodatnega prostovoljnega pokojninskega dodatka v višini 25 evrov na zaposlenega. Potreba nadaljevanja ukrepa se enako, kakor v 1. točki preveri po poteku treh mesecev. Ukrep velja tudi za del, ki ga plačuje zaposleni iz bruto plače, razen, če izrecno ne izjavi, da želi nadaljevati s plačilom.

3. V skladu s sprejetim »Sporazumom med prenosnikom in prevzemnikom« z dne 26. 11. 2008 se v citiranem »sporazumu« oz. »pogodbi« o prenosu roki podaljšajo v leto 2010 za dobo 6 oz. 12, in sicer v primeru, ko zgoraj navedeni ukrepi veljajo 3 oziroma 6 mesecev. Družba Skupina Viator & Vektor subsidiarno garantira za pravice iz 73. člena Zakona o delovnih razmerjih za zaposlene v družbi VIATOR & VEKTOR LOGISTIKA, d.o.o., v skladu s sprejetim »sporazumom« in z rezultati poslovanja v povezavi s Pravilnikom o plačah in drugih prejemkih delavcev. Ukrep ne velja za eventualno zmanjševanje števila zaposlenih zaradi racionalizacije poslovnih procesov.

4. S predlaganimi ukrepi soglaša tudi svet delavcev.

Ljubljana, 19. 2. 2009





Pišeta:
Slavica Čuk in Aleš Hoge

Kovinoplastika Lož d.d.

Socialni sporazum kot pristop k premagovanju kriznih razmer

Sprememba je, pravijo, edina stalnica, še zlasti velja to v podjetju. Tudi delavski predstavniki moramo razmišljati in delovati prožno, s širokim pogledom na dogajanja in na prihodnost. Spremembe naj bi sprejemali kot izziv, priložnost za nove rasti in razvoj.

Predlog uprave za spremembo PKP

Naglo spreminjanje gospodarskega položaja, tokrat v svetovnih razsežnostih, nas je kljub temu presenetilo, saj je sledilo vrsti let, ko smo se pretežno ukvarjali s plačami, nadurami, pogoji dela, si prizadevali, da bi del dobička dobili tudi delavci.

Leto 2008 se je začelo iztekati z negativnimi trendi, upadom naročil, napovedmi, ki niso obetale možnosti za izpolnjevanje visoko zastavljenih načrtov za leto 2009. Uprava Kovinoplastike Lož je izvršnemu odboru sindikalne podružnice SKEI predlagala **spremembo podjetniške kolektivne pogodbe**, s skrajšanjem polnega delovnega časa na 36 ur, ohranitvijo urne postavke za obračun plač (sorazmerno znižanje mesečnih plač) ter hkrati ponudila socialno varovalko, to je najmanjšo plačo v novih razmerah v znesku 500 evrov neto izplačila. Predlog je bil posredovan že sredi decembra, tik pred zaključkom dejanskega dela v letu 2009.

Dogovorili smo se za socialni sporazum

Skladno s sklepom SKEI Slovenije, da nobena organizacijska oblika sindikata ne sme sklepati dogovorov, s katerim bi se zniževale obstoječe pravice delavcev, **sindikat ni sprejel predloga**, temveč je o njem obvestil predsednico SKEI in v letu 2009 pristopil k pogajanjem. Že konec leta je bilo sklenjenih nekaj dogovorov oziroma socialnih sporazumov v velikih kovinsko predelovalnih podjetjih, vsi so vsebovali krajši delovni čas od polnega in sorazmerno znižanje mesečnih plač, ponekod pa tudi že prehod na 32-urno zagotavljanje dela.

Štiričlanski **pogajalski skupini sindikata in uprave** sta se po nekaj pogajanjih, kjer so bili razgrnjeni tudi podatki o številu zaposlenih (večini delavcev, zaposlenih za določen čas in posredovanim delavcem, je delovno razmerje prenehalo), uspeli uskladiti glede posameznih vsebin prihodnjega **socialnega sporazuma**. Pomanjkanje dela je med zaposlenimi vzbudilo zaskrbljenost in naklonjenost sklenitvi socialnega sporazuma, ki bi ohranil zaposlitve vsaj delavcem, zaposlenim za nedoločen čas.

Sredi januarja je bil dogovorjen, nato pa s strani izvršnega odbora tudi sprejet **socialni sporazum za leto 2009 z naslednjimi glavnimi postavkami**:

- *sporazum se sklene za obdobje februar-december 2009, v tem času delodajalec ne bo **odpustil nobenega delavca iz poslovnega razloga**;*
- *delodajalec bo zaprosil za subvencioniranje krajšega delovnega časa od polnega in **subvencijo v celoti namenil delavcem**, za katere je subvencijo tudi prejel;*
- *urna postavka, določena s pogodbami o zaposlitvi, ostane **nespremenjena**, določi pa se **minimalna plača** v znesku 704 evre bruto, ki jo mora delavec prejeti v vsakem primeru, razen v primeru bolniške odsotnosti, ko prejema nižje nadomestilo (če bolniški dopust ne traja cel mesec, se za preostali čas upošteva preračunana minimalna plača);*
- ***osnovne plača** za krajši polni delovni čas ne sme biti nižja, kot je to določeno s kolektivno pogodbo dejavnosti za 40-urni tednik;*
- *v času veljavnosti socialnega sporazuma se ocenjevanje kolektivne uspešnosti ne izvaja in se **ohranijo obstoječe ocene**;*
- *izvajanje socialnega sporazuma bo spremljala **dvostranska komisija**, ki je sestavljena enako, kot pri pogajanjih, po potrebi bo predlagala spremembe.*

Sklenjeni socialni sporazum je bil kot primerno premostitveno orodje sprejet med zaposlenimi delavci in v lokalni javnosti, predstavljen je bil tudi medijsko. Sindikalna podružnica je pri dogovarjanju socialnega sporazuma **sodelovala tudi s svetom delavcev**, ki je bil neposredno obveščen o vseh aktivnostih, razpravljal je o posameznih postavkah in tudi ocenil sporazum kot primeren. Vsi delavci, ki jih socialni sporazum zadeva, so se strinjali s spremembo pogodbe o zaposlitvi, s katero je bila začasno določena nižja mesečna plača in tudi podpisali aneks k pogodbi o zaposlitvi.

Dopolnitve socialnega sporazuma

Zaradi nadaljnjega upada naročil je bil sporazum **naknadno dopolnjen** še z za-

gotavljanjem dela 32 ur tedensko, to je od marca dalje. Sprejet je bil delovni koledar, po katerem so vsi petki, z izjemo enega, do konca leta prosti, polovica na račun krajšega delovnega časa kot polnega in polovica na račun (ne)zagotavljanja dela.

Sprememba delovnega koledarja za februar, s katero sta bila v sodelovanju s sindikatom in svetom delavcev dogovorjena **2 dodatna dneva kolektivnega dopusta,** je bila zaradi premostitve nižjih plač za februar dogovorjena na način, da za februar delodajalec izplača delavcem po 60 evrov iz lastnih sredstev.

Kovinoplastika Lož ima eno sodobnejših orodjarn v Sloveniji, usposobljeno za najzahtevnejša orodjarska dela. Ta je v celoti ohranila 40-urni delovni čas kot polni delovni čas, večina preostalih delavcev pa dela 36 oziroma 32 ur tedensko. Subvencioniranje krajšega delovnega časa kot polnega je podjetju že odobreno s strani Ministrstva za delo.

Socialni sporazumi v drugih podjetjih

Vse sindikalne podružnice v Konferenci sindikalnih podružnic so sklenile socialne sporazume po zgledu Kovinoplastike Lož. Žal manj ugodne za delavce, z izjemo invalidskega podjetja TCR Inpro, vsebina tega je identična. Roto Lož ne omejuje odpuščanja delavcev, višino plač varuje le zakon in izključitev uporabe kolektivne uspešnosti, Kovinoplastika Lož Družba pooblaščenka pa nima določene višje minimalne plače, kot jo določa zakon.

Učinki socialnega sporazumevanja

Sklenitev socialnega sporazuma je po našem mnenju **začasna rešitev,** ki ima tudi pomemben psihološki učinek. Za delavce je glavna postavka tista, ki **prepoveduje odpuščanje delavcev iz poslovnih razlogov.** Daje možnost, da na mesto zaskrbljenosti pridejo ideje, kako, s katerimi izdelki, na katerih tržiščih in s kakšno strategijo smo tudi v času globalne krize lahko uspešni.

Za sindikaliste je zelo težko, ko se že tako prenizke delavske plače (osnovne plače, ki jih določa kolektivna pogodba dejavnosti, krepko zaostajajo za minimalno plačo, kar pomeni, da jo tudi v tej industriji z zahtevnimi pogoji dela delavec pogosto preseže šele z dodatki) znižujejo. Še težje je, ko odpuščen delavec preide v **odprto brezposelnost** z vsemi socialnimi, materialnimi, psihičnimi, zdravstvenimi in drugimi posledicami.

Navsezadnje, pravijo, je čas krize tudi čas, ko bodo dosedanje »vrednote«, to je vedno več in več dobička, materialnega bogastva in pohlepa zamenjale druge, človeški duševnosti bolj prijazne vrednote. Med temi naj bi bil tudi **socialni dialog**, ki z medsebojnim spoštovanjem, upoštevanjem in zaupanjem lahko doseže pozitivne učinke za podjetja in delavce.



Piše:
Marko Grabljevec

Luka Koper, d.d.

»Ozadja« odstopa predstavnikov delavcev v nadzornem svetu

Na zadnji seji sveta delavcev Luke Koper, d.d., smo obravnavali odstop dveh predstavnikov delavcev v nadzornem svetu. Svet delavcev je njuni odstopni izjavi sprejel, v skladu s svojim poslovnikom pa je seveda takoj razpisal tudi nadomestne volitve. Te so bile izvedene v osmih dneh po odstopu, tako da nismo »izpustili« niti ene seje nadzornega sveta. A bolj zanimivo je predvsem vprašanje »ozadij« tega odstopa.

Oba predstavnika delavcev v nadzornem svetu sta namreč kot razlog odstopa navedla »osebne razloge«, oba pa sta sicer, čeprav kratkotrajno, opravljala svoje poslanstvo **vestno in po svojih najboljših močeh**. Vendar očitno včasih preprosto ne gre.

Vloga predstavnika delavcev v nadzornem svetu je predvsem »zastopanje interesov delavcev«, kar je zakonska opredelitev. Moralna pa še zdaleč ne. Materialna odgovornost na eni strani in zastopanje delavskih interesov na drugi je namreč **za nekatere delavske predstavnike prehudo breme,** kar pa ni obsojanja vredno! Ker je »zastopanje delavskih interesov« zelo širok pojem, je tudi vloga delavskih predstavnikov **večplastna**.

Delovanje predstavnikov delavcev v nadzornem svetu namreč ni povsem avtonomno. Kljub premoženjski odgovornosti morajo »delavski nadzorniki« upoštevati tudi stališča svojega volilnega telesa, to je sveta delavcev. Ob morebitni prekinitvi komunikacije med obema delavskozastopniškima organoma pa lahko pride do absurdne situacije, ko se ne ve, koga prav-

zaprav dejansko zastopajo predstavniki delavcev v nadzornem svetu.

Cilj vsake uprave je pridobiti »poceni glasove« delavskih predstavnikov znotraj nadzornega sveta, kajti na koncu štejejo samo glasovi, vsebina in izid glasovanja pa se pozabi. Morebitna samozadostnost predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ter izmikanje **usmerjevalnemu in nadzorstvenemu vplivu volilnega organa – sveta delavcev** pa je lahko po drugi strani za dejanske interese delavcev bolj škodljiva, kot če teh predstavnikov delavci sploh ne bi imeli!

Primarni interes delavcev je seveda zdravo in stabilno podjetje, ki zagotavlja socialno in materialno varnost. Za zagotavljanje le-tega pa je potrebno dosledno delo vseh članov nadzornega sveta. Pokroviteljski oziroma ignorantski odnos do predstavnikov delavcev v nadzornih svetih je **praksa, ki kaže na nerazumevanje soupravljalske vloge delavcev v podjetjih**. Skorumpirane »mandatne« vloge nekaterih politično nastavljenih članov uprav ter menedžerskih elit so kazalnik, da je v naši družbi nekaj zelo narobe!

Zadnji škandalozni primeri vodenja obalnih podjetij pa so realna podoba učinkovitosti slovenskih nadzornih svetov. Dejansko so edini, ki dvigajo prah na sejah nadzornega sveta, prav predstavniki delavcev, ki jim ni vseeno, kaj se s podjetjem dogaja. Če namreč, denimo, lahko predsednik uprave prekorači pooblastila za 100 mio evrov in ignorira nadzorni svet, čemu sploh služi nadzorovanje?

Spletkarjenje, korupcija, klientelizem so dejanja nekaterih sedanjih uprav, katera naj bi sicer nadzirali člani nadzornih svetov. Žal pa se posledično pogosto spreminja tudi profil predstavnika delavcev v nadzornem svetu. Doslednost, brezkompromisnost in pripravljenost na različne pritiske so **odlike, ki jih mora imeti predstavnik delavcev v nadzornem svetu**, takih pa je zelo malo. Postavlja se torej vprašanje, kako jim tudi v praksi delovanja nadzornih svetov sistemsko zagotoviti takšne pravice in položaj, da bodo lahko te odlike uveljavili brez ogrožanja lastnih osebnih interesov. V nasprotnem delavska predstavništva v organih družb še dolgo ne bodo dobila vloge in pomena, ki naj bi jim šla v »**duhu« zakona**.



Piše:
Jože Korotaj

Svet delavcev Paloma d.d.

Ob zaključku mandata

Svet delavcev družbe Paloma d.d. v mesecu maju 2009 zaključuje svoj štiriletni mandat. Ob skoraj 70-odstotni volilni udeležbi zaposlenih pa je bil v aprilu že izvoljen nov svet delavcev, tako da je kontinuiteta njegovega delovanja zagotovljena tudi v prihodnje.

Za Palomo in njen svet delavcev burno preteklo leto

Prizadevanja sveta delavcev

Leto 2008 je bilo eno od najaktivnejših obdobij soupravljalskega organa – sveta delavcev, ki pri uresničevanju svojih pristojnosti – tako kot večina svetov delavcev v slovenskih podjetjih – stremi k temu, da bi Paloma kot dolgoletna uveljavljena družba širom Evrope in zunaj njenih meja **ohranila kakovost, prepoznavnost in socialno naravnanost podjetja ter iz leta v leto izboljševala standard zaposlenih**. Zato se s svojimi nenehnimi aktivnostmi vključujemo v vse pore poslovnih procesov in po svojih najboljših močeh predlagamo tiste ukrepe, ki so v korist vseh zaposlenih in podjetja.

Javno odpiranje problematike

Problematiko Palome (številne poslovne nepravilnosti in negativni poslovni rezultat) smo v letih 2007-2008 skupaj z reprezentativnim sindikatom ter z veliko podporo in pomočjo Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij **pripeljali v vse državne institucije RS**. Problematika Palome se je tako večkrat obravnavala v DZ RS, na raznih ministrstvih in skoraj na vseh političnih omizjih, ki smo jih lahko spremljali na nacionalni in komercialnih televizijah. Veliko o problematiki podjetja pa je bilo mogoče slišati tudi na vseh možnih radijskih postajah in prebrati v časopisih. V letu 2008 smo lastnikoma, upravi družbe, njenim strokovnim službam, večini poslancev DZ, Ministrstvu za gospodarstvo in finance ter Vladi RS posredovali skupno **več kot 30 sklepov, pobud, predlogov, dopisov, pisem, zahtev in pripomb.**

Onemogočen neodgovoren nadzorni svet

V mesecu aprilu 2008 smo v dogovoru s svojima predstavnikoma v nadzornem svetu organizirali njun protestni odstop in takratnemu, po obnašanju pravzaprav »enotirnemu« (zgolj lastniškemu in z upravo zlizanemu) nadzornemu svetu povzročili nesklepčnost. S tem smo mu **onemogočili**

njegovo nadaljnje nestrokovno in netransparentno delo, čemur je potem sledil tudi predčasni zaključek mandata njegovim dotedanjim članom.

Obljube o dokapitalizaciji družbe s figo v žepu

Na povabilo sveta delavcev se je nazadnje le **odzval še nekdanji minister za gospodarstvo** Andrej Vizjak, ki je Palomo obiskal 22. oktobra 2008. Obisk ministra Vizjaka, ki se na vse naše pozive pred tem ni odzival, pa je bil žal povsem neploden in ni obrodil nobenih sadov, ampak je bil, kot kaže, zgolj taktična poteza za javnost. Načrtovana in pred tem velikokrat zagotovljena in s strani lastnikov obljubljena **dokapitalizacija družbe** (tudi na odboru za gospodarstvo DZ) namreč kljub omenjenem obisku ministra Vizjaka **ni dobila podpore**. Vsa številna zagotovila in obljube, ki smo jih prejemali s strani lastnikov, so bile izrečene s figo v žepu.

Zaenkrat ne kaže nič bolje

Tudi zdaj vse kaže, da so vsi tisti, ki so v času parlamentarnih volitev kovali Palomo v nebo in ji obljubljali nebesa, **hitro pozabili nanjo**. Imamo občutek (in menimo, da se žal ne motimo), da je naše podjetje v očeh odgovornih v Ljubljani samo še eno od številnih »nebodigatreba slovenskih podjetij«, v katerem od njih samo nekaj želimo in se pritožujemo nad njihovim delom. Gospodje so pozabili, da so se prav posamezniki z njihovo veliko pomočjo in blagoslovom vrsto let »napajali v Palomi« in s svojo, samo »politično« prisotnostjo v njej zagotavljali samo sebi visok materialni standard.

Zdaj nekateri Palomo celo tožijo

Danes precejšnje število bivših vodstvenih delavcev Palome z Matejo Perger na čelu, ki so se nekoč trkali po prsih, kako so lojalni in pripadni podjetju, vsi po vrsti **brez vsake morale in etike tožijo Palomo za visoke, vrtoglave odškodninske zneske**, češ da so v vsej zadevi hudo prizadeti in nič krivi za nastalo poslovno situacijo. Primer v Palomi (žal v slovenskem gospodarstvu ni osamljen) je zagotovo zrel za **rubriko Saj ni res, pa je…** In naša pravno luknjasta zakonodaja, ki je očitno zelo dobro zapisana samo za menedžerje in razne kriminalce, ki bogatijo s tem, da podjetja spravijo na kolena, delavce pa v obup in strah. Za povrh vsega pa nato ti isti ljudje podjetje še tožijo in prejemajo vrtoglave odpravnine.

Nekaj o konkretnih aktivnostih sveta delavcev

Oblike in metode delovanja

V letu 2008 smo imeli skupno 15 sej – od tega 8 rednih, 5 izrednih in dve korespondenčni – ter za zaposlene izdali 11 informatorjev in nešteto elektronskih obvestil. Upravi smo na podlagi ZSDU podali dve soglasji in se z njimi dvakrat skupno posvetovali. Skupaj s sindikatom smo na sedežu družbe organizirali dve tiskovni konferenci in se zaradi poslovne in ostale problematike skupno trikrat sestali s predstavniki Kada in Soda.

Svet delavcev je med drugim tudi dvakrat ovadil upravo družbe Policijski upravi Maribor oziroma Oddelku za gospodarsko kriminaliteto Okrožnega državnega tožilstva v Mariboru ter pri »Kosovi« protikorupcijski komisiji, ki je pri pregledu dokumentacije tudi dejansko ugotovila koruptivna dejanja in o tem izdala načelno mnenje. Pred kratkim je tudi novi predsednik uprave družbe na podlagi sprejetega sklepa nadzornega sveta, bivšo upravo zaradi suma kaznivega dejanja prijavil Državnemu tožilstvu RS in kriminalistični službi.

Preprečen poskus »odpusta« predsednika sveta delavcev

V mesecu februarju 2008 smo upravo zaradi kršenja 113. člena ZDR **prijavili generalnemu inšpektorju za delo RS**. Z »akcijo«, ki jo je v nadaljevanju sprožil sindikat Paloma Pergam, veliko pa tudi s pomočjo zaposlenih in dr. Gostiše, generalnega sekretarja Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij, ki nam je bil skupaj s predsedstvom združenja vseskozi v veliko pomoč in podporo, nam je uspelo preprečiti, da bi uprava s pomočjo znane odvetniške pisarne iz Celja, katera je za svoje (ne)delo v Palomi prejemala enormne zneske, realizirala dolgo načrtovani cilj – odstraniti »motečega« predsednika sveta delavcev in le-tega paralizirati kot celoto. Kot je večini že znano, je namreč uprava predsedniku sveta delavcev v mesecu februarju 2008 – iz povsem neupravičenih in neutemeljenih razlogov – vročila odpoved pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov, ker bi naj ta javnosti razkrival velike poslovne skrivnosti družbe.

Nekatere pobude sveta delavcev

Kljub zelo napetim in skrhanim odnosom je svet delavcev v prvi polovici leta 2008 skupaj s sindikatom naslovil na upravo družbe **pobudo za udeležbo delavcev pri dobičku**. Ta se je na naše presenečenje pozitivno odzvala. Uspelo nam je, da jo je v prvi fazi potrdil novi nadzorni svet in v nadaljevanju še skupščina družbe, kar je v bistvu pripomoglo k spremembi statuta družbe.

Na podlagi naše pobude in po vseh predhodnih pogajanjih z upravo nam je uspelo doseči, da so bili vsi tisti delavci, ki tri leta niso bili na bolniškem dopustu, **nagrajeni s tridnevnim brezplačnim dopustom** v sindikalnih počitniških objektih v zdravilišču v Moravcih. Uspešno smo ukrepali tudi v času največje poletne vročine, saj so lahko delavci med delom koristili **vsaj krajše počitke**, čeprav vedno ne v primerno ohlajenih prostorih.

Vse načrtovane aktivnosti sveta delavcev tečejo **tudi v letu 2009.** Aktivno se vključujemo v procese poslovnega odločanja na vseh področjih, predvsem pa na področju prenove poslovnih procesov, privatizacije, predvidenih investicij, planiranega fizičnega obsega prodaje za leto 2009, ki je po našem prepričanju daleč preskromna. Še naprej izvajamo tudi pritiske na Vlado RS in njena ministrstva za učinkovitejše reševanje problematike Palome.

Pogled naprej

Dejanski pokazatelj našega preteklega dela je bil viden predvsem na volitvah za novi svet delavcev, ki so potekale 8. aprila 2009. Udeležba delavcev na volitvah je bila, kot rečeno skoraj 70-odstotna, in sicer kljub določeni odsotnosti zaposlenih zaradi koriščenja dopustov in bolniškega staleža. Svetu delavcev v Palomi je torej zagotovljena tudi nadaljnja kontinuiteta dela ob **močni podpori zaposlenih**.

Družba Paloma kljub vsem težavam **trenutno posluje pozitivno**, kar nam je v veliko zadovoljstvo in v še dodaten dokaz, da smo upravičeno opozarjali in uspešno opravljali svoje delo. Kljub vsemu pa zaradi ostalih težav in predhodno storjene poslovne škode delavci Palome še vedno ne spimo mirno.

Če se bo v nadaljevanju izkazalo, da tudi **aktivnosti sedanje uprave družbe** ne tečejo transparentno, strokovno in v tisti smeri razvoja, ki zagotavlja nadaljnjo socialno naravnanost podjetja in krepitve standarda delavcev, bomo kot soupravljalski organ zoper upravo družbe in njeno poslovodstvo brez zadržkov nemudoma ukrepali na enak način, kot smo to že storili v bližnji preteklosti.



Piše:
Zlata Arrigler

Sodelovanje s svetom delavcev na področju ravnanja s kadri v Telekomu Slovenije

Zaposleni s svojimi znanji, veščinami in sposobnostmi predstavljajo temelj za uspešno poslovanje vsakega podjetja. Prepričani smo, da so zaposleni uspešnejši, če so zavzeti in zadovoljni v delovnem okolju. To pa lahko z večjo verjetnostjo dosežemo, če se zaposleni aktivno vključujejo v procese odločanja in se tako v večji meri poistovetijo s podjetjem. Podjetja zato spodbujajo in podpirajo delovanje delavskih predstavnikov kot so npr. sindikati in sveti delavcev ter njihovo sodelovanje pri upravljanju.

Pomembna vloga sveta delavcev v družbi

Svet delavcev ima pomembno in aktivno vlogo v Telekomu Slovenije že vseskozi od leta 1995, ko je bil ustanovljeno podjetje Telekom Slovenije in izvoljen prvi svet delavcev. Torej nas veže že **dolgoletno kvalitetno partnerstvo**. Člani sveta delavcev aktivno spremljajo življenje in delo v družbi. Na svojih rednih mesečnih sestankih dajejo predstavniki zaposlenih koristne predloge in pobude, obenem pa so tekoče obveščeni o poslovanju družbe in te informacije tudi prenašajo na vse zaposlene.

Ena od neposrednih komunikacij vodstva podjetja z zaposlenimi so **obiski in razgovori z zaposlenimi po vseh lokacijah po Sloveniji** – Road Show. Svet delavcev sodeluje z upravo tudi pri pripravi teh obiskov. Pomembno aktivno in povezovalno vlogo med predstavniki delavcev in vodstvom podjetja ter strokovnimi službami igra delavska direktorica, članica uprave.

Včasih smo pri obravnavi pobud različnih mnenj in drugačnih pogledov, vendar v politiki, smeri in vrednotah ni pomembnih razhajanj. Na to kažejo tudi diskusije na neformalnih srečanjih s predstavniki sveta delavcev, sindikatov in delavske direktorice, članice uprave. Skupaj si prizadevamo najti prave rešitve in iščemo ravnotežje med **prizadevanji po večji poslovni uspešnosti in višji kakovosti življenja in dela v podjetju.**

Vključevanje sveta delavcev na kadrovskem področju

Sodelovanje s svetom delavcev na področju ravnanja s kadri nam vsem omogoča učinkovitejše in kvalitetnejše delo v družbi. Sprejemamo konstruktivno kritiko, **zahteve, pobude ter predloge sveta delavcev rešujemo odgovorno in sistematično.** Zavedamo se, da na pobude in zahteve ni mogoče odgovoriti z obljubami in leporečjem, temveč le s strokovnim in objektivnim pristopom. Glede vključevanja sveta delavcev na tem področju velja omeniti zlasti naslednje:

1. Pogosto so posledice pobud in zahtev spremenjena, bolj dorečena določila internih aktov ali druga pravila, ki zadevajo vse zaposlene.

2. Na redne mesečne sestanke sveta delavcev je vedno povabljena direktorica Sektorja za kadrovske, pravne in splošne zadeve, po potrebi pa še drugi strokovnjaki s tega področja.

3. Zaposleni ob konkretnih primerih iščejo odgovor in pomoč pri svojih predstavnikih, zato svet delavcev igra tudi kontrolno vlogo, saj bdi nad pravilnim izvajanjem zakonodaje na področju delovnih razmerij.

4. Člani sveta aktivno in kritično razpravljajo ter se posvetujejo o vseh organizacijskih spremembah v družbi ter sprejemajo sistemizacijo delovnih mest.

5. Svet delavcev sooblikuje politiko reševanja presežnih delavcev z mehkimi metodami.

6. Svet delavcev se vključuje v razgovore in pripravlja sodelavce na odhod iz podjetja.

7. Zelo pomembno in aktivno vlogo so imeli člani sveta delavcev in tudi sindikata v letu 2003, ko smo po uspešnih pogajanjih podpisali novo podjetniško kolektivno pogodbo.

Sodelovanje pri uvedbi sistema ciljnega vodenja

Leta 2004 smo tudi s podporo in pomočjo delavskih predstavnikov (svet delavcev in sindikat) prvič uspešno izpeljali nov **sistem ciljnega vodenja** z uvedbo letnih ocenjevalnih razgovorov z vsemi zaposlenimi.

Tako vodstvo kot predstavniki zaposlenih so želeli večji prenos strategije in razgraditev ciljev do vsakega posameznika, večji prenos informacij do zaposlenih, objektivno diferenciacijo glede na uspešnost. Kot orodje za dosego teh ciljev smo uvedli ciljno vodenje in letne ocenjevalne razgovore. Naleteli smo na posamezne **odpore**,

vendar so predstavniki zaposlenih tudi s svojega stališča vplivali na večje sprejemanje novosti pri zaposlenih.

V sklopu letnih ocenjevalnih razgovorov je tudi **ocenjevanje kompetenc**. Vsakega zaposlenega oceni vodja, vsak se oceni sam in vsakega vodjo anonimno ocenijo njegovi podrejeni. Strokovni delavci in predstavniki zaposlenih smo zaposlenim na lokacijah razlagali koristi povratne informacije, ki jo dobijo oni in njihovi vodje na ta način. Uvajanje nove kulture vodenja ni bilo enostavno, vendar je bilo uspešno, kar se je kasneje odrazilo v močno izboljšani klimi in zadovoljstvu zaposlenih. Svet delavcev je imel pri uvedbi merjenja klime in zadovoljstva zaposlenih pomembno vlogo. Posamične dvome zaposlenih glede anonimnosti anketiranja smo resno obravnavali in strokovno pojasnili metodo, svet delavcev pa je o tem razpravljal in nas je pri tem podprl.

Druga področja sodelovanja

Predstavniki zaposlenih spremljajo **kakovost življenja** sodelavcev na terenu in opozarjajo na kritične stanovanjske razmere ter predlagajo rešitve. Prek odbora za **varstvo in zdravje pri delu** in v sodelovanju s strokovno službo dajejo pobude in predloge za primernejšo varstveno opremo in varno delo sodelavcev. Sodelujejo tudi na področju skrbi za **zdravo prehrano** sodelavcev.

V preteklem letu so bili člani sveta pobudniki in aktivni člani v projektu za pridobitev certifikata »**Družini prijazno podjetje**«, s katerim tudi formalno vstopamo v skupino tistih podjetij, ki se zavedajo, kako pomembno je, da imajo zaposleni možnost in pomoč pri uravnovešenju službenih obveznosti in družinskega življenja.

Uspešnost delovanja sveta delavcev zagotavlja neprestana skrb za lasten strokovni razvoj. Člani se redno udeležujejo **izobraževanj in posvetov** s področja dela in zakonodaje na področju delovnega prava. Kot primer dobrega vzajemnega sodelovanja lahko omenimo, da **pravna služba** zagotavlja pravno in strokovno pomoč pri izvedbi volitev v organe sveta delavcev.

Prepričani smo, da bomo v našem podjetju še naprej spodbujali in podpirali aktivnosti ter delovanje delavskih predstavništev, ki bo usmerjeno k uresničevanju skupnih ciljev podjetja in zaposlenih.



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

Podeljenih že nekaj več kot 160 »certifikatov ZSDSP«

Po večletnih prizadevanjih in skrbnih pripravah je sistem »certificiranja« znanj za člane svetov delavcev očitno zaživel v polni meri. V Združenju svetov delavcev (ZSDSP) smo si namreč vrsto let prizadevali, da bi vsem svojim članom in tudi drugim zainteresiranim kandidatom zagotovili kakovosten in celovit izobraževalni program, ki bi omogočil dvig njihove usposobljenosti in povečal strokovno raven ter učinkovitost sodelovanja delavcev pri upravljanju družb v Sloveniji. Več kot 160 podeljenih »certifikatov ZSDSP«, v zelo kratkem času izvajanja tega programa, je namreč zadosten dokaz, da se člani svetov delavcev zavedajo izjemnega pomena ustreznega znanja za uspešno uveljavljanje delavskih interesov v podjetjih.

S sistemom »certificiranja« temeljnih znanj za člane svetov delavcev in druge delavske predstavnike v podjetjih, ki smo ga začeli izvajati ob zaključku lanskega leta, smo namreč sledili osnovnemu poslanstvu ZSDSP, v katerem smo zapisali, da bomo organizirali celovit sistem specializiranih izobraževanj in usposabljanj, ki bo temeljil predvsem na načelu, da izobraževanje ni le pravica, temveč tudi dolžnost slehernega člana sveta delavcev.

Sveti delavcev in s tem seveda tudi vsi njihovi člani imajo v našem sistemu sodelovanja delavcev pri upravljanju družb (po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU) zelo zahtevne in odgovorne naloge, ki jih brez ustreznih poslovnih znanj nikakor ni mogoče uspešno opravljati. Vodstva družb morajo namreč vse najpomembnejše poslovne odločitve, pred samim sprejemom, predstaviti svetom delavcev, ki morajo podati svoje mnenje in predloge, k nekaterim odločitvam, ki korenito posegajo v pravice zaposlenih, pa morajo podati celo soglasje. Prav zaradi omenjene odgovornosti velja sicer nenapisano pravilo, da si mora vsak, ki se je »pustil« izvoliti v svet delavcev, stalno prizadevati za pošteno opravljanje funkcije (po svojih najboljših močeh) in potrditev zaupanja sodelavcev, ki so ga izvolili, ali pa mora svoje mesto prepustiti drugim. S tem razumemo



tudi prizadevanje za dvig svoje strokovne usposobljenosti.

Seveda se v ZSDSP hkrati zavedamo, da zgolj »certificiranje« temeljnih znanj za člane svetov delavcev še ne bo odpravilo vseh problemov na tem področju, je pa vsekakor pomemben začetek in korak v pravo smer stalnega izpopolnjevanja soupravljalskih ter poslovnih znanj za bolj učinkovito uveljavljanje interesov delavcev v procesih korporacijskega upravljanja in vodenja podjetij. V tem okviru pa »Temeljni tečaj za člane svetov delavcev« (za pridobitev certifikata ZSDSP) s svojimi obveznimi vsebinskimi področji oz. temami, kot so:

- *osnove sistema delavskega soupravljanja in vsebina dela sveta delavcev*
- *upravljanje gospodarskih družb ter vloga predstavnikov delavcev v upravi in nadzornem svetu oziroma upravnem odboru*
- *vloga sveta delavcev pri načrtovanju in spremljanju razvojnih ter finančnih ciljev gospodarske družbe*
- *vloga sveta delavcev na področju organizacije in kadrov*
- *izgrajevanje sistema pravne varnosti zaposlenih v podjetju*
- *komuniciranje sveta delavcev v podjetju,*

prinaša osnoven obseg tovrstnih znanj, brez katerih v današnjih pogojih poslovanja ni mogoče uspešno delavsko soupravljanje.

Čeprav smo doslej v ZSDSP izvedli šele dva javno razpisana tridnevna tečaja (november 2008 in marec 2009) in je bilo hkrati posebej organiziranih še nekaj tečajev za posamezne svete delavcev večjih podjetij, je bil odziv članov izjemen, kar dokazuje tudi število podeljenih certifikatov. To je vsekakor prijetna spodbuda za nadaljevanje tovrstnih izobraževanj, in prvo naslednje bo v jesenskem semestru 2009.

Ob vsem povedanim, moramo še poudariti, da programski svet v skladu s Pravilnikom o certificiranju temeljnih znanj za člane svetov delavcev, redno pregleduje vloge kandidatov za priznanje posameznih znanj, pridobljenih na drugih izobraževanjih. Tako jim v primeru pozitivne rešitve ni potrebno ponovno poslušati istih tem. S tem v ZSDSP zasledujemo načelo o naši odprtosti, ki daje prednost vsebini ter kakovosti programa, ne glede na izvajalca.



AVTORJI PRISPEVKOV: Stane Možina, doktor ekonomskih znanosti, redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani; **Brane Gruban**, ABC* Accredited Business Communicator – Los Angeles 1997, direktor družbe Dialogos, d.o.o.; **Alojz Boc**, zunanji strokovni sodelavec ŠCID – Študijskega centra za industrijsko demokracijo; **Vojko Čujovič**, univ. dipl. pravnik, vodja splošne službe Vogt electronics; **Dragica Pajntar**, predsednica sveta delavcev Skupine Viator & Vektor; **Slavica Čuk**, predsednica sindikata SKEI Kovinoplastika Lož; **Aleš Hoge**, predsednik sveta delavcev družbe Kovinoplastika Lož; **Marko Grabljevec**. predsednik sveta delavcev Luke Koper; **Jože Korotaj**, predsednik sveta delavcev Palome; **Zlata Arrigler**, vodja službe za razvoj kadrov v Telekomu Slovenije; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije s področja industrijskih odnosov; direktor ŠCID – Študijskega centra za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Glavni in odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**. Urednik: **mag. Rajko Bakovnik**. Tehnični urednik: **Alojzij Boc**. Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-naslov: scid@siol.com** Revija izhaja kot dvomesečnik, letna naročnina: 33 EUR + DDV. Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ID med izdelke, za katere se plačuje 8,5 % DDV. ISSN 1408-1695

OBIŠČITE NAS NA INTERNETU!

ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSKIH PODJETIJ



www.delavska-participacija.com - spletne strani Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij poleg množice za teorijo in prakso uporabnih strokovnih informacij nudijo obiskovalcem tudi zanimive možnosti medsebojnega komuniciranja o problematiki delavske participacije na ustreznih tematskih forumih.

Obiskovalcem spletnih strani ZSDSP je na voljo:

- več kot 850 izbranih **strokovnih člankov** trajnejše vrednosti iz različnih strokovnih publikacij (**Industrijska demokracija, Pravna praksa, Gospodarski vestnik, Manager, Podjetje in delo, Finance**);
- nekatere **pomembnejše znanstvene raziskave** o delavski participaciji;
- **vprašanja in odgovori** iz prakse za prakso;
- **gradiva, referati in sklepi** s strokovnih posvetov Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij;
- vsi **pomembnejši predpisi** o delavski participaciji;
- različni **koristni podatki** (lista arbitrov za priložnostne arbitraže itd.);
- **obvestila o aktualnih dogajanjih** na področju zakonodaje in drugih ukrepov širšega pomena za razvoj tega področja industrijskih razmerij v Sloveniji in v svetu;
- informacije o **izobraževalni ponudbi in razpisi strokovnih posvetov** ter drugih oblik uposabljanja;
- **povezave na uporabne spletne strani** (Združenje članov nadzornih svetov, Inštitut za delovna razmerja, GZS itd.);