TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 4/XIII, AVGUST 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 !



Foto: FOTO SPRING

Najpomembnejše »strukturne reforme« žal še ni na vidiku

Str. 2

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

NAJPOMEMBNEJŠE »STRUKTURNE REFORME« ŽAL ŠE NI NA VIDIKU

Če drži – danes sicer že bolj ali manj notorično – dejstvo, da so glavna konkurenčna prednost podjetij njihovi zaposleni, potem smo v Sloveniji še zelo daleč od najpomembnejše potrebne »strukturne reforme« za povečanje konkurenčnosti gospodarstva ter izgrajevanje ekonomsko učinkovitejše in hkrati socialno pravičnejše družbe.

*Prav nobena od neštetih dosedanjih strategij gospodarskega in socialnega razvoja Slovenije, vključno s tisto, ki zdaj nastaja v okviru aktualnega vladnega razvojnega dialoga, namreč v zvezi s tem doslej še ni ponudila kake zares uporabne ideje za rešitev ključnega problema. To pa je – **kako učinkovito sprostiti ta ogromni, zaenkrat še neizkoriščeni človeški potencial podjetij v produktivne namene.***

*Večja vlaganja v tehnologijo in znanje zaposlenih, ki jih sicer kot glavno rešitev ponujajo omenjene strategije, so seveda v »eri znanja« samoumevna. A vlagati v znanje, ne da bi hkrati njegovim nosilcem zagotovili optimalne pogoje za učinkovito uporabo tega znanja in sposobnosti v poslovnih procesih, je vsekakor lahko **precej brezplodno početje**. Kaj nam namreč pomagajo še tako vrhunsko izobraženi in usposobljeni kadri, če pa so potem v samem poslovnem procesu znotraj podjetij obravnavani zgolj kot »najemna delovna sila« in vrženi v klasični tayloristični sistem organizacije dela in upravljanja (principi stroge delitve dela ter ukazovanja, rigidne kontrole in sankcioniranja), ki seveda samodejno zaduši velik del njihovih ustvarjalnih potencialov in delovne motivacije? Temeljni problem prenizke konkurenčnosti slovenskih podjetij se torej danes v bistvu skriva predvsem v neprilagojenosti obstoječega sistema korporacijskega upravljanja (ta sicer že več kot sto let ni doživel nobene omembe vredne reforme) sodobnim pogojem gospodarjenja. Ti pa se danes spreminjajo z bliskovito naglico.*

*Dejstvo je namreč, 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, vse večji del tržne vrednosti podjetij – po Edvinssonu jo tvorita finančni in intelektualni kapital – pa danes predstavlja 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.*

*Paradoksalno pa je, da je danes – kljub tem očitnim premikom težišča pomena za ustvarjanje nove vrednosti s finančnega na človeški oziroma nasploh na intelektualni kapital podjetij – 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 zagotovo nima več praktično nobene podlage v zdajšnji družbenoekonomski realnosti. To pa pomeni, da je ta sistem, še zlasti zdaj – v nastopajoči »eri znanja«, brez dvoma že začel resno zavirati hitrejši ekonomski in socialni razvoj, kar seveda zahteva takojšnje ukrepanje.*

*Res je sicer, da veljavni računovodski sistemi tega »neotipljivega« 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, temveč predvsem tudi zaradi učinkovitejšega sproščanja tega kapitala za doseganje poslovne uspešnosti podjetij. Da 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«) menda zdaj prav tako že notorično dejstvo.*

*Zdi se torej, da edino resno alternativo nadaljnjega razvoja družbenoekonomskega sistema v smeri izgrajevanja ekonomsko učinkovitejše in socialno pravičnejše družbene ureditve v danem trenutku pravzaprav predstavlja **pospešen razvoj t. i. ekonomske demokracije**, ki je tudi sicer logična in nujna razvojna vzporednica politični demokraciji. Evolutivni razvoj ekonomske demokracije, ki v bistvu pomeni sistemsko preseganje klasičnega mezdnega odnosa med delom in kapitalom, pa je v praksi mogoč predvsem prek učinkovitega uveljavljanja različnih oblik sodobne **»organizacijske participacije zaposlenih«**, zlasti pa:*

- *resnega, ne zgolj navideznega sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb;*
- *obvezne, ne zgolj prostovoljne udeležbe zaposlenih pri dobičku ter*
- *širšega, ne zgolj menedžerskega notranjega lastništva zaposlenih.*

*Te sicer tudi znanstveno dokazano spodbujajo učinkovito sproščanje potencialnega človeškega kapitala in s tem večjo poslovno uspešnost podjetij, kar je v teh kriznih razmerah še posebej pomembno. Pospešeno sistemsko uvajanje različnih oblik ekonomske demokracije se iz navedenih razlogov danes kaže ne samo kot eno osrednjih civilizacijskih, temveč tudi kot **čedalje pomembnejše ekonomsko vprašanje**. A te »strukturne reforme« obstoječega kapitalizma žal pri nas še ni na vidiku.*



Piše:
dr. Stane Možina

Znanje kot sestavni del človeškega kapitala ter temelj razvoja in soupravljanja v organizaciji in družbi

Na začetku 21. stoletja sta poslovni svet in družba pred izzivom razvoja in vsrkavanja tehnologij kot še nikoli doslej. Znanje postaja osnovni konkurenčni vir tako za posameznika kot za družbo. Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva, ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je moč pridobiti in uporabiti le, če obstaja ustrezno znanje. Temeljni izziv je, kako znanje organizirati in ga izkoristiti, saj samo za sebe ne pomeni nič. Tako družba znanja postaja tudi družba organizacij. ***Znanje oziroma nosilci znanja morajo biti za uspešnost pravilno povezani.*** *To velja tako za podjetje kot za družbo oziroma državo v celoti.*

Znanje za gospodarski razvoj

Ekonomska logika išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, ki je hkrati vzrok in posledica znanja. *Uspešen gospodarski razvoj je proces zaporednega in koevolutivnega napredovanja, v katerem so podjetja in njihovo podporno okolje sposobni vstopati v vse bolj sofisticirane oblike mednarodne konkurenčnosti.* Znani ameriški poslovni ekonomist Michael Porter deli države glede na tri stopnje razvitosti: **faktorska, investicijska in inovativna razvojna stopnja.**

1. Faktorska

Na najnižji stopnji razvoja gospodarstva je gospodarska rast v osnovi dosežena predvsem **z mobilizacijo osnovnih dejavnikov proizvodnje**, kot so zemlja, surovine in neizobražena delovna sila. Na tej stopnji je osnovna vloga vlade, da zagotovi politično in makroekonomsko stabilnost ter zadostno delovanje trga, kar naj bi omogočilo učinkovito uporabo osnovnih proizvodnih dejavnikov s strani domačih in tujih podjetij. Podjetja proizvajajo sorazmerno preproste izdelke na osnovi že dolgo časa standardiziranih tehnologij, ki so bile razvite v bolj razvitih državah. Tehnologijo pridobivajo z uvozom, z neposrednimi tujimi vlaganji in s posnemanjem. Na mednarodnih trgih tekmujejo predvsem s ceno. Njihov dostop do kupcev je največkrat posreden. Položaj v verigi vrednosti je šibak in usmerjen predvsem na delovno jakostno proizvodnjo in pridobivanje surovin.

2. Investicijska

Ko gospodarstvo prehaja v drugo stopnjo razvitosti, postane **raven vlaganj najpomembnejši element razvoja**. Neposredna tuja vlaganja v državo, skupna vlaganja in ostali pogodbeni odnosi s podjetji iz razvitih držav omogočajo, da gospodarstvo napreduje pri vključevanju v mednarodne proizvodne sisteme. Na tej stopnji razvoja se morajo vladne prednosti vse bolj usmerjati na razvoj fizične infrastrukture (pristanišča, ceste, telekomunikacije) in regulativo (carina, davki, zakoni o podjetjih). Na tej stopnji postane učinkovitost (proizvajanje z nizkimi stroški) v proizvodnji standardiziranih izdelkov in storitev prevladujoč vir mednarodne konkurenčnosti podjetij. Proizvodi in storitve torej postajajo vse bolj celostni, toda tehnologija in oblikovanje še vedno v največji meri prihajata iz tujine prek licenc, nakupov obratov na ključ, skupnih vlaganj oziroma tujih neposrednih vlaganj in posnemanja. Podjetja so sposobna ne samo prevzeti tujo tehnologijo, temveč jo do določene mere tudi nadgraditi. Če so uspešna, podjetja iz takšnega gospodarstva prevzemajo vse več in vse bolj zahtevne vloge v verigi vrednosti. Kljub temu pa še vedno največkrat proizvajajo za tuja podjetja, ki so originalno razvila tehnologijo, sedaj pa nadzorujejo predvsem oblikovanje in trženje.

Čeprav se nam včasih lahko zazdi (na primer razvoj infrastrukture, nizka raven sodelovanja med lokalnimi podjetji), da smo v Sloveniji šele na začetku ali na sredini druge razvojne stopnje, pa nas sorazmerno visoka raven BDP na prebivalca uvršča v sam vrh držav na tej stopnji. Med države torej, ki so ravno zaradi visoke ravni BDP in s tem povezane visoke ravni plač, že težko konkurenčne ostalim državam, ki se nahajajo na tej stopnji. Slovenija mora torej preiti v tretjo razvojno stopnjo, če hoče vsaj ohraniti sedanjo gospodarsko rast.

3. Inovativna

Najtežji pa je ravno prehod iz druge v tretjo razvojno stopnjo, kjer **učenje, znanje in ustvarjalnost oziroma inovativnost postanejo najpomembnejši elementi konkurenčnosti**.

Za prehod v tretjo stopnjo oziroma v stopnjo razvitosti je v državi potreben prehod iz statusa uvoznika znanja in tehnologije v status inovatorja oziroma generatorja znanja v vsaj nekaterih področjih oziroma globalnih nišah. Konkurenčnost držav na tej stopnji je odvisna predvsem od **sposobnosti nenehnega učenja družbe in sposobnosti komercialne izrabe najnovejših tehnologij.** Ta prehod zahteva neposredno vlogo vlade pri spodbujanju inovativnosti prek javnih in zasebnih vlaganj v raziskave in razvoj, prek ustreznega razvoja visokega šolstva, ki mora dobiti prednost v šolskem sistemu, prek razvoja finančnega sistema, ki mora omogočati večje stopnje tveganja v sistemu (potrebni so tako državni kot zasebni skladi tveganega kapitala, pogosto je smiselno tudi delovanje državne razvojne banke), in prek regulatornih mehanizmov, ki spodbujajo nastanek visokotehnoloških podjetij (na primer zmanjševanje administrativnih ovir za ustanovitev podjetja, liberalnejša stečajna zakonodaja za takšna podjetja, zaščita intelektualne lastnine, spodbujanje zahtevnega povpraševanja). Veliko vlogo igra tudi razvitost pravnega sistema in odsotnost korupcije v državi. Potrebno je imeti visoke standarde varstva okolja, saj najnovejše raziskave kažejo, da tiste države, ki imajo strožjo zakonodajo in njeno izvrševanje na področju varstva okolja, kot bi lahko pričakovali glede na njihovo razvitost, dosegajo višje stopnje rasti.

Podjetja na tej inovacijski stopnji postanejo **manj** hierarhična, z več delegiranja avtoritete posameznim strateškim enotam v podjetju. Tudi menedžment z **vključevanjem večjega števila ljudi v odločitve in odgovornosti** postaja manj hierarhičen. Podjetja veliko vlagajo v nenehno izobraževanje svojih zaposlenih. Kupci in dobavitelji so pogosto povezani v prožna omrežja, kar dodatno olajšuje inovativnost in hitre spremembe v delitvi dela med poslovnimi partnerji. Podjetja vse pogosteje hkrati doživljajo močno konkurenco in sodelovanje ter učenje v okviru mrežnih povezav. Mednarodno konkurirajo in pogosto prevladujejo v globalnih nišah na osnovi edinstvenih strategij in znanja.

Niso ravno pogosti primeri, ko državam **prehodi med razvojnimi stopnjami** uspejo. Prav zato se še poglabljajo sorazmerne razlike v gospodarski razvitosti med razvitimi in nerazvitimi državami. Pospešena globalizacija je še bolj stroga v kaznovanju tistih, ki v razvoju zaostanejo. Prehod iz druge v tretjo razvojno stopnjo je v resnici zelo težaven tako z makro kot z mikroekonomskega vidika. Ustrezna makroekonomska politika je potreben, ne pa zadosten pogoj za gospodarski razvoj. Bogastvo ima svoj izvor v mikroekonomskih temeljih, zato so potrebne tudi ustrezne mikroekonomske politike.

Podjetja se morajo naučiti, kako čim bolj zadovoljiti ljudi. Odgovornost za to se prične na najvišji menedžerski ravni.

Potrebne so **velike institucionalne spremembe**. Univerze, šole, poklicni izobraževalni sistem, dobičkonosne in nedobičkonosne organizacije, ki zagotavljajo infrastrukturo gospodarskega delovanja, skupine in organizacije, ki zahtevajo in postavljajo standarde, ter še mnogo drugih institucij predstavljajo kamenčke v mozaiku uspešnega gospodarskega razvoja. Med institucije uvrščamo tudi takšne elemente, kot so **stopnja zaupanja v družbi** (za razvita gospodarstva je značilna visoka stopnja zaupanja), **odnos do tveganja** (sistem mora v razumskih okvirih omogočati oziroma podpirati tvegane projekte, saj brez njih ni napredka), **sistem avtoritete in pomen posameznika ter njegov odnos oziroma pripadnost skupini**.

Tiste organizacije (država, podjetja, sindikati, podporne institucije …), ki bodo sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj kot v povezavi z okoljem, bodo zmagovalci družbe znanja.

Potrebna je drugačna organiziranost in delovanje vlade, trgov in podjetij. Izkaže se, da stare strategije oziroma prednosti postanejo nove slabosti. Na primer: za drugo stopnjo zelo pravilen pristop učinkovitega servisiranja tujih podjetij, ki obvladujejo oblikovanje in trženje, v veliki meri onemogoča za tretjo stopnjo nujen razvoj naprednih proizvodnih, razvojnih in trženjskih procesov oziroma resničnih poslovnih inovacij, ki bi izboljšale položaj podjetja v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti.

Učeča se družba

Za gospodarski razvoj je torej potrebna učeča se družba, in ker je učenje na ravni družbe tako pomembno, **prosvetljene vlade običajno aktivno posežejo na to področje**. Vlada mora pokazati sposobnost moderatorja v širšem družbenem procesu nenehnega iskanja razvojnega soglasja na temelju "ekološke" opredelitve trga, kjer je vse bolj globalna alokacija omejenih virov posledica konkretnih strateških odločitev po moči sicer različnih ekonomskih in družbenih akterjev in kjer je cena v veliki meri le posledica tega strateškega procesa, ki se dogaja v kontekstu koevolucije (hkratnega sodelovanja in konkurence) med temi akterji. Takšna opredelitev v praksi odpira možnosti produktivnega komuniciranja in predvsem skupnega učenja med različnimi akterji družbenega razvoja, prek katerega se razkrivajo ozke in sebične strategije in interesi, ki so dolgoročno slabi za vse. In ravno nepripravljenost oziroma nezmožnost za učenje (posameznikov in institucij) ter nepreglednost v strategiziranju različnih akterjev sta običajno najpomembnejša zaviralna elementa v razvoju gospodarstev in družbe.

Akterji družbenega učenja

Koncept, ki obravnava inovativnost različnih ravni, se imenuje **nacionalni inovacijski sistem (NIS).** Koncept inovacijskih sistemov obravnava inovativnost celostno in interdisciplinarno. Nacionalni inovacijski sistem vključuje naslednje organizacije:

- podjetja;
- univerze (izobraževalne organizacije);
- raziskovalne inštitute;
- delovanje organizacij, ki spodbujajo znanstvenotehnološki napredek (organizacije za prenos tehnologije, zbornice, organizacije, ki skrbijo za izvajanje raziskovalno-razvojne politike, interesna združenja, finančno področje);
- vlado.

Na prvi pogled je presenetljivo, da sta tudi v času globalizacije tako razširjena

mnenje in praksa, da je nacionalna država in učenje na njeni ravni še vedno temeljni okvir tehnološkega napredka. Tehnološki, ekonomski in širše družbeni elementi namreč spreminjajo svet v vse bolj enoten trg.

Učeči se posameznik

Izobraženega delavca ni mogoče organizirati, voditi in spodbuditi podobno kot delavca za tekočim trakom. Večina podjetij oziroma delodajalcev še vedno verjame v **dogmo iz 19. stoletja, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot oni zaposlene**. Resnica je postala drugačna. Podjetja morajo promovirati "članstvo" najmanj tako, kot promovirajo svoje proizvode in storitve. Podjetja morajo izobražene ljudi pritegniti, jim omogočiti profesionalni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. **Podjetja se morajo naučiti, kako čim bolj zadovoljiti ljudi**. Odgovornost za to se prične na najvišji menedžerski ravni.

Menedžerji, ki se lotevajo udejanjanja učeče se organizacije, vse bolj spoznavajo, da so za uspeh potrebne tri stvari:

1. Preprosta opredelitev učeče se organizacije; učeča se organizacija je sposobna oblikovati, sprejemati in prenašati znanje ter je sposobna potrebnih organizacijskih (obnašalnih) sprememb, ki ga prinašajo novo znanje in uvidi.

2. Dober menedžment, ki je predvsem umetnost izvedbe. Dobri menedžerji so energični in osredotočeni, ostali pa so zmedeni in prezasedeni. Dober menedžer je sposoben sistematičnega reševanja problemov, eksperimentiranja z novimi pristopi, učenja na lastnih izkušnjah in najboljših praksah drugih ter usklajevanja hitrega in učinkovitega prenosa znanja po podjetju. Čustvena inteligenca mu ni tuja.

3. Merjenje; potrebno je razviti ustrezno metriko učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov. Potrebni so poslovni kazalci in ne abstraktna "matrika izobraževanja". Meriti je potrebno le najpomembnejše in ne vsega.

Potrebno je torej razviti učenje na podlagi akcije (akcijsko učenje). Organizacija lahko pristopi k učenju na **"pilotnem projektu", ki ima običajno 5 sestavin**:

1. Izbor problema, ki je pomemben, nujen, brez rešitve do sedaj, ne nujno najtežji oziroma kjer obstaja možnost rešitve.

2. Oblikovanje skupine ljudi (4–8 "različnih" ljudi, med katerimi je vsaj nekaj takih, ki so s problemom seznanjeni).

3. Izbor vprašanj: odpreti je potrebno prava vprašanja, na podlagi katerih gradimo sistemsko razmišljanje in kohezivnost skupine. Pri delu skupine se je potrebno držati pravila, da so na začetku pomembnejša vprašanja in refleksije ter šele nato odgovori.

4. Akcija: skupina mora imeti pooblastilo za akcijo.

5. Učenje in vloga "trenerja" za akcijsko učenje. Trener mora imeti moč posredovanja, vendar ni tam zaradi vsebine, ki je odgovornost članov, ampak je kot usmerjevalec učenja, išče možnosti učenja za celotno organizacijo in je moderator v procesu učenja.

Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacij. Njihova razvitost je odvisna od mnogih ravni delovanja družbe. Tudi v kontekstu pospešene globalizacije je proces učenja kljub vse večji "brezmejnosti" znanja v veliki meri lokaliziran. Tiste organizacije (država, podjetja, sindikati, podporne institucije …), ki bodo sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj kot v povezavi z okoljem, bodo zmagovalci družbe znanja.

Učeče se podjetje – s tem pojmujemo, da v organizaciji potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja.

Zaključek

Znanje je konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo **znanje**, smo za korak pred drugimi ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za **novo** znanje, ki je sad tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku – imenujemo ga **tiho (implicitno) znanje** in tudi osebno znanje. Sicer pa se znanje pojavlja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju in drugod – ponavadi ga imenujemo **zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje**. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov **intelektualni kapital**, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije.

V zvezi z znanjem velikokrat govorimo o **učečem se podjetju**. S tem pojmujemo, da v organizaciji potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja. Še posebej je pomembno ugotavljanje pravih potreb po znanju, načinih posredovanja in spremljanju kazalnikov v smeri možnih učinkov. **Menedžment znanja** ima dvojni pomen: ravnanje z znanjem v organizaciji in vloga menedžmenta pri tem. Kakovostno ravnanje z znanjem pomeni, da z njim ravnamo kot z redko dobrino in da obvladujemo celotni proces, od virov znanja do rezultatov pri delu in organizaciji. Z drugimi besedami, menedžment znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za spremembe v vedenju ljudi in organizacije. S tem v zvezi so pomembni dejavniki, ki vplivajo na delo in učenje, kot na primer: **oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, timskega načina dela, neposrednega informiranja, usmerjenosti k odličnosti pri delu.** Vloga menedžerjev je pri tem izredno pomembna, saj brez njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more priti do svojega izraza in udejanjanja v delovnih dosežkih.

Danes se učimo vsi: doma, v šoli, v organizaciji in v družbi. Potrebno je vedeti, kakšne so zakonitosti in standardi učenja – znanja pri nas in v svetu. Ni dejavnosti, ki se je ne bi dalo izboljšati, izpopolniti. Izkušnje, primeri, študijske ugotovitve so dobrodošli. Po eni strani so vir novih zamisli, idej, po drugi strani pa vir novih ugotovitev – rezultatov, če jih udejanjimo v praksi. Učenje predstavlja neprekinjen krog pridobivanja in preverjanja znanja; kakršen koli dosežek je iztočnica za nadaljnje presojanje in ustrezno dejavnost.

Novo znanje je potrebno pridobivati ter ga unovčiti kot dodano vrednost, s katero se dosegajo načrtovani cilji in rezultati. Iz tega dejstva je nastala pobuda, da preučimo to tematiko, zapišemo, kaj od tega je že znanega, s primeri in študijskimi ugotovitvami pa poskušamo odpreti nove misli in vprašanja pa tudi možnosti, kako z dosedanjimi in novimi znanji reševati aktualne probleme.

Vir:

Menedžment znanja, ur. S. Možina, J. Kovač, avtorji: M. Jaklič in drugi, Založba Pivec, Maribor 2006



Piše:
Franc Slavič

Merjenje učinkovitosti inventivno-inovacijskega menedžmenta idej v slovenskih podjetjih

V svoji raziskavi z gornjim naslovom, ki jo predstavljam v nadaljevanju, sem se omejil na organizacije, ki imajo že nekaj časa razvito sodelovanje zaposlenih pri upravljanju, kar uresničujejo prek sveta delavcev. Ta ima prek veljavne zakonodaje možnost sooblikovati menedžment idej v družbi, saj mora dajati soglasje h kriterijem nagrajevanja inovacijske dejavnosti. To pa daje možnost pospeševanja, hkrati pa spremljanja omenjene.

Pomen vključevanja vseh zaposlenih

Konkurenčnost v večini slovenskih podjetij ima še veliko rezerv. Kljub temu, da vodstva družb posvečajo vse več pozornosti menedžmentu idej, ki je osnova za razvoj izdelkov in storitev, so na tem področju različno uspešni. Torej lahko trdimo, da slovenska podjetja niso dovolj inovativna, kljub temu, da je sistem inovacij danes nujen za obstanek podjetja, konkurenčnost pa v času globalizacije nujen pogoj za uspeh.

V svetu nenehnih sprememb uspeva tisti, ki je boljši in za malenkost hitrejši od konkurence. Inovativnost pri tem igra pomembno vlogo. Pri tem pa nimam v mislih samo razvoja novih ali prenovo že obstoječih produktov, temveč tudi razvoj novih raziskovalnih metod. Ob razvoju novih tehnologij in novih izdelkov pomeni tudi nenehno izboljševanje postopnih izboljšav, **brez večjih investicij ob prispevku vseh zaposlenih v podjetju.**

Menedžment v slovenskih podjetjih pogosto **človeškega dejavnika in inoviranja ne uvršča med temeljne elemente konkurenčne prednosti.** Zaradi tega dejavnost inoviranja pogosto ni podrejena vodstvu družbe, pomanjkljiv pa je tudi odnos poslovodstva do inovativnih aktivnosti. Infrastruktura invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetjih (pravilniki, postopki, organizacijska struktura, nagrajevanje, kadri) pogosto ni dorečena. Nagrajevanje pogosto ne zajema vseh, ki so vključeni v izvedbo ideje, je prepočasno in v neprimerni kombinaciji glede na okolje. Pomanjkljivo je tudi spremljanje rezultatov dejavnosti in ukrepanje za izboljšanje stanja. Zaradi podcenjevanja pomena invencijsko-inovacijske dejavnosti za prihodnost, nedorečene infrastrukture, nezadostnih znanj s področja menedžmenta inoviranja in nestimulativne kulture je ta dejavnost v podjetjih podrejena srednjemu nivoju menedžmenta in **usmerjena na ožji krog zaposlenih**, zato so njeni učinki majhni, pogosto manjši od možnosti.

Samo podjetja, ki bodo uspela spremeniti svojo organizacijsko strukturo tako, da bodo upoštevala interese in motivacije zaposlenih, ki bodo znala izkoristiti znanja in sposobnosti zaposlenih, si bodo zagotovila možnost za obstoj v svetovnem gospodarstvu.

V današnjem času **zaposleni niso več pasivni proizvodni tvorec**. Brez njihove aktivne vključenosti v spreminjanje menedžment nima nikakršnih možnosti za uspešnost. Vodilne delavce danes strateško izobražujejo, kako povečati vključenost zaposlenih na vseh možnih ravneh v organizaciji. Samo podjetja, ki bodo uspela spreminjati svojo organizacijsko strukturo, tako da bodo upoštevala **interese in motivacije zaposlenih**, ki bodo znala izkoristiti znanja in sposobnosti zaposlenih, si bodo zagotovila možnost za obstoj v svetovnem gospodarstvu. Za to je potreben velik preskok v razmišljanju vodstvenih kadrov. Vključenost zaposlenih v procese koordinacije, alokacije in realokacije materialnih virov in človeških potencialov je v času gospodarske krize še posebej pomembna. Tehnološki razvoj in konkurenčnost silita menedžment, da resno razmisli o vključenosti zaposlenih, ki bodo pri tem tudi sodelovali.

Pri načrtovanju inovativnosti v podjetju so zelo pomembni cilji, ki morajo biti jasno zastavljeni, da jih razumejo vsi zaposleni in ne samo vodstvo podjetja. Vodstvo se pri načrtovanju ciljev mora vprašati, zakaj si ta cilj želi doseči, na kakšen način ga bo doseglo ter kakšne koristi bo imelo od tega. **Cilji morajo biti morajo merljivi, realni, ambiciozno visoki, predvsem pa do-**

segljivi. Postavljanje nerealnih in nedosegljivih ciljev negativno vpliva na delovno klimo (vzdušje) in na motiviranost zaposlenih. Ravno zato je zelo pomembno, da najvišje vodstvo načrtno postavlja in definira cilje z ozirom na možnosti, ki jih ima podjetje za njihovo doseganje.

Zasnova empirične raziskave

V svoji raziskavi sem se omejil na organizacije, ki imajo že nekaj časa **razvito sodelovanje zaposlenih v upravljanju**, kar uresničujejo prek sveta delavcev. Ta ima prek veljavne zakonodaje možnost sooblikovati menedžment idej v družbi, saj mora dajati soglasje h **kriterijem nagrajevanja inovacijske dejavnosti**. To pa daje možnost pospeševanja, hkrati pa spremljanja omenjene dejavnosti.

Od 100 poslanih anketnih vprašalnikov sem prejel 37 izpolnjenih. Podjetja, ki so bila obravnavana, imajo skupaj 36.800 zaposlenih. V letih 2007 in 2008 so prejela skupno 24.555 inovativnih predlogov. Delež inventorjev v celotni strukturi zaposlenih je 8,12 **%**. Najboljše podjetje ima 76,22 **%** inventorjev, najslabše manj kot 1 %.

Ugotovitve o različnih vidikih menedžmenta idej

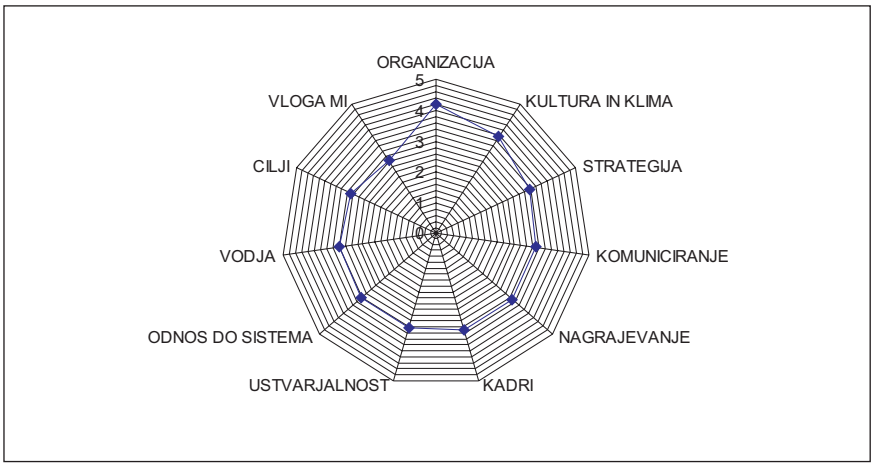
Splošne ugotovitve

V kvantitativnem delu vprašalnika sem izračunal povprečne ocene za vsakega od enajstih v nadaljevanju podrobneje predstavljenih vidikov menedžmenta idej, nato pa standardno deviacijo teh ocen. Višja vrednost standardne deviacije pomeni, da podjetje nekatere vidike obvladuje bolje kot druge (preglednica 1).

Sodeč po ugotovitvah **ni vseeno, kako uravnoteženo podjetje obvladuje vse vidike menedžmenta idej**. Tako je, na primer, lahko podjetje odlično v postavljanju strategij, določanju ciljev, usposabljanju in ostalih vidikih, a če nima urejenega sistema komuniciranja ali sistema nagrajevanja, ves trud prinese veliko manj uspeha. Torej uspešnost sistema menedžmenta idej določa njegov najšibkejši člen.

V raziskavi sem primerjal razvoj menedžmenta idej posebej za 25 proizvodnih podjetij in 12 storitvenih podjetij. Ugotovitve kažejo, da so **proizvodna podjetja** precej uspešnejša pri uresničevanju sistema menedžmenta idej. V raziskavi sodelujoči respondenti proizvodna podjetja v

Preglednica 1: *Povprečne ocene posameznih vidikov*



Vir: *Lastna raziskava o menedžmentu idej v slovenskih podjetjih, 2009*

vseh vidikih povprečno ocenili povprečno pol točke višje od podjetij od podjetij, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo.

V nadaljevanju si poglejmo kvalitativne in nekaj kvantitativnih parametrov sistema menedžmenta idej.

Organizacija

Sistemi za menedžment idej so glede na raziskave **dobro organizirani**, saj je omenjeni vidik dobil daleč najvišjo oceno. Sistemi se zaposlenim pri podajanju inovativnega predloga poskušajo približati po različnih poteh, vse bolj tudi elektronsko. Oddaljujejo se tudi klasične prijave, ki pa so v nekaterih podjetjih še vedno aktualne. Podjetja se zavedajo pomena uresničevanja predlogov, vsaj tam, kjer je menedžment idej načrtno zastavljen s podporo poslovodstva.

Kultura in klima

Področje inovacijske **kulture in klime** je visoko ocenjeno. Respondenti trdijo, da se ustvarjalnost pričakuje na vsakem delovnem mestu. Torej rutinerji so manj cenjeni, v podjetju vse bolj cenijo inovativne sodelavce.

Strategija

Vhod v vsak menedžerski proces določa **strateški** vidik. V slovenskih podjetjih menedžment idej zavzema vse pomembnejše mesto in dobiva podporo najvišjega vodstva. Vse več podjetij ima inovativnost zapisano v strateških načrtih.

Komuniciranje

Uporaba **komunikacijskih** orodij je v primeru menedžmenta idej v slovenskih podjetjih še slabo razvita. Uporabljajo klasične medije za enostavno pisno komunikacijo (glasilo, oglasne deske). Uprava se v javnosti v vlogi promotorja menedžmenta idej pojavlja le redko, enako velja za delavske predstavnike.

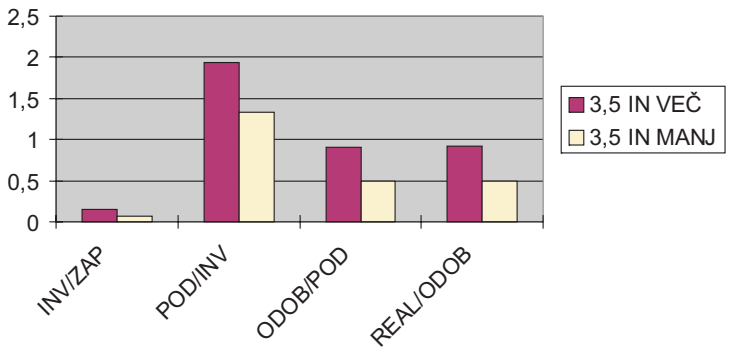
Podjetja so pasivna in ideje čakajo, malo pa naredijo, da bi jih dobili od zaposlenih. Če pa je inovativni predlog zavrnjen neutemeljeno, ali se izgubi v postopkih, se avtor pogosto ne odloči za ponovno sodelovanje.

Nagrajevanje

Navkljub poudarjanju pomena ostalih motivacijskih dejavnikov, **nagrajevanje še vedno ostaja glavno gonilo menedžmenta idej**. Nagrajevanje inovacij je v več kot polovici podjetij integrirano v sistem plač. Podjetje, kjer se nagrada razdeli med vse zaslužne akterje inovativnega predloga na podlagi svojega angažmaja, ima veliko več podanih predlogov na zaposlenega. Ima pa tudi dvakrat večjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi z ostalimi podjetji. V raziskavi vključenih družbah je povprečna izplačana nagrada za inovativni predlog znašala 42,53 □.

Kako se kakovost sistema nagrajevanja odraža v rezultatih menedžmenta idej? Podjetja sem razdelil v dve skupini glede na povprečno oceno vidika sistema nagrajevanja. V prvo skupino sem uvrstil podjetja, ki so trditve o sistemu nagrajevanja ocenila s srednjo oceno 3,5 ali več (takih je 16, njihova povprečna ocena je 4,17). V drugo skupino pa sem uvrstil podjetja s srednjo oceno manjšo od 3,5 (takih podjetij je 21 s povprečno oceno 2,63). Izkazalo se je, da imajo podjetja z visoko oceno sistema nagrajevanja **enkrat več** inventorjev na zaposlenega (INOV/ZAP) in **četrtino več** podanih predlogov na inventorja (POD/INOV).

Preglednica 2: *Primerjava kazalnikov rezultatov glede na oceno vidika sistem nagrajevanja*

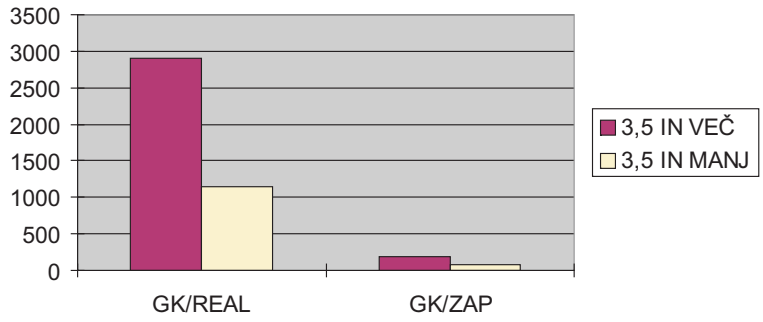


Vir: *Lastna raziskava o menedžmentu idej v slovenskih podjetjih, 2009*

Ta ima tudi skoraj **enkrat več** odobrenih na podane (ODOBR/POD) in **enkrat več** realiziranih na odobrene (REAL/ODOBR) predloge (preglednica 2).

Neodvisen od prej omenjenih kazalnikov je kazalnik gospodarske koristi na izvedeni predlog (GK/REAL), ki je **dvakrat večji** pri podjetjih z višjo oceno. Gospodarska korist na zaposlenega (GK/ZAP) pa je **enkrat večja** pri podjetjih z višjo oceno (preglednica 3).

Preglednica 3: *Primerjava kazalnikov rezultatov glede na oceno vidika Sistem nagrajevanja*



Vir: *Lastna raziskava o menedžmentu idej v slovenskih podjetjih, 2009*

Kadri

V raziskavi sem želel preveriti tudi specifike usposabljanja in izobraževanja za potrebe menedžmenta idej. Po raziskavi sodeč **kadre** razmeroma kvalitetno razvijamo in usposabljamo, vendar pa ne ustvarimo razlike med uspešnimi in neuspešnimi sodelavci. Če pa ne ustvarjamo razlike, je motivacijski faktor zelo majhen. Sodelavcem torej damo priložnost za inovativnost, ne oskrbimo pa jih z orodji, da bi priložnost polno izkoristili.

Vzpodbujanje ustvarjalnosti

Podjetja bi morala tudi več pozornosti posvečati **tehnikam za vzpodbujanje ustvarjalnosti.** Ker je ustvarjalnost posameznika omejena, jo moramo znati potegniti iz posameznikov in skupin. To pomeni, da podjetja niso pasivna v pričakovanju idej, ampak uporabljajo različna orodja in tehnike, ki bodo sodelavcem pomagala biti še bolj ustvarjalni. Po ocenah respondentov sodeč kaže na premajhno aktivnost na tem področju.

Odnos do sistema

V času, ko je vodenje sodelavcev izpostavljeno kot ena ključnih postavk uspešnega poslovanja in ohranjanja konkurenčne prednosti podjetij, je ta nepovezanost menedžerjev s sistemom menedžmenta idej zaskrbljujoča.

Ugotavljam, da je pri organiziranem menedžmentu idej favorizirana množičnost pred kakovostjo idej, vendar ne v vseh podjetjih, kar se odraža v visoki odličnosti menedžmenta idej. V podjetjih, v katerih pa menedžment idej ni kvalitetno zastavljen, pogrešam množičnost in kakovost zamisli.

Vodje

Odnosi **vodij** do sistema za menedžment idej so nekoliko slabše ocenjeni. Zelo pomembna je pohvala, ki je pomemben dejavnik motiviranja.

Ugotovljeno je, da zelo pozitivno vpliva na uspešnost menedžmenta idej izvajanje le-tega znotraj **širšega projekta stalnih izboljšav**, kot so projekti: 20 ključev, kaizen, 6-sigma itd. Izvajanje menedžmenta idej znotraj širšega projekta običajno nakazuje, da se je podjetje celovito lotilo problema. Celovitost se posledično izraža v tem, da vodstvo sprejema menedžment idej kot eno od pomembnih orodij za upravljanje podjetja.

Postavljanje ciljev

Zaskrbljujoče je, da se je **postavljanja ciljev** uvrstilo na predzadnje mesto. Vprašanje, ali vodstvo doseganje rezultatov pri menedžmentu idej sploh smatra za zares pomembne. V slabih 70 % podjetij cilje menedžmenta idej na nivoju podjetja določa najvišje vodstvo. Mar ostali smatrajo menedžment idej kot nekaj, s čimer se ni potrebno ukvarjati?

Tudi skupinam, ki imajo manj podanih inovativnih predlogov, se v podjetjih posvečajo premalo. Res pa je, če cilji niso definirani, potem ni nič narobe, če jih ne dosežeš. Cilji pa se v menedžmentu idej uresničujejo v bazi, med zaposlenimi, na nižjih organizacijskih nivojih. Od tam prihajajo inovativni predlogi. In če ti nimajo zastavljenih ciljev, od njih ni mogoče pričakovati rezultatov.

Vloga menedžmenta idej

Menedžer idej je oseba, katere glavna zadolžitev je menedžment idej in ki mu posveča vsaj polovico svojega delovnega časa. Splošno bi lahko trdil, da ima služba za menedžment idej dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila, vendar se ta v praksi izvaja slabše. Ker je inoviranje prostovoljna dejavnost, mora menedžer idej uporabiti vsa svoja pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč za pridobivanje idej med zaposlenimi.

Profesionalno ali vsaj polprofesionalno zaposlenega, za področje menedžmenta idej, ima **12 od 37 v raziskavi sodelujočih podjetij**. Radarski diagram pokaže, da so podjetja, ki imajo organizirano službo za menedžment idej, bistveno uspešnejša v vseh opazovanih kriterijih. Ocene so v povprečju višje natanko za eno točko, vidiki so med seboj bistveno bolj uravnoteženi, kar pomeni, da ta podjetja izvajajo menedžment idej celoviteje kot ostala.

Povzetek rezultatov raziskave

1. Kljub samo 0,72 predloga na zaposlenega v našem vzorcu inovacije izkazujejo 5,196.673 EUR gospodarske koristi, kar pomeni v povprečju 141,21 EUR gospodarske koristi na zaposlenega v dveh letih skupaj ali 70,60 EUR v enem letu. Če odštejemo izplačane nagrade v višini 1,071.100 EUR, kar znaša 20,85 % gospodarske koristi, dobimo čisto gospodarsko korist, ki jo prinašajo inovacije.

2. Inovacije spodbujajo nastajanje novih oblik znanja v podjetjih, kar je pogoj za ustvarjalnost, ki potrebuje širši spekter znanj. V, na žalost, redkih primerih podjetja vzpodbujajo zaposlene, da sami poskrbijo za realizacijo inovacij, kar skrajša čas realizacije in poveča prihranke.

3. Tudi zaposleni se morajo zavedati, da je ustvarjalnost predpogoj za kakovost in učinkovitost dela in posledično pomemben člen pri doseganju konkurenčnosti na trgu.

4. Če se ljudje v družbi odločijo za načrtno lastno invencijsko-inovacijsko dejavnost, to pomeni, da sredstva, namenjena za posodobitev, ostajajo v podjetju. S temi sredstvi in z omogočanjem kreativnega dela se v podjetju lahko zadrži najboljši ustvarjalni kader. Nagrade, kot motivacijski faktor, v tem primeru 42,53 EUR na predlog pa je premajhen saj strokovnjaki trdijo, da je za dobro motiviranost potrebno razdeliti 50 % gospodarske koristi predloga. To potrjuje tudi podatek, da je povprečna nagrada za inovativni predlog v Nemčiji že v letu 2003 znašala 204 EUR (DiB 2003).

5. Inovacije se kažejo v izboljševanju proizvodnega procesa, kar zagotavlja kvalitetnejše in konkurenčnejše učinke.

6. V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju, je trg vse zahtevnejši. Na voljo je velika ponudba različnih izdelkov. Zato je z inovativnimi pristopi potrebno izdelke dopolnjevati, če podjetje želi doseči konkurenčno prednost.

7. Inovativnost podjetja je prednost gospodarstva, ker se kaže v novih, boljših, funkcionalnejših izdelkih na trgu. Pri tem niso pomembne le revolucionarne inovacije, ampak tudi inovacije, ki se kažejo v nenehnem izboljševanju izdelkov in storitev.

Prepričan sem, da je ustvarjalna miselnost v povezavi z znanjem in odločnostjo najpomembnejši dejavnik pri dvigovanju inovativnosti v slovenskih podjetjih. Tako imajo podjetja, ki nenehno izzivajo ustvarjalnost sodelavcev in njihovo željo po spreminjanju, več možnosti za uspeh. Ni torej dovolj, da vzpostavimo odličen sistem menedžmenta idej, potrebno je nenehno prizadevanje, da bo sistem živel in se razvijal. V tem primeru tudi rezultat ne bo izostal. Vsekakor pa imajo pri tem lahko **pomembno vlogo tudi sveti delavcev.**

RAZGLEDI PO SVETU

Michael Stollt in Norbert Kluge

Pregled soupravljanja delavcev v desetih novih članicah EU

Tu zbrana kratka poročila iz posameznih držav večinoma temeljijo na poročilih strokovnjakov, ki so sodelovali v projektu PRESENS – Perspektive za soupravljanje delavcev po Statutu evropske družbe v novih državah članicah EU.[1] Zbrala sta jih Michael Stollt, Agencija za socialni razvoj, in Norbert Kluge, Evropski sindikalni institut za raziskave, izobraževanje, zdravstvo in varnost – Bruselj, januar 2006.

UVOD

Zastopanost delavcev v vodstvenih organih podjetja je ustaljena praksa v številnih državah petnajsterice, pa tudi v večini novih držav članic. Pravica do imenovanja predstavnikov delavcev v upravni ali nadzorni svet je trenutno zagotovljena – v različnem obsegu – **v 18 od 25 držav članic EU ter na Norveškem**. Med desetimi novimi članicami EU, ki so pristopile leta 2004, je soupravljanje delavcev v vodstvenih organih vzpostavljeno v šestih državah. Na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in v Sloveniji so te pravice udejanjene v širokem obsegu, se pravi tako v zasebnih kot v državnih podjetjih, medtem ko je na Malti in na Poljskem soupravljanje omejeno bodisi na državna ali privatizirana podjetja. Ciper, Estonija, Latvija in Litva pa te oblike zastopanosti delavcev skoraj ne poznajo.

Delavcem je **prek svojih predstavnikov v vodstvenem organu podjetja** omogočen neposreden dostop do informacij ter vpliv na sprejemanje ali potrjevanje strateških odločitev. Zastopanost na ravni vodstvenih organov tako predstavlja še dodatno zagotovilo za upoštevanje interesov zaposlenih, kar je še posebej pomembno v obdobju prestrukturiranja.

S sprejetjem statuta evropske družbe (SE), ki je začel veljati oktobra 2004 in ki podjetjem omogoča, da se oblikujejo kot meddržavni subjekti, je pravica do soupravljanja postala **neločljiv del pogajanj med upravo in predstavniki delavcev iz različnih držav**, katerih cilj je zagotoviti vključenost delavcev v postopke odločanja.

Evropska konfederacija sindikatov (ETUC) je na svojem 10. kongresu od 26. do 29. maja 2003 v Pragi sklenila, da bo razvila skupno strategijo za zagotavljanje

[1] Polne različice poročil iz držav si lahko naložite s spletne strani SEEurope: http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/presens/publications.html

dejanskega delavskega soupravljanja v evropskih družbah (SE) in predstavnikom delavcev v upravnih in nadzornih organih SE-jev zagotovila evropsko legitimnost. Projekt PRESENS, na katerem temelji ta pregled, je bil pomemben korak v tej smeri. Velik del projekta je bil usmerjen v vzpostavljanje pogojev za dialog med ljudmi iz prakse, predstavniki sindikatov in strokovnjaki iz "starih" in "novih" članic ter v spodbujanje vzajemnega učnega procesa.

CIPER

Državni sistem upravljanja podjetij na Cipru vsakemu podjetju, ki deluje po enotirnem sistemu, določi upravni organ (odbor), ki opravlja tako poslovodne kot nadzorne funkcije.

Na Cipru **ni zakonskih določb o zastopanosti delavcev v vodstvenih organih**. Delavsko soupravljanje ni formalno določeno niti v zakonodaji o poslovanju podjetij niti v zakonih o odnosih med delodajalci in delavci, zato ga ni bilo nikoli treba udejanjiti ne v zasebnem ne v državnem sektorju.

Zgodi se, da v podjetjih, ki so deloma ali povsem v državni lasti, vlada dodeli določeno število sedežev v upravnem odboru **visokim sindikalnim funkcionarjem**, predvsem predstavnikom zvez sindikatov. Ta praksa ni posebej določena z zakonom, ampak gre bolj za tradicijo v javni upravi. Pravzaprav ti predstavniki po svojem imenovanju pogosto delujejo kot neodvisne osebnosti. Trenutno najdemo edini primer, da so delavci uspeli imenovati svojega predstavnika v upravni odbor, v polvladnem sektorju, in sicer na ustanovi za razvoj človeških virov (Arxi Anaptyxis Anthropinou Dynamikou), ki se ukvarja s subvencioniranjem izobraževanja in usposabljanja kadrov.

Čeprav Ciper nima prav veliko izkušenj z zagotavljanjem soupravljanja delavcev, pa obstajajo **utečeni načini družbenega dialoga in tripartitnega sodelovanja na prostovoljni osnovi**. V tem širšem smislu lahko rečemo, da delavsko soodločanje na Cipru obstaja predvsem v obliki kolektivnega pogajanja in sodelovanja predstavnikov zaposlenih v tripartitnih organih in odborih. Na delovnem mestu interese ciprskih delavcev zastopa sistem sindikatov. Članstvo v sindikatih je na Cipru med najvišjimi v EU, saj znaša okrog 70 odstotkov vse delovne sile.

ČEŠKA REPUBLIKA

Češka zakonodaja o upravljanju podjetij temelji **pretežno na nemško-avstrijskem modelu**, ki uveljavlja tako imenovani dvotirni sistem odločanja z ločenima upravnim odborom in nadzornim svetom. Delavci imajo pravico do imenovanja svojih predstavnikov v nadzorne svete državnih in zasebnih podjetij.

V **zasebnem sektorju** izvolijo delavci v delniških družbah z nad 50 zaposlenimi tretjino članov nadzornega sveta. Teoretično se lahko v statutu družbe določi tudi višji delež delavskih predstavnikov (do 50 %), oziroma dovoli zastopanost delavcev tudi v družbah z manj kot 50 zaposlenimi.

Nadzorni svet bdi nad dejavnostmi upravnega odbora in splošnim poslovanjem podjetja. Njegovi člani imajo pravico do vpogleda v vse poslovne dokumente in listine, pa tudi do pregleda finančnih izvidov in bilanc. Kadar je to v interesu družbe, je nadzorni svet pooblaščen tudi za sklic generalne skupščine družbe, na katerem ji lahko predlaga določene ukrepe. Soglasje nadzornega sveta je potrebno tudi za pridobitev ali odtujitev posesti, katere vrednost presega tretjino lastnega kapitala družbe. Pooblastila nadzornega sveta se lahko s statutom družbe še razširijo – lahko se denimo določi, da nadzorni svet imenuje in razrešuje člane uprave.

Predstavnike delavcev v svetu **neposredno volijo zaposleni**. Kandidirajo lahko zaposleni ali člani sindikalnih organizacij, prisotnih v družbi, ki niso nujno zaposleni v družbi. Kandidate za nadzorni svet (ali njihovo razrešitev) predlaga bodisi sindikat, delavski svet (če obstaja) bodisi najmanj 10 % zaposlenih. Kandidate lahko predlaga tudi uprava.

V **državnih podjetjih** je zastopanost delavcev v vodstvenih organih obvezna ne glede na število zaposlenih. Med organe državnega podjetja spadata direktor, ki je odgovoren za vsakodnevno upravljanje, in nadzorni svet, ki bdi nad direktorjevimi odločitvami in poslovnimi dejavnostmi. Enako kot v zasebnem sektorju imajo tudi tu zaposleni pravico do imenovanja tretjine članov sveta. V državnih podjetjih oblikuje pravila za postopek izvolitve delodajalec v soglasju s sindikalno organizacijo. Člani sveta lahko postanejo le zaposleni v podjetju. Ne glede na sektor ali poslovno dejavnost imajo člani sveta, ki so jih izvolili delavci, enake pravice in dolžnosti kot drugi člani, ki jih izvoli generalna skupščina (v delniških družbah), ali ki jih imenuje država (v državnih podjetjih).

Med člani nadzornega sveta, ki so jih izvolili delavci, in lokalno sindikalno organizacijo ali delavskim svetom ni nikakršnega formalnega odnosa. Takšna naveza pa se lahko vzpostavi, kadar je izvoljeni predstavnik delavcev obenem tudi funkcionar sindikata.

Posebna pravica do zastopanosti delavcev v vodstvenih organih je zagotovljena v **bančnem sektorju**. Poleg obvezne tretjinske zastopanosti v nadzornem svetu določa *Zakon o bankah* še zastopanost delavcev v upravi.

Do leta 2001 je bila **zastopanost na delovnem mestu** v čeških podjetjih omejena na sindikate, kjer so ti obstajali. Nova zakonodaja je uvedla **mešan sistem**, ki omogoča ustanovitev delavskega sveta, kjer lokalni sindikat ne obstaja. Vendar pa je treba delavski svet razpustiti, če je naknadno ustanovljena sindikalna organizacija. Očitno je to pravilo posredno povzročilo, da je bilo ustanovljenih **le majhno število delavskih svetov**. Predstavniki delavcev na delovnem mestu morajo biti obveščeni o številnih zadevah, prav tako o mnogih izdajajo mnenja. A le sindikat lahko sklene kolektivno pogodbo, kar je pomemben dejavnik, saj pomeni, da na Češkem večina kolektivnega pogajanja poteka na ravni podjetja.

ESTONIJA

V Estoniji morajo imeti javne (delniške) družbe tako upravo kot nadzorni svet. Iz tega sledi, da imajo vsa javna podjetja dvotirni sistem upravljanja. V zasebnih delniških družbah je nadzorni svet treba ustanoviti le, če skupni kapital v delnicah presega 400.000 EEK (okrog 25.000 EUR) in je upravni odbor sestavljen iz manj kot treh članov, oziroma če tako določa statut družbe.

Po estonski zakonodaji **zaposleni nimajo pravice voljenja ali imenovanja predstavnikov v upravni ali nadzorni svet**. Čeprav bi bilo to teoretično možno, se v praksi tudi nobena sindikalna organizacija ali delodajalec ni zavezal k rešitvi tega vprašanja s kolektivno pogodbo. Socialni partnerji na državni ravni imajo različna stališča. Medtem ko organizacija delodajalcev ETTK zastopa mnenje, da bi prisotnost delavskih predstavnikov zgolj ovirala nemoteno delovanje nadzornega sveta, se Zveza estonskih sindikatov (EAKL) zavzema za soupravljanje v vodstvenih organih. EAKL ocenjuje, da obstoječi obvezni postopki obveščanja in posvetovanja v praksi niso učinkoviti, zato meni, da bi ta pravica de-

lavcem zagotavljala vpletenost v odločitve, ki so pomembne za njihove interese (denimo kolektivno odpuščanje ali selitev podjetja). Čeprav je razprava o zastopanosti delavcev v vodstvenih organih trenutno zamrla, se utegne ponovno razvneti ob načrtovanih reformah estonskih kolektivnih delovnih razmerij.

Estonija ima **enotirni sistem zastopanosti delavcev na delovnem mestu, se pravi sistem sindikatov**. V praksi so kolektivna delavska razmerja še najbolj razvita na ravni podjetij, medtem ko so kolektivne pogodbe na ravni države ali panoge redke. Na ravni podjetja se zaposleni udeležujejo pogajanj prek sindikalnih delavskih zastopnikov (shop stewards), ki so v družbah s sindikatom navadno izvoljeni. Estonski zakon o sindikatih (2000) sicer določa postopke obveščanja in posvetovanja v raznih zadevah, vendar se obvezno obveščanje in posvetovanje učinkovito udejanja le tam, kjer za to skrbi sindikalna organizacija. Ker pa je sloves sindikalnih organizacij še vedno omadeževan zaradi tesnih vezi s komunistično partijo v času sovjetske prevlade, se za članstvo v sindikatu še vedno odloča razmeroma malo delavcev. Pravica do obveščenosti in posvetovanja v podjetju je tako zagotovljena le manjšini zaposlenih. Poleg tega sta obveščenost in posvetovanje v podjetju v estonskih delavskih razmerjih razmeroma novi področji, ki tako od sindikatov kot od delodajalcev zahtevata dodatno znanje in nove spretnosti. Ti dve pravici se tako še nista razvili v učinkovito in utečeno prakso.

LATVIJA

Latvijska zakonodaja v podjetjih določa dvotirno strukturo upravljanja, se pravi upravo in nadzorni svet. Podobno kot sosede pa tudi Latvija **nima pravno določene delavske zastopanosti v vodstvenih organih**. Po razglasitvi neodvisnosti leta 1991 so latvijski sindikati izgubili večji del nekdanjega vpliva in članstva. Danes je vanje vključenih približno 20 % zaposlenih, pri čemer je v javnem sektorju članstvo mnogo bolj razširjeno kot v zasebnem. Sklepanje kolektivnih pogodb je v glavnem omejeno na raven posameznih podjetij, skoraj nobenega dialoga pa ni na panožni ali regionalni ravni. Teoretično je panožne pogodbe mogoče sklepati, če delodajalci, ki so vključeni v pogodbo, zaposlujejo več kot 60 % zaposlenih v panogi. V praksi pa ne obstaja nobena pogodba, ki bi ustrezala tem kriterijem. Tudi število kolektivnih pogodb, sklenjenih na ravni posameznega podjetja, ostaja razmeroma nizko. Na podlagi takšnih pogodb dela le kakih 20 % latvijskih zaposlenih.

Čeprav je od leta 2002 **mogoče neposredno voliti »pooblaščene delavske predstavnike«**, ostajajo glavni instrumenti za zastopanje delavskih interesov **sindikati**. Kadar v istem podjetju obstajata tako sindikat kot pooblaščeni delavski predstavnik, ima le sindikat pravico, da sklene kolektivno pogodbo. Tako sindikati kot pooblaščeni delavski predstavniki imajo pravico do obveščenosti in posvetovanja o različnih zadevah, vključno z ekonomskim položajem podjetja, socialnimi vprašanji in odločitvami, ki zadevajo plače, delovne pogoje in delovna mesta. V praksi je socialni dialog na delovnem mestu še najbolj dejaven tam, kjer je vloga sindikatov močna, kar dejansko pomeni, da je velika večina latvijskih delavcev brez zastopnika svojih interesov.

LITVA

Po litvanski podjetniški zakonodaji lahko podjetja izbirajo med enotirnim (upravni odbor) in dvotirnim (uprava in nadzorni svet) sistemom upravljanja. **Delavska pravica do zastopanosti v upravi ali nadzornem svetu zakonsko ni določena** (ne za državna ne za zasebna podjetja). Zastopanost delavcev v vodstvenih organih ovirajo številni dejavniki. Večina Litovcev na delavsko soupravljanje še vedno gleda kot na **prepreko delodajalčevi poslovni suverenosti, tujek ali celo oviro tržno usmerjenemu gospodarstvu**. Te negativne izkušnje izvirajo iz socialistične preteklosti, in še danes med delavci ni čutiti posebne želje po njihovem oživljanju. Tudi novejši poskusi uvajanja teh pravic (1990-1994) niso bili uspešni. V času zgodnje tranzicije je namreč Zakon o državnih podjetjih uveljavil pravico, da delavci izvolijo do dve tretjini članov nadzornega sveta. A njihova prisotnost v nadzornih svetih državnih podjetij ni mogla preprečiti zlorab, korupcije in goljufij v zgodnjih fazah privatizacije. Zaradi tega je bila **ta pravica spet ukinjena**. Odtlej ni še nihče ponovno odprl razprave o sodobnih oblikah delavske zastopanosti v vodstvenih organih.

Litvanski sistem odnosov med delodajalci in delojemalci je močno na strani podjetij. Čeprav je kolektivno pogajanje teoretično možno tudi na državni, panožni ali regionalni ravni, je **večinoma omejeno na raven posameznih podjetij**. Število zaposlenih, ki jih takšne kolektivne pogodbe zajemajo, pa je razmeroma nizko, prav tako nizko pa je tudi članstvo v sindikatih. Zastopanost na delovnem mestu je imela v Litvi do nedavnega eno samo obliko, in sicer so si **ekskluzivno pravico do tega lastili sindikati v podjetjih**. To je pomenilo, da brez sindikata tudi ni bilo delavskih predstavnikov. Novembra 2004 je bil sprejet Zakon o delavskih svetih, ki omogoča delavsko zastopanost tudi v podjetjih, kjer sindikat ne obstaja. Sedaj obstoječi sistem bi torej lahko opisali kot **enokanalni sistem zastopanosti, z rezervnim kanalom za nesindikalizirana delovna mesta**. Če v podjetju obstaja sindikat, ima izključno pravico do zastopanja vseh delavcev in ne dovoljuje ustanovitve delavskega sveta. V Litvi imajo delavski predstavniki zakonsko pravico do obveščenosti in posvetovanja o splošnem položaju v podjetju, odpuščanju delavcev zaradi ekonomskih ali tehnoloških vzrokov in prestrukturiranju delovnih mest. Pri nekaterih vprašanjih, denimo spremembah internega pravilnika o delu, je potrebno soglasje delavskih predstavnikov.

MADŽARSKA

Madžarska zakonodaja o gospodarskih družbah se zgleduje zlasti po nemški, zato je običajna oblika upravljanja v domačih podjetjih dvotirni sistem. Nadzorni svet je obvezen organ v vseh delniških družbah ter vseh večjih družbah z omejeno odgovornostjo ne glede na to, ali so v zasebni ali državni lasti.

Po naravi pa igrajo nadzorni sveti na Madžarskem le šibko vlogo. Lahko sicer bdijo nad direktorjevimi dejavnostmi in delujejo v prid delničarjev, vendar se običajno le redko sestajajo. Zbor delničarjev se sicer lahko odloči razširiti pristojnosti nadzornega sveta. Običajno so dejavnosti nadzornih odborov omejene na en ali dva sestanka letno, na katerih potrdijo vsa pomembna poročila z zborov delničarjev (vključno z letnim finančnim poročilom) ter poslovne načrte, občasno pa se izvaja omejen nadzor nad organizacijo z zahtevki po podrobnejših informacijah ali revizijah računovodskih in poslovodnih knjig. Glavna zadolžitev nadzornega sveta je, da skliče zbor delničarjev, če ugotovi, da uprava podjetja posluje v nasprotju z zakonom, statutom podjetja ali odločitvijo zbora delničarjev, ali če se mu zdijo odločitve uprave škodljive za interes družbe ali delničarjev.

V družbah z najmanj 200 polno zaposlenimi mora biti tretjina članov nadzornega

sveta predstavnikov delavcev. Takšna zastopanost delavcev je obvezna tako **v državnih kot v zasebnih podjetjih**, ne glede na to, ali je družba organizirana kot delniška ali kot družba z omejeno odgovornostjo. Predstavnike zaposlenih predlaga delavski svet podjetja ali centralni delavski svet, vendar mora predhodno »pridobiti mnenje« sindikatov. Zbor delničarjev mora imenovati kandidate, ki jih je predlagal delavski svet, če le ustrezajo formalnim kriterijem.

V praksi so predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu vodilni funkcionarji lokalnega sindikata in/ali delavskega sveta, oziroma njihovi namestniki. Delno prekrivanje funkcij med predstavniki v nadzornem svetu in predstavniki delavskih interesov na delovnem mestu pripomore k temu, da so predstavniki pravno varnejši (predvsem pred odpuščanjem, diskriminacijo itd.), saj zakonodaja tega sicer ne zagotavlja.

Pravice in dolžnosti predstavnikov delavcev v nadzornem svetu so **načeloma enake tistim ostalih članov**, ki jih izvolijo delničarji. Za delavske predstavnike velja le ena posebna določba: če nadzorni svet ni dosegel konsenza, mora biti zbor delničarjev obveščen o manjšinskem stališču delavskih predstavnikov. Tudi obratno so predstavniki delavcev dolžni obveščati skupnost zaposlenih o vseh zadevah, z izjemo tistih zadev, ki se obravnavajo kot poslovne skrivnosti.

Nagrajevanja članov sveta zakon ne določa posebej, pač pa o tem sklepa zbor delničarjev po načelu enakosti med člani. Kljub temu se praksa nagrajevanja med podjetji močno razlikuje.

Postopek imenovanja in vsakodnevno delovanje delavskih predstavnikov odraža dvojnost madžarskega sistema odnosov med delodajalci in delojemalci. Leta 1992 so bili uvedeni **obvezni delavski sveti**. Sindikati so temu sprva ostro nasprotovali, saj so se bali, da bo njihov položaj s tem oslabljen. Odtlej pa so številne spremembe v delovnopravni zakonodaji povzročile **precejšnjo zmedo v delitvi pristojnosti med delavskimi sveti in sindikati**. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so odnosi med sindikati in delavskimi sveti postajali vse bolj napeti, sčasoma pa je v večini podjetij prišlo do tega, da so sindikati delavske svete prevladali oziroma jih naredili nepotrebne. Novejše študije kažejo, da so delavski sveti dejavni le še v večjih podjetjih, kjer obstajajo tudi lokalne sindikalne organizacije, medtem ko v podjetjih brez sindikatov ne opravljajo funkcije institucionaliziranega posredništva med delavci in delodajalci.

V praksi je precej **prekrivanja med funkcionarji**, ne le med sindikalnimi funkcionarji in člani delavskega sveta, ampak tudi med člani nadzornega sveta in drugimi organi delavske zastopanosti. Po drugi strani pa v podjetjih, kjer ni ne sindikata ne delavskega sveta, sploh nihče ne bdi nad izvrševanjem zakonskih predpisov. Čeprav je zastopanost delavcev v vodstvenih organih teoretično samodejna, v praksi ni državne agencije (delovnega inšpektorata ali urada za registracijo podjetij), ki bi bila sposobna preverjati ravnanje podjetij na tem področju.

Čeprav zastopanost delavcev v vodilnih organih ni ključni faktor v madžarskih odnosih med delodajalci in delojemalci, pa predstavlja dodaten instrument soodločanja, ki krepi delovanje sindikatov in delavskih svetov.

MALTA

Po malteški podjetniški zakonodaji je edini priznani sistem upravljanja enotirni, dvotirnega sistema niso nikdar formalno priznali. Podjetje upravlja svet direktorjev, ki sprejema vse poslovne odločitve in ima v rokah celotno izvršno moč.

Na Malti **je trenutno 10 podjetij**, pri katerih je poskrbljeno za zastopanost delavcev v upravi, od teh jih je 6 v državni lasti. Preostala štiri podjetja so zasebna in sicer so tri v lasti splošnega delavskega sindikata (GWU), največje sindikalne organizacije na otoku, eno pa v lasti laburistične stranke. V svetu direktorjev je 12 izvoljenih predstavnikov delavcev (t. i. delavskih direktorjev).

Kjer so uvedli soupravljanje delavcev, so to storili **na različne načine**. Pri nekaterih družbah, ki so v lasti vlade oziroma Malteške univerze, temelji ta pravica na zakonskih določbah. V drugih podjetjih to področje ureja kolektivna pogodba, spet drugod pa soupravljanje izvajajo na podlagi posebnih dogovorov.

Delavski direktorji lahko postanejo le zaposleni v podjetju. Večinoma jih **neposredno volijo zaposleni**. Po imenovanju imajo delavski predstavniki enake dolžnosti in pravice kot drugi člani sveta direktorjev (vključno z nagrajevanjem).

Če se ozremo nazaj, se je zastopanost delavcev pričela v 1970-ih letih, ko je novoizvoljena vlada krenila v novo smer gospodarskega razvoja in uvedla sveže oblike odnosov med delodajalci in delojemalci, pri katerih naj bi delavsko soodločanje igralo odločilno vlogo. Izvirna ideja, vključno z delavskimi direktorji, izhaja iz socialistične doktrine samoupravljanja. A odtlej je **delavsko soupravljanje v vodstvenih organih vse bolj pod pritiskom**. V ladjedelnici Malta Drydocks, na primer, naj bi leta 1975 že vseh 8 direktorjev izvolili delavci (po sistemu samoupravljanja). A leta 1997 je bilo število voljenih delavskih direktorjev zmanjšano na polovico, leta 2000 pa že na zgolj enega predstavnika. Pred kratkim so tri podjetja v privatizacijskem procesu ukinila pravico zaposlenih do izvolitve svojih predstavnikov v svetu direktorjev, med njimi tudi Drydocks.

Malteška zakonodaja o odnosih med delodajalci in delojemalci je **sorodna britanskemu sistemu**, kjer sindikalni delavski zastopnik na delovnem mestu predstavlja sindikat, kolektivno pogajanje pa se dogaja predvsem na ravni podjetja. V obstoječem sistemu odnosov med delodajalci in delojemalci, ki temeljijo na konfliktih in pogajanjih, zastopanost delavcev v vodstvenih organih nikdar ni bila učinkovito vzpostavljena. Verjetno iz tega razloga tako vodstveno osebje kot tudi delavci z nezaupanjem gledajo na delavske direktorje.

POLJSKA

Na Poljskem je delavsko soupravljanje v vodstvenih organih odvisno predvsem od lastniške oblike družbe. Delavski predstavniki so **zakonsko obvezni le v javnem sektorju.**

Preoblikovanje političnega sistema je na Poljskem povzročilo številne gospodarske premike, v okviru katerih so se korenito spremenili tudi načini delavske vključenosti v postopke poslovnega odločanja. Ko se je podjetje privatiziralo, so lahko zaposleni brezplačno pridobili do 15 % delnic podjetja, s katerimi je prej upravljala državna blagajna. Vendar pa je Zakon o privatizaciji (1992,1996) uvedel tudi pravico zaposlenih do zastopanosti v nadzornem svetu **bivših državnih podjetij**, ki so se preoblikovala v tržna podjetja z državno blagajno kot edinim delničarjem (postopek komercializacije). V skladu s to zakonodajo zaposleni v takšnih podjetjih predlagajo **dve petini članov nadzornega sveta**. Ko državna blagajna odproda več kot 50 % svojih delnic, se število delavskih predstavnikov v nadzornem svetu lahko zmanjša. Dokler pa

je država še delničar podjetja, mora podjetje v nadzornem svetu obdržati vsaj minimalno število delavskih predstavnikov (2 – 4 člani, glede na velikost nadzornega sveta).

Poljska zakonodaja predvideva dvotirni sistem le za delniške družbe, medtem ko morajo družbe z omejeno odgovornostjo ustanoviti nadzorni organ le, če njihov osnovni kapital presega 500.000 PLN (okrog 125.000 EUR) in je število delničarjev več kot 25. Nadzorni svet bdi nad vsemi dejavnostmi družbe. Med pristojnosti nadzornega sveta sodi tudi to, da – z ustrezno utemeljitvijo – suspendira določene ali vse člane uprave. Člane nadzornega sveta imenuje in razrešuje občni zbor. Delavske predstavnike v nadzornem svetu **neposredno volijo vsi zaposleni**. Zakon ne razlikuje med posameznimi vrstami članov nadzornega sveta, zato so pravice in dolžnosti delavskih predstavnikov enake tistim drugih članov, vključno z nagrajevanjem.

Če ima »komercializirano« (privatizirano) podjetje več kot 500 zaposlenih, imajo zaposleni pravico, da **izvolijo enega člana uprave**, poleg svojih predstavnikov v nadzornem svetu (to pravico zaposleni obdržijo tudi, če državna blagajna odproda več kot polovico svojih delnic).

Zavedati se moramo, da se je v obdobju od 1990 do 2003 privatiziralo prek 7.000 državnih podjetij (se pravi 80 % vseh državnih podjetij – podatek iz leta 1990). Ob koncu leta 2003 je bilo še okrog 700 podjetij z državno blagajno kot edinim delničarjem. K temu moramo prišteti še številne družbe, pri katerih je državna blagajna obdržala določeni delež delnic oziroma lastništva. Pravica do voljenja predstavnikov v nadzorni svet naj bi delavcem vsaj deloma odtehtala izgubljene participacijske pravice, ki so jih imeli pred pričetkom privatizacijskega procesa.

Preostala državna podjetja (ki se še niso privatizirala) še vedno uporabljajo zakonodajo iz leta 1981 o delavskem samoupravljanju, ki je bila uvedena kot odgovor na katastrofalne posledice podjetniškega upravljanja pod planskim gospodarstvom. Ta zakon zaposlenim zagotavlja številne pravice predvsem prek sveta delavcev, ki ga izvolijo zaposleni in ki ima obširna nadzorna pooblastila, vključno z imenovanjem direktorja podjetja. Ker število državnih podjetij stalno upada, je tudi **delavsko samoupravljanje v zatonu**.

V podjetjih, ki niso v državni lasti oziroma so privatizirana (bivša državna podjetja), **zaposleni nimajo zakonsko zagotovljene pravice do soodločanja pri upravljanju z njihovim delovnim mestom**. Tudi v podjetjih, ki so se »neposredno privatizirala«, se pravi, kjer je bilo vse premoženje neposredno prodano, novi zasebni lastnik ni bil dolžan vključiti delavskih predstavnikov v vodstvene organe. Poleg tega so se novo pridobljene pravice do zastopanosti v vodstvenih organih pogosto ukinile takoj, ko so podjetja dokončno prevzeli novi lastniki. Kljub vsemu pa so v okviru tako imenovanih "paktov blagostanja", sklenjenih med sindikati in novimi zasebnimi lastniki, sindikati ponekod dobili pravico do imenovanja svojih predstavnikov v nadzorni svet.

Sindikalni sistem na Poljskem je **decentraliziran**. Da bi imeli znatnejši vpliv na zadeve, ki se nanašajo na zaposlene, morajo tudi panožni ali državni sindikati ustanoviti podjetniške organizacije. Po drugi strani pa zaposleni pogosto oblikujejo sindikat znotraj enega podjetja, ki se ukvarja le z odnosi z njihovim delodajalcem. Tako je zastopanost na delovnem mestu **večinoma mogoča prek lokalnih sindikatov** (enokanalni sistem). V večini delovnih mest, še posebej v manjših podjetjih, pa zastopnikov sploh ni. Trenutno ni splošnih zakonskih določb, ki bi zaposlenim zagotavljale pravico do obveščenosti in posvetovanja. Ta položaj se bo spremenil, ko bo začela veljati zakonodaja, ki udejanja Direktivo EU 2002/14. **Sindikati se izredno odklonilni** do direktive EU o postopkih obveščanja in posvetovanja. Bojijo se, da bodo izgubili svoj monopol v delovnih organizacijah in da se bodo delodajalci vse bolj zavzemali za nesindikalne delavske svete z namenom oslabiti položaj sindikatov.

SLOVAŠKA

Na Slovaškem obstaja zastopanost delavcev v vodstvenih organih tako državnih kot zasebnih podjetij. Poglavitni kriterij pa je obstoj nadzornega sveta. Ta je obvezen v vseh **državnih podjetjih**, ne glede na velikost in področje delovanja. Le podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostmi v javno korist in kjer je to posebej določeno z njihovimi statuti, nimajo nadzornega sveta in posledično tudi ne delavskih zastopnikov na vodstveni ravni (denimo železnice in pošta).

V državnih podjetjih lahko delavci izvolijo **polovico članov nadzornega sveta.** Predsednik sveta pa ne more biti zaposlen v podjetju. Zaposleni izbirajo svoje predstavnike z **neposrednimi volitvami**. Če v podjetju obstaja sindikalna organizacija, ima ta pravico do imenovanja enega delavskega predstavnika.

Vloga nadzornega odbora v državnih podjetjih je odločanje o delitvi dobička in poravnavi izgub, svetovanje o kadrovskih potezah v upravi podjetja, poročanje o združitvi ali cepitvi podjetja, izdaja polletnega ali letnega finančnega poročila, izdaja soglasja ob imenovanju zunanjega nadzornega telesa, ob najemu kreditov ali posojil, ob odtujitvi družbenega kapitala ali ob izdaji družbenega kapitala v upravljanje generalnemu direktorju ali tretji osebi, ki jo podjetje pooblasti za ta namen.

V **zasebnem sektorju** je nadzorni svet obvezen organ le v delniških družbah z osnovnim kapitalom vrednosti najmanj 1 milijon SKK (okrog 25.000 EUR). Če ima družba več kot 50 polno zaposlenih delavcev, zaposleni izvolijo **tretjino članov nadzornega sveta**. Statut družbe pa lahko določi tudi višji delež (največ 50 %) delavskih predstavnikov, ali pa uvede delavske predstavnike tudi v podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih.

V zasebnih podjetjih nadzorni svet pregleduje izredne in konsolidirane računovodske izkaze in načrtovano razdelitev dobička ali poravnavo izgub ter o tem poroča generalni skupščini. Poleg tega izbere predstavnika, ki nastopa v sodnih postopkih in pred drugimi organi v zadevah, ki vključujejo člane uprave. Člani nadzornega sveta imajo pravico do vpogleda v vse izkaze in dokumente o dejavnostih podjetja, in tako izvajajo nadzor, ali izkazi ustrezajo dejstvom in ali so dejavnosti podjetja v skladu z zakonom, statutom podjetja in odločitvami generalne skupščine. Poleg tega mora nadzorni svet potrditi vsako redno, izredno in konsolidirano finančno poročilo.

Tako v državnih kot v zasebnih družbah kandidate za delavske predstavnike predlaga lokalna **sindikalna organizacija**, alternativna možnost pa je tudi, da kandidat sam zbere **10 % glasov zaposlenih**. Nova zakonodaja je bila sprejeta leta 2000 in je razrešila težave, ki so se pojavljale prej zaradi nejasnega postopka predlaganja kandidatov. V številnih primerih je namreč prej kandidate določila kar uprava, ki tudi organizira volitve. V nadzorni svet je za delavske predstavnike mogoče izvoliti le osebe, ki so zaposlene v podjetju. Ko je postopek imenovanja končan, imajo enake pravice in dolžnosti kot drugi člani sveta,

kot to določa statut družbe. To velja tudi za nagrajevanje.

Odnosi med delodajalci in delojemalci na delovnem mestu so se dolgo urejali izključno prek sindikatov, saj so bile to edine organizacije, ki so imele pravico zastopati interese delavcev v podjetjih. Od leta 2002 pa je v primeru neobstoja sindikata mogoče ustanoviti tudi **delavski svet**. Leto kasneje so ta zakon razširili z dopolnilom, da je delavski svet mogoče ustanoviti ne glede na to, ali lokalna sindikalna organizacija obstaja ali ne, **če tako zahteva 10 % zaposlenih**. Obe telesi imata danes približno enak status ter primerljive pravice do obveščenosti in skupnega odločanja (kjer je potrebno soglasje delavskih predstavnikov). Le sindikat pa lahko sklene kolektivno pogodbo z upravo podjetja. Kolektivno pogajanje se na Slovaškem odvija na ravni panoge in posameznih podjetij, in tako pokriva razmeroma visoko število zaposlenih.

Vir:

www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/booklet_summaries_nms_slovene.pdf 1. 6. 2006.





Pišeta:
dr. Valentina Franca in Barbara Filipov

Evropski projekt TULIP

Vloga sindikatov v procesu vseživljenjskega učenja

Družbene spremembe in gospodarski razvoj intenzivno vplivajo na trg dela in s tem tudi na položaj sindikatov. V današnjih razmerah zgolj boj za višje plače in boljše delovne pogoje ne more predstavljati celotne palete dejavnosti sindikata. Pričakuje se, da se bodo sindikati posodobili in v svoje dejavnosti vključili novosti, med katere bi lahko šteli tudi vključevanje članov sindikata v procese vseživljenjskega učenja. To je tudi osnovna ideja evropskega projekta TULIP, v katerega je vključena tudi Slovenija in v okviru katerega smo aktivneje začeli z razpravami in aktivnosti na področju vključevanja sindikatov v procese vseživljenjskega učenja.

Izziv sindikatov v 21. stoletju

Sindikati kot zastopniki delavcev se v 21. stoletju srečujejo z mnogimi izzivi. Eden glavnih izzivov, ki je tudi predmet številnih strokovnih razprav, je vprašanje, **kaj pravzaprav določa moč sindikata**. Do nedavnega je bilo v naši družbi usidrano prepričanje, da je moč sindikata odvisna predvsem od števila njegovih članov. Večje število članstva naj bi prinašalo večjo moč. Z vsesplošnim upadanjem članstva v sindikatih so vodstva sindikatov prisiljena razmišljati, kako bi na novo definirala svoj položaj z namenom obdržati oziroma povečati svojo moč kljub nižjemu prilivu novih članov.

Eden zglednejših primerov novega pozicioniranja sindikatov je **britanski sindikat UNISON**, v katerega so včlanjeni predvsem nižje kvalificirani delavci javnega sektorja, med katerimi je veliko migrantov in žensk. Vodstvo britanskega sindikata se je postavilo na stališče, da moč sindikata ne opredeljuje samo in zgolj število članov, temveč in predvsem **znanje, ki ga imajo njihovi člani**. Zato je aktivno vpreglo vse svoje sile v iskanje različnih možnosti in načinov, kako povečati znanje svojih članov. Ker je največ znanja na univerzah, so se povezali z univerzo v Liverpoolu, kar je predstavljalo začetek evropskega projekta TULIP (Trade union and University Lifelong learning In Partnerhsip), torej **izgradnje sodelovanja med sindikati in univerzami v procesu vseživljenjskega učenja.** Na zaključni konferenci projekta, ki je potekala konec junija 2009 v romunskem mestu Iasi, je svoje izkušnje in dejavnosti na tem področju predstavila tudi Slovenija. Glavna izhodišča razprave in razmišljanja so podana v nadaljevanju.

Vseživljenjsko učenje v Sloveniji

Vseživljenjsko učenje postaja eden pomembnejših vidikov družbenega razvoja. Po zgledu drugih držav pridobiva na pomenu tudi v Sloveniji, saj se tako politika kot gospodarstvo zavedata, da sta pridobivanje in stalno nadgrajevanje znanj in sposobnosti osnovni pogoj za osebnostni razvoj in na njem temelječi družbeni razvoj. Ravno v procesih vseživljenjskega učenja (predvsem v neformalnih oblikah tovrstnega učenja) vsako leto sodeluje oziroma se ga udeležuje vedno več Slovencev, saj se vedno bolj zavedajo pomena znanja, izobrazbe in različnih (u)sposob(lje)nosti. Po podatkih Statističnega urada RS je prebivalec Slovenije, ki se dodatno izobražuje, v povprečju star **med 25 in 34 leti, visoko izobražen in zaposlen** ter se izobražuje

zaradi **potreb dela** in to večinoma **zunaj delovnega časa**. Podatki tudi kažejo pozitiven trend splošnega zanimanja za različne oblike izobraževanj. Trenutno je kar 41 odstotkov Slovencev, starih med 25 in 64 leti, vključenih v eno od možnih oblik izobraževanja. Po drugi strani pa je zaskrbljujoče, da so za dodatno pridobivanje znanj in izobraževanje nezainteresirani ravno tisti, ki bi ga najbolj potrebovali – brezposelne osebe, med katerimi prevladujejo posamezniki z nizko stopnjo izobrazbe. V programe za pridobitev izobrazbe je vključena **le desetina brezposelnih,** v programe neformalnega izobraževanja **pa dobra petina brezposelnih** (SURS. 2007. Anketna raziskava o izobraževanju odraslih v Sloveniji).

Potrebna širitev izobraževalne aktivnosti sindikatov

V Sloveniji žal **težko govorimo o kakršnikoli vidnejši vlogi sindikatov v procesih vseživljenjskega** učenja oziroma izobraževanja nasploh, saj se v našem družbenem prostoru sindikati še vedno pojavljajo »zgolj« kot zastopniki delavcev in njihovih interesov, ki načeloma ne izobražujejo svojih članov. Izobraževanje s strani sindikatov sicer poteka, a resda največkrat **na ravni predsednikov sindikatov in sindikalnih zaupnikov**. Kljub temu, da je med ostalimi člani mogoče zaslediti »**izobrazbeno podhranjenost**«, zaenkrat članstvo v sindikatu članom ne omogoča dodatnega izobraževanja. V času naraščajoče brezposelnosti je to še toliko bolj izrazito, saj so posamezniki z nižjo stopnjo izobrazbe in brez dodatnih znanj težje zaposljivi.

Čeprav v Sloveniji ne razpolagamo s podatki o strukturi članstva v sindikatih, bi lahko na podlagi opazovanj sklepali, da v sindikatih prevladujejo **starejši delavci z nižjo stopnjo izobrazbe z dolgoletnim članstvom.** Mlajši delavci, ki so praviloma bolj izobraženi, pa se za članstvo v sindikatu ne odločajo, oziroma se odločajo redkeje. Jedro članstva današnjih sindikatov predstavljajo delavci, ki so v dodatno izobraževanje in usposabljanje vključeni po »službeni« dolžnosti, pridobivanja novih znanj na lastne stroške pa si ne morejo privoščiti, oziroma jih to manj zanima. Poleg tega bi težko govorili, da imajo ti posamezniki visoko motivacijo za učenje in pridobivanje novih znanj bodisi, ker se jim zdi to nepotrebno, bodisi, ker so s trenutnim položajem povsem zadovoljni. S podobnimi trendi se srečujejo tudi v tujini, zato si vedno več sindikatov postavlja vprašanje, kako in na kakšen način se aktivirati na tem področju, da bi povečali motivacijo in željo po izobraževanju med svojimi člani.

Možni razlogi (ne)vključevanja sindikatov

Temeljno poslanstvo sindikatov, ki je predvsem posledica zgodovinskega razvoja, se kaže v zaščiti in uveljavljanju pravic in interesov delavcev. Vendar sodobne družbene in gospodarske razmere zahtevajo od sindikatov nove aktivnosti in dejavnosti v duhu povečevanja njihove dodane vrednosti oziroma obogatitve svojega delovanja. Ena od potencialnih možnosti je zagotovo **možnost / pravica / obveznost izobraževanja in usposabljanja svojih članov**. Pred tem pa je smiselno analizirati možne vzroke, zakaj slovenski sindikati (še) ne sodelujejo v procesih vseživljenjskega učenja.

Eden od pomembnejših razlogov je lahko **(ne)zainteresiranost politike in gospodarstva.** V sedanji ureditvi imajo sindikati precejšnjo vlogo pri sprejemanju delovne in socialne zakonodaje, saj se zakonski predlogi sprejemajo po predhodni obravnavi s strani socialnih partnerjev v okviru Ekonomsko-socialnega sveta. Zaradi ustroja našega političnega in družbenega sistema in možnosti, ki jih ta ponuja, so sindikati zaenkrat obvladljivi, čeprav so se tu in tam, za dosego svojih ciljev oziroma želja, včasih prisiljeni zateči k tako skrajnemu sredstvu, kot je stavka. Če bi imeli še večjo moč oziroma vlogo v družbi, ki bi jo s priznanjem pravice do izobraževanja svojih članov nedvomno pridobili, bi s tem do-

Eden glavnih izzivov je danes vprašanje, kaj pravzaprav določa moč sindikata. Do nedavnega je bilo v naši družbi usidrano prepričanje, da je moč sindikata odvisna predvsem od števila njegovih članov.

GOSPODARSKA KRIZA, SINDIKATI IN VSEŽIVLJENJSKO UČENJE?

V Sloveniji je gospodarska kriza zaenkrat najbolj prizadela delovno intenzivne panoge. Stopnja registrirane brezposelnosti se je v enem letu iz 6,6 odstotka dvignila na 8,8 odstotka, oziroma se je število brezposelnih oseb povečalo za 38,2 odstotka v primerjavi z mesecem majem 2008. Več kot zgovoren je podatek, da sta med brezposelnimi skoraj dve tretjini oseb, ki imajo največ četrto stopnjo izobrazbe, od katerih jih ima 39,7 odstotka prvo oziroma drugo stopnjo izobrazbe. **Vključenost teh oseb v procese vseživljenjskega učenja je nujna**, če želijo izboljšati svojo zaposljivost in si s tem povečati možnosti za preživetje v vedno bolj konkurenčnem in znanja polnem družbenem okolju. Pri tem bi lahko ob Zavodu za zaposlovanje odigrali pomembno vlogo tudi sindikati, čeprav je sodelovanje lažje v času trajanja zaposlitve.

Gospodarska recesija je zahtevala tudi ukrepanje s strani države. Eden od protikriznih ukrepov, ki je hkrati tudi priložnost za sindikate, je nedavno sprejet **Zakon o delnem povračilu nadomestila plače**. Ta predvideva delno povrnitev izplačanih nadomestil plače za delavce, ki jim delodajalci začasno ne morejo zagotavljati dela in so doma na začasnem čakanju, kot tudi povračilo stroškov njihovega usposabljanja ali izpopolnjevanja ter dokvalifikacije oziroma prekvalifikacije v obdobju začasnega čakanja na delo. Eden od pogojev za pridobitev subvencije je tudi obveznost delodajalca, da **usposobi delavce** za drugo delo oziroma, da izpopolni njihovo znanje in sposobnosti. Ker je ohranitev delovnih mest vsekakor tudi v interesu sindikatov, je ta zakon mogoče **priložnost za sindikate**, da se aktivno vključijo v proces usposabljanja in izpopolnjevanja (in s tem v proces vseživljenjskega učenja), tako da sodelujejo že pri sestavi programa usposabljanj in izpopolnjevanj in nato morebiti celo pri njegovi izvedbi. V kolikšni meri bodo sindikati vključeni v to dogajanje, pa je odvisno predvsem od volje in želje posameznega delodajalca, saj sam zakon te pravice sindikatom ne priznava.

datno okrepili tudi svoj položaj v razmerjih do ostalih partnerjev, pridobili bi večji ugled in se morebiti celo znebili slabšalnih oznak, kot na primer »nebodigatreba« in podobno. Vprašanje pa je, koliko je to v interesu politike in gospodarstva.

Vzrok za nevključevanje sindikatov lahko iščemo tudi v samih sindikatih oziroma v tem, da sindikatih **ne prepoznajo priložnosti vseživljenjskega učenja.** Morda se preprosto ne prepoznajo v vlogi izvajalca oziroma nosilca izobraževanja oziroma usposabljanja svojih članov. Povezano s tem je vprašanje **(ne)zanimanja sindikatov** oziroma (ne)interes sindikatov za tovrstno delovanje. Glede na to, da je med približno 600 različnimi izvajalci na letos že 14. Tednu vseživljenjskega učenja sodelovala le ena sindikalna zveza, lahko sklepamo, da **večina sindikatov zaenkrat (še) ne kaže večjega zanimanja za sodelovanje** v procesih vseživljenjskega učenja. Razloge lahko iščemo morda v slabi pripravljenosti za intenzivnejše sodelovanje v izobraževalnih procesih (prevelika odgovornost, nezadostna in/ali neustrezna strokovna podkovanost, pravna neurejenost tovrstnega delovanja in podobno) ali pa še v šibki zaznavi potreb za širitev svoje dejavnosti. S tem je povezano tudi vprašanje finančnih možnosti za izpeljavo različnih izobraževanj članov, saj se večina sindikatov financira izključno iz članarine, ki pa večinoma zadošča le za pokrivanje osnovne dejavnosti.

Naslednji razlog za nizko aktivnost članov na področju vseživljenjskega učenja je lahko tudi **pravna neurejenost.** Slovenska pravna ureditev (še) ne pozna pravice oziroma obveznosti izobraževanja in usposabljanja članov sindikata. Tega ne določa noben zakon, ravno tako ni veljavnega akta ali programa, ki bi sindikatom izvajanje in spodbujanje takšnega učenja (finančno) omogočal.

Glede na svoj položaj imajo sindikati vrsto prednosti, ki jih lahko spretno unovčijo pri vpeljavi aktivnosti na področju vseživljenjskega učenja. Sindikati so namreč tisti, ki so **nenehno prisotni med delavci** in so hkrati v **vsakodnevnem stiku z delodajalci**. To jim omogoča takojšnjo zaznavanje tako potreb delovnega procesa kot tudi pomanjkanja določene usposobljenosti delavcev. Poleg tega spremljajo spremembe delovno socialne politike in nastajajočo zakonodajo, s čimer lahko pravočasno seznanjajo svoje člane. S tem skrbijo za obveščenost članov o pravicah in obveznostih, kar prav tako vpliva na kakovost odnosov med delavcem in delodajalcem. Kot odgovor na nenehno upadanje članstva v sindikatih, bi to lahko predstavljajo jeziček na tehtnici ob odločanju za včlanitev v sindikat.

Vodstvo britanskega sindikata UNISON se je postavilo na stališče, da moč sindikata ne opredeljuje samo in zgolj število članov, temveč in predvsem znanje, ki ga imajo njihovi člani.

Kako naprej?

Glede na do sedaj navedeno je več kot očitno, da bi sindikati lahko oziroma bi morali sodelovati v različnih oblikah vseživljenjskega učenja. Glavnina takšnega delovanja bi se morala dogajati že **v času trajanja zaposlitve** članov sindikata, saj bi tako posameznemu članu povečevali zaposljivost. Prvi korak k temu bi lahko storila država z razpisom raznih programov, ki bi omogočili začetek teh aktivnosti. Glede na to, da so izobraženi državljani tako v interesu kot v korist države, bi svoj delež lahko primaknila država iz proračunskih sredstev in obenem omogočila davčne olajšave za del članarine, ki bi ga sindikati namenili izobraževanju članov. Vsekakor pa bodo morali svoj prispevek (najverjetneje večinski) za izvajanje izobraževalne dejavnosti dodati prav sindikati sami. Nekaj sredstev bi lahko namenjali iz zbrane članarine, glavnino z uspešnim prijavljanjem na različne razpise, tudi tiste, ki jih sofinancira Evropska unija, ostalo pa na druge načine, kot na primer povabilo pokroviteljem in podobno. Ko bi uspeli postaviti temelje takšnemu sistemu, bi kazalo razmisliti o **pravni ureditvi tega področja** oziroma o natančni opredelitvi in določitvi pravice oziroma obveznosti do izobraževanja članov, nato načine in sodelovanje sindikatov z različnimi izobraževalnimi ustanovami in nenazadnje tudi financiranje tovrstne izobraževalne dejavnosti, saj je sindikati iz naslova članarine dejansko ne zmorejo financirati.

Sindikati bi lahko nekatere oblike usposabljanj izvajali sami, večino pa v sodelovanju z različnimi izobraževalnimi ustanovami (predvsem univerzami), različnimi interesnimi združenji, društvi, nevladnimi organizacijami in podobno. Ogromno dela čaka sindikate na področju **dviga motivacije med (nižje izobraženimi) člani** in predstavljanja pomena dodatnega izobraževanja, pridobivanja novih sposobnosti in znanj ter prednosti procesa učenja za vse življenje.

Sindikati, ki v procesih vseživljenjskega učenja še ne sodelujejo v zadostni meri, bi morali poiskati najustreznejšo pot za vključitev. Za dosego tega cilja je treba oblikovati »sistem znotraj sistema« in oblikovati sodobne programe sindikalne dejavnosti, kajti le tako bodo lahko sindikati prispevali k širitvi znanja in dvigu splošne izobrazbe svoje članov.

Medtem ko smo se v Sloveniji v zadnjem desetletju v gospodarstvu ukvarjali z najosnovnejšim preživetjem podjetij, iskanjem novih trgov in zmanjševanjem stroškov, so v razvitih državah spreminjali odnose med zaposlenimi, povečevali produktivnost, zmanjševali odsotnost in zaposlene vpletali v odločanje. Medtem ko smo mi opuščali samoupravljanje, so v razvitih državah uvajali soupravljanje in posvetovanja z zaposlenimi o poslovnem življenju podjetij.

Brane Gruban, *Odnosi med zaposlenimi: kdo je kralj, kdo naj bo prej*



Piše:
dr. Mato Gostiša

»Delovna uspešnost« in »poslovna stimulacija« morata biti dva ločena elementa plačnega sistema

V številnih slovenskih podjetjih se je uveljavil nek povsem nesprejemljiv (obenem pa tudi protizakonit) model nagrajevanja dela, v katerem je t. i. poslovna stimulacija postala kar nekakšen nadomestek za del plače iz naslova delovne uspešnosti delavca. Zlasti zdaj, v obdobju hude gospodarske krize, ko »poslovne stimulacije« (iz naslova poslovne uspešnosti) v mnogih podjetjih iz razumljivih razlogov sploh ni, so delavci na ta način v nasprotju z zakonom in načelom »znano delo – znano plačilo« prikrajšani še za (zakonsko obvezni) del plače iz naslova »delovne« uspešnosti. Sveti delavcev k takšnemu modelu zato v bodoče ne bi smeli dajati svojega soglasja. Tam, kjer je bil že sprejet, pa bi morali zahtevati njegovo takojšnjo spremembo (glej Usmeritve in priporočila ZSDSP za delovanje delavskih predstavništev v kriznih razmerah v prvi letošnji številki te revije!). Zaradi izjemne aktualnosti te problematike ponovno objavljamo – z določenimi manjšimi korekturami – avtorjev članek z gornjim naslovom iz ID, št. 6-7/2003.

Značilnosti modela

Glavna značilnost omenjenega modela je v tem, da sta »delovna uspešnost (delavca)« in »poslovna uspešnost (podjetja ali organizacijske enote)« kot dve sicer različni in po zakonu (126. člen ZDR) samostojni podlagi za določanje variabilnega dela plače **združeni v enotno kategorijo, ki se imenuje »poslovna stimulacija«**. V praksi je to izvedeno na ta način, da se delovna uspešnost delavca sicer ugotavlja, vendar samo za potrebe izračuna njegovega relativnega deleža na »poslovni stimulaciji« kot nagradi za skupno uspešnost podjetja oziroma organizacijske enote pri tekočem poslovanju. Le-ta pa se deli le, če podjetje doseže začrtane cilje in ima dovolj denarja za izplačilo poslovne stimulacije. Če tega ni, tudi ni nobene stimulacije v obliki variabilnega dela plače, ampak delavcu pripada le fiksni del plače (osnovna plača, eventualno povečana iz naslova napredovanja na delovnem mestu in dodatki). Skratka, **delovna uspešnost posameznika se posebej ne nagrajuje (ni samostojen del plače), poslovna stimulacija pa je ali je ni**.

Poslovna stimulacija se izračunava na ravni posameznih organizacijskih enot oziroma profitnih centrov **za doseganje načrtovanih ciljev iz tekočega poslovanja** (na en, dva ali več mesecev) na osnovi letnega načrta, in sicer z merili, kot so:

- doseganje plana proizvodnje in storitev
- doseganje plana prodaje
- kakovost proizvodov oziroma storitev
- zmanjšanje stroškov in zastojev v proizvodnji
- izkoriščenost delovnih zmogljivosti itd.

Gre torej v bistvu za neke vrste **»kolektivno stimulacijo«**, ki se potem deli med delavce posamezne organizacijske enote oziroma profitnega centra v odvisnosti od relativnega razmerja delovnega mesta, prisotnosti na delu ter individualne delovne uspešnosti posameznika, ugotovljene s klasičnimi merili količine in kakovosti ter gospodarnosti dela. Obračunava in izplačuje pa se poslovna stimulacija le **pod dvema pogojema**, ki sta:

- izpolnjeni določeni poslovni cilji in
- presežek denarja na ravni družbe, ki ga je mogoče uporabiti za plače

Pri tem naj še opozorimo, da poslovne stimulacije kot plačila za poslovno uspešnost iz tekočega poslovanja ne smemo zamenjevati z udeležbo na dobičku kot končnem poslovnem rezultatu.

V čem je problem?

Poslovna stimulacija v zgoraj opisanem smislu je vsekakor lahko zelo dobrodošel motivacijski element podjetniškega plačnega sistema, ki je izrazito usmerjen v spodbujanje prizadevanj slehernega posameznika za učinkovito doseganje tudi **skupnih ciljev organizacijske enote in podjetja kot celote** (ne samo konkretnih ciljev delovnega mesta), kakor tudi v **izgrajevanje nujno potrebne »pripadnosti« delavcev svojemu podjetju**. Vendar pa kot taka lahko predstavlja le ustrezno dopolnitev in nadgradnjo nagrajevanja individualne delovne uspešnosti posameznikov (po konkretnih

učinkih delovnega mesta oziroma delovne skupine), ne pa njegov nadomestek po načelu »če nismo dovolj uspešni kot celota, ni stimulacije niti za nadpovprečne posameznike«.

Takšen način nagrajevanja uspešnosti je ne samo formalno v nasprotju z zakonom, ampak tudi vsebinsko neskladen s temeljnimi principi sodobnega plačnega sistema ter destimulativen za posameznike. Poglejmo zakaj.

Sestavine plače po zakonu

Bistvene elemente plačnega sistema ureja že zakon o delovnih razmerjih v poglavju »Plačilo za delo«, in sicer s kogentnimi (t. j. zapovedujočimi) normami, kar pomeni, da urejanje teh elementov ni prepuščeno avtonomiji pogodbenih strank v delovnem razmerju, razen kjer zakon to izrecno dopušča. Glede vprašanja (obveznih in fakultativnih) sestavin plače je **določba 2. odstavka 126. člena ZDR več kot jasna**. Pravi pa takole: *»Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.«*

Iz te določbe nedvoumno izhaja, da je **del plače iz naslova (individualne) delovne uspešnosti obvezna, poslovna stimulacija (plačilo za »skupno« poslovno uspešnost) pa le fakultativna sestavina plače**. To pomeni, da plačilo za delovno uspešnost (količina in kakovost ter gospodarnost opravljenega dela) že po zakonu pripada vsakemu delavcu, ki pri svojem delu dosega več kot »predvidene« delovne rezultate, in sicer popolnoma neodvisno od (ne)uspešnosti iz tekočega poslovanja celotnega podjetja oziroma organizacijske enote ali od »razpoložljivih delitvenih sredstev«. Skratka, del plače iz naslova individualne delovne uspešnosti je **zakonska pravica** vsakega nadpovprečno uspešnega delavca (njeno ugotavljanje in izplačilo skladno z vnaprej dogovorjenimi kriteriji pa potemtakem obveznost delodajalca). Fakultativna poslovna stimulacija za »kolektivno« uspešnost na ravni podjetja ali organizacijske enote, če se v posameznem podjetju zanjo odločijo, pa je lahko le nadgradnja te pravice.

Plačni model, v katerem je delovna uspešnost delavcev, merjena oziroma ocenjevalna bodisi individualno bodisi skupinsko, zgolj eden od kriterijev za delitev oziroma določanje višine deleža posameznika v (skupni) poslovni stimulaciji, ne pa samostojna podlaga za nagrajevanje, je torej že **formalno nezakonit in pomeni kršitev zakonskih pravic delavcev**.

»Znano delo – znano plačilo«

Eno temeljnih načel plačnega sistema je načelo **»znano delo – znano plačilo«**. Vsak delavec mora torej vnaprej (že ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi) vedeti kakšno bo njegovo plačilo, če bo pri delu, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, dosegal predvidene delovne rezultate, boljše od predvidenih ali slabše od predvidenih[1]. Brez tega je v praksi seveda popolnoma nemogoče vzpostaviti stimulativen plačni sistem.

Kritizirani plačni model **ne omogoča praktične realizacije zgoraj omenjenega načela**, kajti plača posameznika iz naslova uspešnosti je po tem modelu bolj kot od njega samega odvisna od drugih (sodelavcev in vodstva kolektiva) ter v veliki meri tudi od objektivnih okoliščin v katerih deluje podjetje. Poslovna stimulacija se namreč, kot rečeno, deli samo v primeru, če podjetje oziroma organizacijska enota izpolnjuje načrtovane cilje tekočega poslovanja, in če družba sploh ima razpoložljiva sredstva za te namene. Posamezniki si torej lahko pri svojem delu prizadevajo na vse pretege in dosegajo veliko boljše delovne rezultate od »predvidenih«, pa vendarle za to ne bodo dobili nobenega plačila, če podjetje (lahko tudi izključno zaradi slabega vodstva ali zaradi neugodnih okoliščin na trgu) slabo posluje[2].

Edini praktični rezultat takšnega plačnega modela je torej ta, da **dokončno demotivira** še tiste delavce, ki so morda doslej (v slabem podjetju oziroma organizacijski enoti) delali dobro. To pa seveda lahko vodi le v spiralo neprestanega slabšanja poslovnih rezultatov podjetja. Zato je **nujno potrebno sistemsko ločiti nagrajevanje individualne delovne uspešnosti delavcev od nagrajevanja poslovne uspešnosti podjetja oziroma organizacijske enote**. Vsak od teh dveh elementov plačnega sistema ima namreč svoj namen in svoje cilje, tako da se v nobenem primeru ne moreta medsebojno nadomeščati. Pri tem pa je, kot že rečeno, plačilo za delovno uspešnost že po zakonu obvezna, poslovna stimulacija pa le priporočljiva sestavina plače delavcev.

Delitveni ali stroškovni princip nagrajevanja dela?

Ne nazadnje pa je treba opozoriti, da kritizirani model zgolj posrednega plačevanja delovne uspešnosti delavcev (preko poslovne stimulacije, ki je ali pa je ni), v bistvu pomeni vračanje na bivši samoupravno-socialistični **»delitveni princip plačevanja dela«.** V bivšem sistemu namreč nismo govorili o plačah in plačevanju dela, ampak smo govorili o »delitvi dohodka in sredstev za osebne dohodke«. Takrat (v sistemu družbene lastnine in asociativne koncepcije delovnega razmerja) je dejansko veljalo, da lahko za osebne dohodke delavcev razdelimo le toliko, kolikor dohodka smo ustvarili – torej, če nismo nič ustvarili, ni bilo česa deliti; vse, kar smo ustvarili, pa je bilo teoretično moč razdeliti za »osebne dohodke in skupno porabo delavcev.«

V kapitalizmu je stvar seveda v osnovi drugačna. Riziko poslovanja v celoti nosi delodajalec, delavci mu samo »prodajajo« svoje delo po pogodbeno dogovorjeni ceni, ki se imenuje plača. **Plače delavcev kot cena dela pa so z vidika delodajalca strošek** (enako kot to velja za stroške drugih poslovnih virov, kot so stroji, material, surovine, energija itd.), **ne delitvena kate-**

---

[1] Avtorji kritiziranega plačnega modela, ki favorizira poslovno stimulacijo na račun plačevanja individualne delovne uspešnosti, med drugim tudi v tem pogledu zagovarjajo neko svojsko stališče. Po eni strani je po njihovem smiselno individualno nagrajevati le nekaj posameznikov z izjemno visokimi delovnimi dosežki, po drugi strani pa naj »negativne stimulacije oziroma nagrajevanja v minus (glede na osnovno plačo) za podpovprečne delovne rezultate sploh ne bi bilo, ampak naj bi se v primeru nedoseganja predvidenih rezultatov uporabili drugi ukrepi (npr. odpoved pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti).

[2] S takšnim stališčem se je seveda težko strinjati. V osnovi je namreč smiselno in potrebno ustrezno stimulirati vsako delo, ki je boljše od povprečnega, za izjemne dosežke pa naj se uporabljajo posebne nagrade. Glede t. i. negativne stimulacije pa je treba vedeti, da se lahko postopki za odpoved pogodbe o zaposlitvi vlečejo tudi več mesecev in ni videti razlogov, zaradi katerih bi bil delavec v tem času upravičen do polne osnovne plače kljub nedoseganju predvidenih delovnih rezultatov. Poleg tega pa je lahko nedoseganje predvidenih delovnih rezultatov le začasnega značaja. tako da to še ne predstavlja podlage za odpoved o zaposlitvi itd. Skratka, smiselno je, tako pozitivno kot negativno stimuliranje individualne delovne uspešnosti.

gorija. Skladno z že omenjenim načelom »znano delo – znano plačilo« mora torej delodajalec tudi plačila za (individualno) delovno uspešnost delavcev (poleg osnovnih plač in dodatkov) vkalkulirati v stroške poslovanja, tako da njihovo obračunavanje in izplačilo v nobenem primeru ne sme biti odvisno od ugotovljene poslovne uspešnosti. Od poslovne uspešnosti je lahko odvisno samo izplačilo poslovne stimulacije kot fakultativne sestavine plače, ki je prav zaradi svoje fakultativnosti dejansko lahko delitvena, ne stroškovna kategorija.

Čisto nekaj posebnega pa je morebitna udeležba delavcev pri dobičku podjetja, ki sploh ni sestavina plače, ampak ena izmed oblik organizacijske participacije delavcev (t. i. finančna participacija) in je zato v okviru te razprave niti ne bomo posebej obravnavali.

Sklep

Pri urejanju sistem stimulativnega nagrajevanja, zlasti glede določanja kriterijev za ugotavljanje delovne uspešnosti delavcev, imajo **sveti delavcev v podjetjih ključno vlogo**. Po določbi 95. člena ZSDU je namreč k tem delu podjetniških kolektivnih pogodb oziroma splošnih aktov (pravilnikov) o plačah potrebno soglasje sveta delavcev. Odtod tudi uvodno priporočilo svetom delavcev, da k morebitni takšni ureditvi teh vprašanj, o kakršni smo kritično razpravljali zgoraj, iz vseh navedenih razlogov **ne dajejo svojega soglasja, oziroma da zahtevajo njeno takojšnjo spremembo**, če je v podjetju že uveljavljena. Glede oblikovanja skupnega stališča o tej problematiki, pa bi bilo vsekakor smiselno, da se sveti delavcev povežejo s sindikati v podjetju, ki so sicer pristojni za sklepanje podjetniških kolektivnih pogodb.

INFORMACIJE IN TEME IZ SOUPRAVLJALSKE PRAKSE



Piše:
Marko Bogataj

Savske elektrarne Ljubljana d.o.o.

Delovanje sveta delavcev družbe

Svet delavcev Savskih elektrarn Ljubljana je na pobudo sindikata SDE družbe v letu 1999 po daljšem usklajevanju in pripravi dokumentacije dozorel za izvedbo prvih volitev, ki so sedmim izvoljenim članom poverile prvi štiriletni mandat. Brez prevelikih težav je dokončal svoje delo v prvem mandatu, še več, proti koncu mandata je postal eden od članov novoustanovljenega skupnega sveta delavcev nove skupine – Holdinga Slovenskih elektrarn (HSE).

Zgodovina in pravne podlage delovanja

Za potrebe dela dodobra dodelana »**Poslovnik sveta delavcev**« in »**Dogovor o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe**« sta v prvotni vsebini zdržala vse do današnjih dni. Tudi »**Dogovora o sodelovanju med svetom delavcev in sindikatom**« do danes nismo spreminjali, ker za to ni bilo potrebe. Morda je to ena od značilnosti, prisotna v večini družb s področja elektrogospodarstva.

Naslednje volitve niso prinesle revolucionarnih sprememb, izkušnje iz preteklega obdobja so pomagale k urejevanju nekaterih dogovorov, kajti v tem času je prišlo do zamenjave vodstva družbe in – zaradi organizacijskih sprememb – precejšnjega zmanjšanja zaposlenih po individualnih pogodbah. Verjetno je bil to tudi eden od razlogov, da smo se po štirih letih uspeli prvič dogovoriti tudi za podpis »**Aneksa k Dogovoru o sodelovanju delavcev pri upravljanju družbe**«, s katerim sta se prvi predsednik sveta delavcev in novi direktor družbe sporazumela o nagrajevanju članov sveta delavcev.

Na žalost se je konec leta 2007 svet delavcev Savskih elektrarn Ljubljana zaradi nastanka nove družbe GEN energija d.o.o. moral **posloviti od članstva v skupnem svetu delavcev skupine HSE**, s čimer je po mojem mnenju pa takrat tudi delno izgubil pozicijo moči, ki jo je imel prav zaradi članstva v tej skupini. V novi družbi Gen nam do danes še ni uspelo oblikovati takšnega skupnega organa, morda pa nas v bližnji prihodnosti spet »preseneti« nova reorganizacija. Potem bomo nazaj, kjer smo do nedavnega že bili. Res pa je tudi, da nas naši nekdanji kolegi niso nikoli pozabili in »odpisali«, zato smo na njihovo iniciativo sodelovali vsaj na vseh njihovih izobraževanjih in druženjih. Izkoriščam to priložnost,

da se vsem iskreno zahvalim za izkazano pomoč in zaupanje.

Delovanje v novih razmerah

Volitve v letu 2007 so precej spremenile sestavo iz prvih dveh mandatov. Sedemčlanski svet delavcev v sedanji sestavi zastopa interese **treh proizvodnih enot, dveh sektorjev in službe obratovanja**. Pri delu mu pomagajo **trije odbori** – odbor za nagrajevanje, odbor za varstvo pri delu in odbor za izobraževanje. V tem mandatu med članstvom ni ženske predstavnice, kar je najbrž tudi posledica pretežno »moškega« kolektiva, ki ga pogojuje narava dela, a to ni izgovor za naslednje volitve.

Že ob koncu leta 2008 se je pričela nakazovati recesija, ki je na začetku leta 2009 močno posegla tudi v pogoje za delovanje večine svetov delavcev v podjetjih in tudi našega ni obšla. Začasno smo se **odpovedali nagrajevanju članov**, po daljšem usklajevanju pa le dorekli nov aneks, sprejemljiv za obe pogodbeni stranki. Da funkcij ne opravljamo profesionalno, najbrž ni potrebno posebej pojasnjevati. Vsak dan nas je manj zaradi zmanjševanja števila zaposlenih, zato se pač bolj ali manj trudimo vsak po svojih močeh ne le biti kritični, tudi kaj narediti.

Ne uspemo vedno v vsem. Tako še nismo podpisali že pripravljenega »Dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi«, dogovor o udeležbi zaposlenih na dobičku je obtičal pred skupščinami večinskih lastnikov, nismo se tudi posebej ukvarjali z »Družini prijaznim podjetjem« in še čim od aktualnih nalog svetov delavcev. Ocenjujemo, da je pač za uveljavitev navedenega potreben malo daljši čas, poznavalci naše panoge pa bodo hitro ugotovili, zakaj nam je potrebno povezovanje znotraj večinskih družb. Potem teče vse hitreje. Ko je enkrat sklenjen dogovor, slej ali prej postane obveza za vse, dokler ga ni, pač ne gre z glavo siliti skozi zid.

Sklenjen **»Dogovor o zagotavljanju pogojev za strokovno izobraževanje in usposabljanje članov SD«** pa nam omogoča vse potrebno za normalno delovanje sveta delavcev. Tudi doslednega izvajanja določil »Dogovora o dodatnem pokojninskem in invalidskem zavarovanju«, ki ga je pred leti podpisal sindikat, ne gre pozabiti.

V resnici smo lahko **z doseženim kar zadovoljni**. Nikakršnih ovir ni pri zagotavljanju potrebnih sredstev za delo sveta delavcev, sprejetih z letnim načrtom. Zagotovljeni so tudi prostorski, administrativni in tehnični pogoji za delo. Na voljo imamo intranet in druge interne oblike obveščanja. Naš svet delavcev je tudi član ZSDSP – Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij.

Nadzorni svet in obveščanje

Nadzorni svet družbe je tričlanski, v njem sodeluje tudi predstavnik zaposlenih – naš poslovnik določa, da je to **po funkciji predsednik sveta delavcev**. Svet delavcev je predhodno obveščen o gradivih za seje nadzornega sveta, ki jih skladno s pomembnostjo le-teh predhodno obravnava na sejah (ali pa se predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu posvetuje neposredno s člani sveta delavcev o posameznih točkah dnevnega reda). Po sejah nadzornega sveta predstavnik delavcev v tem organu svetu delavcev poroča o sklepih in dogajanjih na sejah. Uveljavljanje stališč zaposlenih, vsaj v dosedanjih sestavah nadzornega sveta, ni naletelo na »gluha ušesa«.

V resnici smo lahko z doseženim kar zadovoljni. Nikakršnih ovir ni pri zagotavljanju potrebnih sredstev za delo sveta delavcev, sprejetih z letnim načrtom. Zagotovljeni so tudi prostorski, administrativni in tehnični pogoji za delo. Na voljo imamo intranet in druge interne oblike obveščanja.

Sodelovanje z upravo, sindikatom in zaposlenimi

Prav tako potekajo tudi **skupna posvetovanja in obveščanje s strani uprave** v smislu določil ZSDU – Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Svet delavcev je bil doslej vedno obveščen o vseh načrtovanih statusnih spremembah, tako da zaenkrat ni bilo nobene potrebe po morebitni uveljavitvi »pravice začasnega zadržanja odločitev delodajalca« v smislu 98. člena ZSDU.

Večina dosedanjih **pobud sveta delavcev** se je nanašala na izboljšanje in odpravo pomanjkljivosti v proizvodnem procesu, na izboljšanje pogojev varnega dela ter sprememb v organizacijski shemi družbe glede na nastajajoče tehnične spremembe, kot je npr. daljinsko upravljanje naprav iz centra vodenja.

Splošna ocena vzpostavljene ravni sodelovanja med svetom delavcev in upravo je **ugodna**. Pobude sveta delavcev so bile do sedaj vedno obravnavane, večinoma pa tudi sprejete.

Običajno je enkrat letno na **zborih delavcev** v dogovoru z upravo vsem zaposlenim po posameznih enotah predstavljeno tekoče dogajanje v družbi, načrtovano poslovanje in rezultati poslovanja, ob tem pa se izmenja tudi marsikatera informacija s strani zaposlenih. Izkušnje kažejo, da je teh več, kot jih posamezni člani prinašajo na seje sveta delavcev iz svojih okolij, katera zastopajo.

Na dnevnem redu vsake seje sveta delavcev je tudi točka **»Poročilo sindikata«**, ki pomaga ohranjati in vzdrževati povezavo med svetom delavcev in sindikatom ter dosledno izvajanje določil veljavne podjetniške kolektivne pogodbe. Podrobnejše sodelovanje med svetom delavcev in sindikatom pa ureja že prej omenjeni sporazum.

Program dela sveta delavcev in dosežki

Svet delavcev sprejema letno **okvirne usmeritve**. Tako je letos dopolnjeno vsebino v zvezi z volitvami v svet delavcev, izobraževanjem in Etičnim kodeksom članov svetov delavcev dobil Poslovnik sveta delavcev. Sprejet je bil **Dogovor o zagotavljanju pogojev za strokovno izobraževanje in usposabljanje članov SD**, trije člani pa so pridobili **»Certifikat Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij«**. Z izobraževanjem za certifikat bodo nadaljevali tudi preostali štirje člani.

Čeprav se svet delavcev večinoma ukvarja s problemi v družbi, je znal v bližnji preteklosti gledati tudi širše in priskočiti skupaj s sindikatom na pomoč prizadetim v Železnikih, ki so jih prizadele katastrofalne poplave prav na dan, ko se nas je večina udeležila posvetovanja pri avstrijskih kolegih na Delavski zbornici v Celovcu.



Piše:
Ksenija Marčič

Komuniciranje sveta delavcev Adria Airways, d.d. z zaposlenimi

Analiza rezultatov ankete o zadovoljstvu delavcev z delovanjem sveta delavcev

Svet delavcev Adrie Airways je eno leto po začetku svojega četrtega mandata – v želji ugotoviti zadovoljstvo delavcev z njegovim delovanjem – v zvezi s tem izvedel anketo med zaposlenimi, ki je potekala v času od 25. 5. do 12. 6. 2009. Rezultati ankete, ki jih podrobneje predstavljamo v nadaljevanju, pa nam bodo služili kot podlaga za pripravo in izvedbo ukrepov za izboljšanje komunikacije z zaposlenimi.

Zanimalo nas je, kaj zaposlene pri delu sveta delavcev moti, s čim niso zadovoljni, kako člani sveta delavcev komunicirajo z zaposlenimi itd., kaj zaposlene še posebej zanima in od kod želijo dobivati informacije itd. Zaradi uvedbe »novičk sveta delavcev« pa nas je, ne nazadnje, zanimalo tudi mnenje oz. ocena delavcev o novičkah. Anketa se je izvajala prek spletne povezave ter v dveh sektorjih (zaradi narave dela večine zaposlenih v sektorju in težje dostopnosti do internetnih strani med delovnim časom) tudi z razdelitvijo vprašalnikov.

V anketi je sodelovalo **143 zaposlenih** (od skupno 716), kar predstavlja **17 odstotkov vseh zaposlenih** v družbi. Odziv na anketo je pričakovan, saj vemo, da delavci že tradicionalno neradi odgovarjajo na ankete, je pa kljub temu odziv boljši, kot je bil odziv na anketo o merjenju klime, izvedeno ob koncu leta 2008, ko je bil samo 14-odstoten.

V nadaljevanju predstavljamo 18 vprašanj iz ankete in analizo le-teh.

Rezultati ankete in analiza

1. Ali ste zadovoljni z delovanjem sveta delavcev?

Ali ste zadovoljni z delovanjem sveta delavcev	%
v celoti	37 %
delno	35 %
nisem zadovoljen	13 %
ne vem	15 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 116 anketirancev. Kar 72 % anketirancev je odgovorilo, da so v celoti ali delno zadovoljni z delovanjem sveta delavcev, samo 13 % pa jih z delovanjem ni zadovoljnih. Delavce smo zaprosili, da navedejo razloge svojega samo delnega zadovoljstva ali nezadovoljstva. V svojih odgovorih so navedli dokaj pestre in zanimive razloge, od katerih navajamo nekatere najbolj zanimive:

- mislim, da bi moral biti bolj vztrajni glede informiranja delavcev s strani uprave,
- ne obravnava tem/vprašanj, ki zadevajo odnose/razmerja med delavci in upravo,
- bolj bi moral seznanjati delavce z dogajanjem v podjetju,
- veliko je idej in pravilnih potez, vendar je premalo realiziranih,
- člani SD so premalo informirani, da bi lahko v celoti izpolnjevali svoje naloge; tudi seje enkrat mesečno ne zadoščajo za opravljanje nalog v celoti,
- na pripombe, katere prihajajo, niso bili nikoli posredovani konkretni odgovori oziroma rešitve, ob predstavitvi konkretnega problema ni konkretnega odziva.

2. Ali po vašem mnenju svet delavcev deluje po zakonih in aktih družbe?

Ali po vašem mnenju svet delavcev deluje po zakonih in aktih družbe	%
vedno	32 %
večinoma	37 %
včasih	6,0 %
skoraj nikoli	2 %
ne vem	23 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 116 anketirancev. Iz tabele je razvidno, da so delavci v 69 % prepričani, da svet delavcev vedno oz. večinoma deluje po zakonih in aktih družbe.

3. Ali člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih in sindikatov ter jih posredujejo vodstvu?

Ali člani sveta delavcev upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih in sindikatov ter jih posredujejo vodstvu?	%
redno	45 %
občasno	30 %
nikoli	2 %
ne vem	23 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 115 anketirancev. Kar 45 % anketirancev je odgovorilo, da člani sveta delavcev redno upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih in sindikatov ter jih posredujejo vodstvu in samo 2 % jih je prepričanih, da tega nikoli ne storijo.

4. Morda veste kolikokrat se v povprečju sestajata vodstvo in svet delavcev?

Morda veste kolikokrat se v povprečju sestajata vodstvo in svet delavcev?	%
1 x na mesec	53 %
2 x na mesec	3 %
vsake tri mesece	1 %
po potrebi	8 %
ne vem	35 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 116 anketirancev. Več kot polovica delavcev ve, da se svet delavcev sestaja enkrat na mesec, kar kaže na dejstvo, da delavci spremljajo delovanje sveta delavcev.

5. Kdo v vaši delovni enoti sklicuje posvete in razgovore, vezane na dnevni red in odločanje na prihajajoči seji sveta delavcev?

Kdo v vaši delovni enoti sklicuje posvete in razgovore, vezane na dnevni red in odločanje na prihajajoči seji sveta delavcev?	%
"delegat" sveta delavcev	38,0 %
direktor/vodja oddelka	3,0 %
nihče	32,0 %
ne vem	27,0 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 115 anketirancev. V 38 % so zaposleni odgovorili, da v večini enot sestanke sklicuje »delegat« sveta delavcev (član SD – predstavnik posamezne organizacijske enote). Čeprav je 32 % delavcev odgovorilo, da nihče ne sklicuje posvetov in razgovorov, vezanih na dnevni red, moramo upoštevati dejstvo, da je velika večina delavcev operativnih in so zato takšni sestanki možni samo v tistih skupinah, kjer delavci delajo izključno v pisarnah.

6. Kdaj se predstavnik sveta delavcev sestane z vami oziroma delovno enoto, ki jo zastopa?

Na vprašanje je odgovorilo 117 anketirancev. Iz rezultatov tega odgovora je razvidna tudi prejšnja trditev, saj so se delavci, ki delajo v operativi, dogovorili za drugačen način komuniciranja (za kakšen pa je delno razvidno tudi iz naslednjega vprašanja in odgovorov).

Kdaj se predstavnik sveta delavcev sestane z vami oziroma delovno enoto, ki jo zastopa?	%
po vsaki seji sveta delavcev	26 %
pred in po seji sveta delavcev	3 %
pred vsako sejo sveta delavcev	1 %
samo občasno	12 %
nikoli	32 %
dogovorili smo se za drugačen način komuniciranja	26 %
Skupaj	**100 %**

7. Če se predstavnik sveta delavcev ne sestaja z vami, ker ste se dogovorili za drugačen način komunicira--nja, kakšen je ta način?

Če se predstavnik sveta delavcev ne sestaja z vami, ker ste se dogovorili za drugačen način komuniciranja, kakšen je ta način?	%
pred sejo sveta delavcev nas preko elektronske pošte obvesti o datumu in vsebini seje in po seji posreduje elektronsko poročilo o seji	26 %
po seji posreduje elektronsko poročilo o seji	43 %
na drugačen način	31 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev oz. malo več kot 1/3 anketirancev. Večinoma so delavci informirani o seji in vsebini seje po seji v obliki elektronskega poročila, 1/3 članov sodelavce z obvestilom o vsebini seje in seji obvešča z elektronsko pošto pred in po seji, 1/3 članov pa na drugačen način.

8. Ali svet delavcev zagotavlja ustrezno komunikacijsko povezavo med upravo in zaposlenimi?

Ali svet delavcev zagotavlja ustrezno komunikacijsko povezavo med upravo in zaposlenimi?	%
popolnoma ustrezno	21 %
delno ustrezno	38 %
neustrezno	12 %
ne vem	28 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 117 anketirancev. 59 % anketirancev je odgovorilo, da svet delavcev zagotavlja popolnoma ali delno ustrezno komunikacijsko povezavo med upravo in zaposlenimi. Tiste, ki so odgovorili, da je komunikacijska povezava delno ustrezna, smo zaprosili, da navedejo tudi svoje razloge za takšen odgovor. Tako je 18 anketirancev tudi dejansko navedlo razloge za svoj odgovor delno ustrezno ali neustrezno.

Nekaj najbolj perečih razlogov:

– na žalost je svet delavcev edina komunikacijska povezava med upravo in zaposlenimi, zato predlagam, da bi uprava pri po-

membnejših odločitvah prek zbora zaposlenih obveščala o svojih odločitvah,
- več informacij do delavcev s strani uprave,
- komunikacij oziroma odzivov s strani uprave ni oziroma so posplošeni.

9. Od kod bi želeli dobivati informacije o poslovanju in delovanju organizacije? (vse navedene oblike informiranja rangirajte od 1 do 7 tako, da pri vsakem odgovoru uporabite samo eno številko. 1 pomeni najbolj pomemben vir informacij, 7 pa najmanj pomemben vir informacij.)

Od kod bi želeli dobivati informacije o poslovanju in delovanju organizacije	Rang
z intraneta	1
iz internih obvestil in dopisov vodstva (e-pošta,…)	2
od neposredno predpostavljenega (osebno, po telefonu,…)	3
iz internega glasila (časopis ali intranetne novičke)	4
prek zborov delavcev	5
iz obvestil na deski	6
od kolegov znotraj podjetja	7

Na vprašanje je odgovorilo 114 anketirancev. Na prvem mestu je, po pričakovanjih, intranet, nato interna obvestila in dopisi vodstva. Ne glede na razvrstitev pa se moramo zavedati, da nimajo vsi delavci časa in možnosti brskanja in branja intraneta ter domače pošte. Zato moramo kljub napredovanju informacijske tehnologije ponovno uvesti obveščanje na oglasnih deskah, večji poudarek moramo dati tudi sklicevanju zborov delavcev ob perečih vprašanjih, kot je bilo, denimo, zadnje o nakupu delnic.

10. Kakšne oblike informiranja zaposlenih s strani sveta delavcev so uveljavljene pri vas?

Kakšne oblike informiranja zaposlenih s strani sveta delavcev so uveljavljene pri vas?	%
pisno	21 %
ustno	12 %
kombinirano	40 %
informiranja ni	27 %
Skupaj	**100 %**

Žal lahko ugotovimo, da – sodeč po odgovorih – informiranje delavcev s strani članov sveta delavcev nekoliko »šepa«, saj skoraj 1/3 anketirancev meni, da informiranja ni! Tam, kjer informiranje je, pa je ponavadi kombinirano – tako ustno kot pisno.

11. Spodaj navedene teme razvrstite/rangirajte od 1 do 11 glede na to, katere teme na sestankih sveta delavcev najbolj pogrešate. Vsako številko lahko uporabite samo enkrat (1 = najbolj pogrešam do 11 = najmanj pogrešam)

Na vprašanje je odgovorilo 106 anketirancev. Delavci najbolj pogrešajo obveščanje o gospodarskem položaju družbe ter razvojnih ciljih družbe, sledijo kadrovska vprašanja in merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, na petem mestu so spremembe v organizaciji in na šestem kriteriji za napredovanje delavcev. V drugi polovici so statusna vprašanja, kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti, spremembe tehnologije, letni obračun in letno poročilo ter na zadnjem mestu po pomembnosti odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela.

Spodaj navedene teme razvrstite/rangirajte od 1 do 11 glede na to katere teme na sestankih sveta delavcev najbolj pogrešate	Rang
Gospodarski položaj družbe in s tem povezana dejanja (spremembe dejavnosti, zmanjšanje dejavnosti)	1
Razvojni cilji družbe	2
Kadrovska vprašanja družbe (potrebe po novih delavcih, sistemizacija delovnih mest,zmanjšanje števila delavcev itd.)	3
Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti	4
Spremembe v organizaciji	5
Kriteriji za napredovanje delavcev	6
Statusne vprašanja (statusne spremembe in statusno preoblikovanje družbe, prodaja družbe ali njenega bistvenega dela, bistvene spremembe lastništva)	7
Kriteriji za nagrajevanje inovacijske dejavnosti	8
Spremembe tehnologije	9
Letni obračun in letno poročilo	10
Odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnostih z dela	11

12. Kakšna se vam zdi kvaliteta oziroma primernost gradiv, ki jih svet delavcev posreduje zaposlenim?

	Ustrezen/a	Preobširen /a	Premalo obširen/a	Skupaj %
Obseg informacij	67 %	4 %	29 %	100 %
Razumljivost informacij	66 %	3 %	31 %	100 %
Popolnost informacij	50 %	3 %	47 %	100 %
Primernost informacij	60 %	1 %	39 %	100 %

Na vprašanje je odgovorilo 105 anketirancev. Večinoma delavci zelo dobro ocenjujejo kvaliteto oz. primernost gradiv, ki jih svet delavcev posreduje zaposlenim, saj jih 67 % meni, da je obseg informacij ustrezen, 66 % jih meni, da so informacije, ki jih posreduje svet delavcev, razumljive, pri oceni popolnosti informacij pa polovica anketirancev meni, da so informacije dovolj popolne oz. ustrezne. Malo manj kot polovica pa jih meni, da so informacije premalo popolne oz. neustrezne, kljub temu pa jih nato 60 % meni, da so informacije primerne in 39 % da so informacije neprimerne.

13. Kakšna je po vaši oceni dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih?

Na vprašanje je odgovorilo 115 anketirancev, od tega samo 17 % delavcev meni, da je dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih nezadovoljiva. Iz osebnih razgovorov pa ugotavljamo, da veliko delavcev še vedno ne loči nalog in pristojnosti sveta delavcev od nalog in pristojnosti sindikatov,

zato verjetno tudi tako velik odstotek odgovorov, da je učinkovitost sveta delavcev delno zadovoljiva.

Kakšna je po vaši oceni dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uveljavljanju interesov zaposlenih?	%
zadovoljiva	34 %
delno zadovoljiva	49 %
nezadovoljiva	17 %
Skupaj	**100 %**

Zanimalo nas je tudi, če in zakaj delavci niso zadovoljni z izkupičkom sveta delavcev glede vpliva na končne odločitve vodstva po opravljenih skupnih posvetovanjih. Tu nas je zanimalo, kje je po njihovem mnenju glavni razlog. Postavili smo jim sledeče vprašanje:

14. Če niste povsem zadovoljni z izkupičkom sveta delavcev, glede vpliva na končne odločitve vodstva po opravljenih skupnih posvetovanjih, v čem je po vašem mnenju glavni razlog?

Če niste povsem zadovoljni z izkupičkom sveta delavcev, glede vpliva na končne odločitve vodstva po opravljenih skupnih posvetovanjih, v čem je po vašem mnenju glavni razlog?	%
nepripravljenost vodstva	65 %
slaba pripravljenost sveta delavcev	27 %
neusposobljenost članov sveta delavcev	8 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje sta odgovorila 102 delavca. Največ delavcev (65 %) glavni razlog za slab izkupiček pripisuje nepripravljenosti vodstva na sodelovanje in izvajanje skupnih odločitev. Nizek odstotek odgovorov, da je neusposobljenost članov sveta delavcev kriva za slabši izkupiček glede vpliva na končne odločitve vodstva, je razveseljiv, saj je s tem (po zaslugi obveščanja o izobraževanju članov in o obvezni pridobitvi certifikatov) potrjeno, da je izobraževanje članov in pridobitev certifikatov velik prispevek k boljšemu delu članov sveta delavcev.

15. Kakšno komuniciranje vam je ljubše?

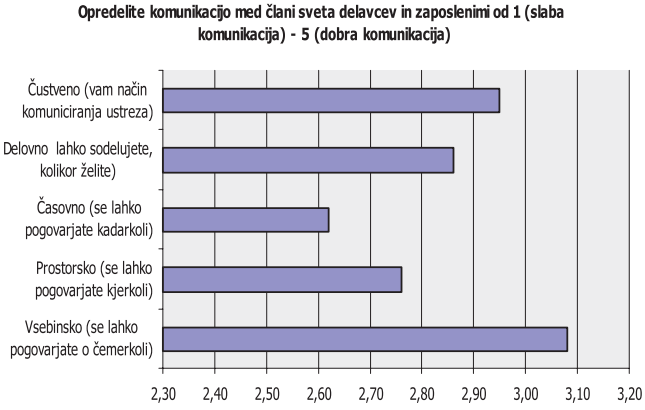
Kakšno komuniciranje vam je ljubše?	%
formalno - organizirano komuniciranje	79 %
neformalno - neorganizirano komuniciranje	21 %
Skupaj	**100 %**

Na vprašanje je odgovorilo 115 anketirancev. Skoraj 80 % delavcev ima raje formalno – organizirano komuniciranje.

16. Opredelite komunikacijo med člani sveta delavcev in zaposlenimi od 1 (slaba komunikacija) – 5 (dobra komunikacija)

Na vprašanje je odgovorilo 113 anketirancev. Najboljšo povprečno oceno je dobilo vsebinsko komuniciranje – delavci se s člani sveta delavcev lahko pogovarjajo o čemerkoli. Najnižjo oceno sta dobili časovna in prostorska komunikacija, kar glede na pogoje dela članov sveta delavcev in profesionalnega člana sveta delavcev ni presenetljivo in je zato nujno potrebno, da profesionalni član sveta delavcev dobi svojo pisarno na Brniku, kjer bo lahko (na začetku) prisoten vsaj enkrat tedensko. Ob selitvi vseh zaposlenih iz Ljubljane na Brnik, pa bo ta problem rešen – ob predpostavki seveda, da bo upoštevan 65. člen ZSDU, kjer je lepo rečeno, da mora delodajalec kriti stroške potrebnih prostorov za sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev.

	Ocena komunikacije in število odgovorov pri oceni					
Opredelite komunikacijo med člani sveta delavcev in zaposlenimi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Povprečna ocena komunikacije**
Vsebinsko (se lahko pogovarjate o čemerkoli)	26	16	22	21	28	3,08
Prostorsko (se lahko pogovarjate kjerkoli)	34	13	26	17	19	2,76
Časovno (se lahko pogovarjate kadarkoli)	33	18	30	13	15	2,62
Delovno lahko sodelujete, kolikor želite)	24	20	29	17	18	2,86
Čustveno (vam način komuniciranja ustreza)	21	14	36	19	16	2,95



Svet delavcev je v letu 2009 uvedel tudi intranetne novičke, katere posreduje vsem zaposlenim z elektronsko pošto, zato nas je zanimalo tudi mnenje oz. ocena delavcev o tej novosti. Rezultati so sledeči:

17. Svet delavcev je uvedel tudi novičke sveta delavcev. Prosimo vas, da jih ocenite.

Svet delavcev je uvedel tudi novičke sveta delavcev. Prosimo vas, da jih ocenite	%
odlično	37 %
prav dobro	37 %
dobro	19 %
zadostno	6 %
nezadostno	1 %
Skupaj	**100 %**

Oceno je podalo 106 anketirancev. Pri slabi oceni, t. j. oceno zadostno in nezadostno, je bila napisana tudi opomba, da novičk sploh ne poznajo, oz. da ne vedo, da jih pošiljamo!

Na koncu smo anketirance zaprosili še za njihova mnenja in predloge za dopolnitev vsebin novičk. Odgovori so se nanašali tako na novičke kot na delo sveta delavcev in so bili sledeči:

- le tako naprej!
- naj bo čim bolj strokovno podkovan s pravnega vidika, kar je zelo pomembno pri dialogu z upravo, naj dela v prid delavcev, ne samo v prid letalcev,
- aktualna dogajanja,
- preglednico s konkretnimi vprašanji in odgovori,
- čisto vse, kar se dogaja v podjetju,
- plani, načrti družbe, poslovanje, nagrajevanje, inovacije, napredovanje zaposlenih
- le tako naprej, saj edino v novičkah zvemo vse novosti in odgovore na naša vprašanja. Res so dobre. Želim, da bi izhajale pogosteje, tudi več zanimivih člankov bi lahko objavili, pa odgovorov na delovno pravna vprašanja itd.,
- novičke so nam eno redkih obvestil o dogajanju na SD! Le tako naprej, večkrat na mesec!
- novičke so nam edina informacija o delu sveta delavcev!

Povzetek ugotovitev analize ankete

a) Na anketo je odgovorilo le 17 % vseh zaposlenih, kar bi lahko kazalo na razmeroma slabo zanimanje za delo sveta delavcev, če ne bi bili slabi tudi odzivi na anketo o merjenju klime, izvedeno koncem leta 2008, ko je bil odziv samo 14 %.

b) Več kot 2/3 zaposlenih je v celoti ali delno zadovoljnih z dosedanjim delom sveta delavcev. Med vzroki za delno zadovoljstvo so delavci med drugim navedli: premajhno vztrajnost članov sveta delavcev glede informiranja delavcev s strani uprave ter opozarjanja, da program varčevanja velja za vse; nezadovoljstvo z delom sektorja organizacija in kadri oz. kadrovsko službo in kadrovanjem. Skoraj 70 % anketirancev je tudi mnenja, da svet delavcev deluje po zakonih in aktih družbe ter upošteva mnenja in predloge zaposlenih in sindikatov ter jih posreduje vodstvu.

c) Seznanjenost delavcev o rednih mesečnih sestankih sveta delavcev in vodstva je več kot 50 %.

d) Člani sveta delavcev svoje sodelavce o poteku sej praviloma obveščajo po seji sveta delavcev, v večini (zaradi narave dela sodelavcev) z elektronsko pošto ali na drugačen način.

e) Skoraj 40 % anketirancev meni, da svet delavcev zagotavlja samo delno ustrezno komunikacijsko povezavo med upravo in zaposlenimi. Med vzroke takšnega razmišljanja so navedli: uprava posreduje delavcem in svetu delavcev premalo informacij; komunikacije oziroma odziva s strani uprave ni oziroma je posplošena; problem je v tem, da je uprava preveč vzvišena, zato komunikacija ni iskrena; ni komunikacije, za upravo nismo pomembni.

f) Razporeditev možnih informacijskih točk za pridobivanje informacij o poslovanju in delovanju organizacije je, v primerjavi z letom 2004, ostala nespremenjena. Tako je na prvem mestu še vedno intranet, sledijo interna obvestila in dopisi vodstva, na zadnjih treh mestih so zbori delavcev, oglasne deske in kolegi – sodelavci.

g) Delavci na sestankih sveta delavcev najbolj pogrešajo teme s področja gospodarskega položaja družbe ter razvojnih ciljev družbe, sledijo kadrovska vprašanja in merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, najmanj pa pogrešajo letni obračun in letno poročilo ter odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela.

h) Delavci so v več kot 50 % zadovoljni z obsegom informacij, razumljivostjo informacij in primernostjo informacij, saj menijo, da so ustrezna, medtem ko je mnenje glede popolnosti informacij deljeno (skoraj polovica jih meni, da je ustrezna, ostala polovica pa, da so premalo obširne).

i) Skoraj 50 % anketirancev meni, da je dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri upravljanju interesov zaposlenih samo delno zadovoljiva, kot razlog pa kar 65 % anketirancev navaja nepripravljenost vodstva na sodelovanje in sprejemanje ter upoštevanje sklepov sveta delavcev

j) Glede na rezultate odgovorov o komunikaciji med člani sveta delavcev in zaposlenimi bo, s selitvijo na Brnik, nujno potrebno urediti primerno pisarno profesionalnemu članu sveta delavcev (s čimer bo upoštevan in izpolnjen tudi 65. člen ZSDU, kjer je določeno, da mora delodajalec kriti stroške potrebnih prostorov za sprejem strank in delo poklicnih članov sveta delavcev).

k) Novičke sveta delavcev so dobro sprejete, saj jih je večina ocenila z odlično oz. prav dobro oceno. Tudi pisni odzivi na novičke so zelo pozitivni.

Zaključek – komentar ankete in plan ukrepov

Svet delavcev je rezultate ankete obravnaval tudi na prvi naslednji seji in sprejel določene ukrepe, glede na rezultate pri posameznih odgovorih.

Glede na odzivnost in rezultate je potrebno med delavci spodbuditi več zanimanja za delo sveta delavcev in sodelavce bolj privabiti k sodelovanju. Kljub nekaterim slabšim ocenam pa je splošna ocena dela sveta delavcev dokaj ugodna, saj ne nazadnje kar 83 % anketirancev meni, da je dosedanja učinkovitost sveta delavcev pri uresničevanju interesov zaposlenih zadovoljiva, 17 % anketiranih pa je v celoti nezadovoljnih z njegovim delovanjem. Razveseljiva je tudi zelo dobra ocena novičk sveta delavcev ter posredovanih pohval na njihov račun. Žal pa smo z razvojem sodobne tehnologije in intraneta kar nekoliko pozabili, da nimajo vsi delavci časa in možnosti med delovnim časom prebirati intraneta in na njem objavljenih novic in člankov ter prejete pošte, zato moramo ponovno pričeti z obveščanjem na oglasnih deskah, kar je bila tudi ena od pripomb v anketi.

Predvideni **ukrepi za izboljšanje dela sveta delavcev in povečanje zadovoljstva zaposlenih z njegovim delovanjem**, katere je svet delavcev sprejel na svoji seji, so zlasti sledeči:

a) Člani sveta delavcev se bomo še bolj potrudili in delavce tudi pred sejami seznanjali o temah, ki bodo obravnavane na seji, kar bomo izvedli s pošiljanjem novičk vsem zaposlenim in z objavo novičk na oglasnih deskah.

b) Sodelovanje med upravo družbe in svetom delavcev bomo poskusili izboljšati in zahtevati podrobnejše odgovore na posamezna pereča vprašanja, tako da ne bomo več zadovoljni zgolj s pavšalnimi odgovori.

c) Do konca leta bomo vsi člani pridobili certifikate Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij o temeljni strokovni usposobljenosti za opravljanje funkcije člana sveta delavcev.

d) Odbora za pravno varnost ter varnost in zdravje pri delu bosta delovala še bolj aktivno in se čim hitreje odzivala na vso posredovano problematiko.

e) Čeprav je zaposlenim najpomembnejši vir informacij intranet, bomo oziroma smo že začeli z objavo zapisnikov, zbirnikov vprašanj in odgovorov ter programom dela sveta delavcev tudi na oglasnih deskah v SLO in SVL, kjer večina delavcev dela v operativi.



Piše:
mag. Cvetka Peršak

Kalna Mura

Sedim pred televizorjem in ne morem verjeti. Kaj da sem rekla kot delavska direktorica Mure? Da naj delavci delajo tri mesece zastonj, ker da lačni itak ne bodo, ker imajo njive? In še nekaj takih, senzacionalnih, »šokantnih«, kot je govoril z dramatičnim glasom napovedovalec na komercialni TV! In še, da sem delavcem pisala pismo in druge neumnosti, ki jih je trosila »pogumna« anonimna delavka?!

In naslednji dan berem časopise in poslušam radijske postaje, ki v silni skrbi za rešitev Mure **povzemajo nepreverjeno blebetanje, dodajajo svojo domišljijo** o tem, kakšen nesmiseln in škandalozen program za rešitev Mure »za en evro« da je predlagala delavska direktorica, ter segrevajo – že itak pregreto – ozračje med zaposlenimi. In celo citate ali »citate« pomembnežev v Muri, ki da z delavsko direktorico niso zadovoljni, pa ji, žal, nič ne morejo!?

Potem **telefonski klici**. »Hvala vam! Res ste nas lepo izdali! Tudi vi, ki smo vam zaupali! Vsi ste isti! Tajkuni!« Potem se pogovarjamo in zvem, da so se podpisali proti temu, da bi delali zastonj. »Saj so tako rekli na TV!« » Saj so tako rekle S. in V. in M. ….!« pravijo.

In so se podpisovali. Se je vsaj nekaj dogajalo, če je že dela premalo in visi vsak dan nad njimi grožnja stečaja! In nekateri pobudniki akcije so verjetno upali, da si na tak način kupijo vstopnico v »novo Muro«, kjer bosta sicer vsaj dva od treh odveč. Ker delavska direktorica v upravi in nadzornem svetu ni priljubljena! Ker se z njimi v marsičem ne strinja! In jim to tudi pove. Na internih sestankih ozkega kroga ljudi, ne pred javnostjo.

Bila je proti, ko so se ustanavljale hčerinske družbe s 7.500 EUR osnovnega kapitala in naj bi imele tudi do 1.000 zaposlenih! In to brez vsakršnih poslovnih načrtov, ker bi seveda dokazali nepravilnost podjetniških idej in finančne konstrukcije! (Sedaj, ko je vidna vsa beda in škoda te reorganizacije, so tisti, ki so jo podpirali, zopet enotni, da je bila zgrešena!) **Vseskozi je nasprotovala** razmišljanju predstavnika »kapitala«, da je glavni problem Mure – preveliko število zaposlenih. **Trdila je**, da se rezultati lahko izboljšajo tudi z večjo prodajo. Trdila je, da je na svetu dela dovolj, le poiskati ga je treba! **Dokazovala je**, da se je v preteklosti premo sorazmerno z zmanjševanjem zaposlenih zmanjševala tudi knjigovodska vrednost podjetja, tržna pa še bolj! **Bila je proti**, ko je svetovalsko podjetje zahtevalo, da se nemudoma prekinejo vsi posli, ki prinašajo izgubo – ker je dokazala, da so k izgubi posameznih poslov večinsko prispevali po nerazumnem ključu pripisani indirektni stroški! **Bila je proti**, da bi se prodale še poslednje počitniške kapacitete, bila je proti, ko so želeli zmanjšati plače delavcem zaradi skrajšanja delovnika na 36 ur… In tako dalje in tako naprej…

In potem še njena ideja, kako rešiti Muro brez državne injekcije denarja! Kako prevzeti odgovornost za lastno usodo z lastništvom zaposlenih, ki je sicer v Evropi v porastu in je raziskava dokazala, da so takšna podjetja neprimerno bolj uspešna. Nima smisla ideje sploh poslušati, še manj ima smisel poglobiti se, razumeti! Imela je idejo! Razmišlja! Spet se ne strinja z drugimi! Nezaslišano!!!

Namesto argumentov proti ideji, raje argument moči proti njej osebno. Temu nekateri pravijo »raztrgati idejo« (Bog jim odpusti, saj ne vedo kaj govorijo!) Če ne gre drugače, **vsaj s pomočjo medijev**, čeprav je bila ideja namenjena internemu sestanku ozkega kroga ljudi, ne javnosti. Pa čeprav je bila ideja najprej predstavljena predsedniku sindikata in njegovi namestnici, ki je hkrati tudi »prva dama« sveta delavcev in sta prav ona dva predlagala, da se jo uvrsti na oba organa. (Prvi organ je ni niti razumel, drugi pa sploh ni bil sklepčen). Če bi ideja uspela, bi bila tudi onadva zaslužna; ker ni uspela, pa s tem nič nimata in je treba pomagati pljuvati proti avtorici. Ne samo v svojem imenu, ampak v imenu celega organa, četudi ni bil sklepčen.

Muri morajo vendar pomagati! In to mora videti Slovenija, kako zelo se trudijo! Napeli so sive celice do akademskega nivoja!

Da je prevelika, da takšnega podjetja ni v Evropi, da ni dela, da je recesija – to so vendar dejstva. Tega ni treba preverjati z nobenimi elaborati, tržnimi raziskavami. **V to je treba verovati!** Še zlasti, ker so to rekli na televiziji, pa ker tako govori kakšen vase zaverovan »pomembnež«, ki je nad vse zaskrbljen za usodo Mure.

Ideje je treba raztrgati – s strani znanega profesorskega »komentatorja za vsa področja in vse primere«, ambicioznih »novinarjev« ali pa zmanipuliranih delavcev, s strani amnezičnih, nesposobnih oportunistov – tudi sindikalnih, ali vsaj »javnosti«, ki je prežvečila vse zlonamerne interpretacije in je absolutno pravična in nezmotljiva!

Idejo se raztrga tako, da se čim grše govori o njenem avtorju – pečečnike, lahe, peršakove in podobne sovražnike ljudstva je treba zbrisati z zemeljske oble!

Kajti zelo nas skrbi za Muro!

Naj vendarle pride kdo od zunaj, najbolje sploh iz tujine. Kajti tam so pametni ljudje! Naj že enkrat pride nekdo iz Indije Koromandije! Tam so bistre ideje in bistre reke!

Mura pa je kalna. Po zadnjem deževju še bolj kalna. In od ribarjenja ne bo večerje. Pa vseeno: Dober tek in Lahko noč!

* * *

P.S.: Zadnja reorganizacija, s katero se nisem strinjala in se zdaj tudi njeni zagovorniki več z njo ne strinjajo, le ni bila tako »napačna«. Uprava in nadzorni svet Mure d.d. sedaj odgovarjata neposredno le za poslovanje in nadziranje dela 900 ljudi. Ostalih 2.400 ima svoje odgovorne osebe – direktorje družb in nadzornike (ki se še niso na to temo sestali). O sodelovanju delavcev pri upravljanju – pa raje ne bom rekla nobene!

Pa še nekaj: Hvala vsem, ki niste nasedli in ste me tudi v tem času razumeli in podpirali. Saj sem jo še dobro odnesla, ker je linčanje in kurjenje ljudi na grmadah prepovedano in tudi Goli otok so ukinili…

Opomba odgovornega urednika

*Samo za boljše razumevanje gornjega teksta: **Cvetka Peršak**, delavska direktorica v Muri d.d., katere okvirni osnutek programa za notranji odkup Mure, namenjen sicer izključno interni razpravi v sindikatu in svetu delavcev, je bil nedolgo tega (zgolj na podlagi nepreverjenih zlonamernih »informacij« neke ambiciozne in pozornosti željne sindikalne zaupnice iz tega podjetja) predmet skrajno podcenjevalnega javnega izživljanja in dobesedno norčavih ter etično spornih komentarjev nekaterih novinarjev, sindikalistov in celo – drugače precej nebogljenega – Murinega prokurista, je sicer magistra ekonomije s področja financ, pooblaščena cenilka z licenco za vrednotenje podjetij in izobraževanje revizorjev, svetovalka podjetjem – generalistka in specialistka z licenco Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije, nosilka naziva predavateljica za predmete s področja računovodstva in financ na več slovenskih višjih šolah ter inštruktorice v višješolskem programu računovodja za predmet »Organizacija in management podjetja«, habilitirana Višja strokovna svetovalka pri Fakulteti za upravo, …itd., da ne naštevam vseh njenih številnih strokovnih referenc in izkušenj s področja, na katerega se je sicer nanašal omenjeni osnutek programa.*

Tudi vam bi se na njenem mestu verjetno vse skupaj zdelo nadvse trapasto, mar ne?

dr. Mato Gostiša

Izganjanje delavskih predstavnikov iz nadzornih svetov

Naj bo res to »vzor odgovornega upravljanja« slovenskih podjetij?

Kapitalska in Slovenska odškodninska družba (KAD in SOD), katerih edini ustanovitelj in delničar je Republika Slovenija, sta kot lastnika spet – tokrat v Intereuropi d.d. iz Kopra (podobno pa pred kratkim v Uniorju iz Zreč, še prej pa tudi v številnih drugih slovenskih podjetjih) – zahtevala **zmanjšanje dosedanjega števila delavskih predstavnikov v nadzornem svetu družbe na zakonski minimum, t. j. na zgolj eno tretjino.** Kot delničarja sta namreč zahtevala dopolnitev dnevnega reda skupščine družbe, sklicane za 10. 9. 2009, z dodatno točko dnevnega reda s predlogom za spremembo statuta družbe glede sestave nadzornega sveta. Konkretno predlagata zmanjšanje števila delavskih predstavnikov v nadzornem svetu z dosedanjih treh na dva, kar naj bi očitno po njunem mnenju prispevalo k temu, da bo ta organ odslej **učinkovitejši!??**

Ker, kot rečeno, to ni prvi in edini takšen primer v zadnjem času (v preteklem obdobju, zlasti po sprejetju novele ZSDU o ukinitvi »zakonsko obveznih« paritetno sestavljenih nadzornih svetov iz leta 2002, pa sta bila KAD in SOD prav tako med glavnimi protagonisti takojšnjega minimiziranja delavskih predstavništev z ene polovice na eno tretjino), vse kaže, da gre **spet za neko načrtno izganjanje delavskih predstavništev iz nadzornih svetov** in poskus še dodatnega zmanjševanja njihovega že tako šibkega vpliva na delovanje teh organov.

Na to se je Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP) seveda ostro odzvalo z javnim protestom in pozivom Vladi RS za ukrepanje, kateremu se je posebej pridružil še svet delavcev Intereurope s pozivom delničarjem družbe naj ne sprejmejo predlaganih sprememb statuta. Temu je nato sledil javni odgovor KAD-a združenju, v katerem ta zatrjuje, da poskuša biti s svojim delovanjem pravzaprav **vzor odgovornega upravljanja** za vse institucionalne delničarje, potem pa še odgovor združenja KAD-u, v katerem združenje **takšne »vzore upravljanja« načelno zavrača.** Povzetke vse te korespondence, ki je potekala med 19. in 24. avgustom, objavljamo v nadaljevanju (*poudarki v mastnem tisku, M.G.*), sodbo pa naj si ustvari bralec sam.

A na tisto glavno, to je na **reakcijo Vlade RS** kot predstavnika »lastnika« KAD in SOD na tovrstno izganjanje delavskih predstavnikov iz nadzornih svetov, v trenutku, ko zaključujemo redakcijo, žal še vedno čakamo.

M. G.

* * *

Protest in poziv združenja svetov delavcev Vladi RS

Predsedstvo Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP) je na svoji seji dne 19. 8. 2009 sklenilo izraziti

javni protest zoper očitno protidelavsko delovanje KAD in SOD,

ki se v zadnjem času kaže skozi načrtno, čeprav popolnoma nepotrebno, hkrati pa strokovno povsem neutemeljeno spreminjanje statutov družb v njuni lasti v smeri apriornega zmanjševanja obstoječega števila delavskih predstavnikov v nadzornih svetih na zakonski minimum (Intereuropa, Unior).

Predsedstvo ZSDSP obenem v zvezi s tem na Vlado Republike Slovenije kot edine ustanoviteljice in delničarke omenjenih paradržavnih skladov naslavlja

javni poziv za ustrezno ukrepanje,

in sicer tako v smislu zahteve KAD-u in SOD-u za takojšen umik konkretnega predloga sklepa za spremembo statuta družbe Intereuropa d.d., Koper, kot tudi v smislu preprečitve nadaljnjega tovrstnega početja obeh skladov v družbah, v katerih sta med pomembnejšimi delničarji.

O b r a z l o ž i t e v:

Pretežna večina novejših, predvsem tujih znanstvenih raziskav danes ugotavlja nesporne pozitivne učinke delavske participacije pri upravljanju (vključno s sodelovanjem delavcev v organih družb) na poslovno uspešnost podjetij. Tudi naša praksa kaže, da so predstavniki delavcev v nadzornih svetih in upravnih odborih s svojim neposrednim poznavanjem konkretnih podjetij in njihovih problemov lahko zelo dragocena pridobitev za učinkovitejše delovanje nadzorne upravljalske funkcije. Zlasti konkreten primer delovanja nadzornega sveta Intereurope d.d., kjer so (za razliko od predstavnikov delničarjev) prav delavski predstavniki ves čas izrecno opozarjali na spornost razvpite investicije v Rusiji ter zahtevali dodatne podatke in pojasnila (a teh zaradi očitno podcenjevalnega odnosa uprave in nezadostne zainteresiranosti lastnikov in njihovih predstavnikov v nadzornem svetu žal niso dobili, dokler se stvar ni sesula sama od sebe), govori izrazito v prid dejstvu, da so predstavniki zaposlenih v praksi iz razumljivih razlogov marsikdaj boljši nadzorniki od »neodvisnih« predstavnikov delničarjev. Zato bi na splošno vsekakor veljalo njihovo nadzorno vlogo v bodoče le še dodatno krepiti in spodbujati, ne obratno.

Ni torej jasno, na kakšnih strokovnih podlagah temelji zgoraj omenjeno načrtno delovanje KAD in SOD za striktno zmanjševanje števila delavskih predstavnikov v nadzornih svetih na »največ« eno tretjino. *(Opomba: Utemeljevanje tega početja z določbo 79. člena ZSDU, ki se ga v opisanem primeru poslužujeta KAD in SOD, je pravo norčevanje iz strokovne javnosti, kajti zakon sicer izrecno dovoljuje celo polovično delavsko predstavništvo v NS)*. Z izjemo neke proslule slovenske »študije« izpred nekaj let (z bolj ali manj vnaprej naročenimi izsledki), ki je spričo povsem neznanstvene argumentacije nihče v stroki ne jemlje resno, namreč v tem smislu ne poznamo prav nobene relevantne strokovne podlage, ki bi lahko utemeljevala takšne usmeritve na področju sodobnega korporacijskega upravljanja. Očitno je, da gre le za poskus ponovnega oživljanja klasičnega neoliberalističnega vzorca upravljanja.

Prav tako ni jasno kateri organi KAD in SOD – če sploh – so sprejeli takšno usmeritev za njuno delovanje pri upravljanju podjetij v njuni lasti. Verjamemo seveda, da to niso (bili) organi, ki jih neposredno imenuje Vlada RS v imenu RS kot edine ustanoviteljice in delničarke. To bi namreč pomenilo, da se omenjeni očitni in povsem apriorni napadi na delavska predstavništva v nadzornih svetih slovenskih podjetij dogajajo z njenim blagoslovom, kar pa je malo verjetno.

A kakor koli že, to brezumno početje je treba v interesu hitrejšega nadaljnjega razvoja sodobne industrijske demokracije v Sloveniji ter njenega ekonomskega in socialnega napredka nemudoma ustaviti. To pa lahko stori le Vlada RS.

* * *

Odgovor KAD-a združenju

Glede na vsebino izraženega javnega protesta Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP), posredujemo naslednja stališča Kapitalske družbe, d. d.

Kapitalska dražba, d. d. v izvajanju svojih korporativnih aktivnostih sledi odgovornemu izvajanju pravic delničarjev, saj s svojim delovanjem **poskuša biti vzor odgovornega upravljanja**, ne le za družbe povezane z državo, temveč za vse institucionalne delničarje.

V zvezi s predlagano spremembo statuta družbe Intereuropa, d. d., s katero se predlaga zmanjšanje števila članov nadzornega sveta, posledično pa se upoštevaje 79. člen ZSDU zagotavlja zahtevano razmerje glede števila članov nadzornega sveta predstavnikov zaposlenih, bi vas želeli opozoriti na odločbo Ustavnega sodišče Republike Slovenije, objavljeno v Uradnem listu RS, št. 61/2000 z dne 6. 7. 2000, ki je bila podlaga za spremembe zakona. Z navedeno odločbo je Ustavno sodišče RS že v letu 2000 ugotovilo, da **uresničevanje pravice do soodločanja zagotavlja tudi manj kot polovična zastopanost predstavnikov delavcev v nadzornem svetu** ter da obvezna paritetna sestava nadzornega sveta prekomerno poseže v enako pomembno ustavno pravico lastnikov kapitala oziroma delničarjev do uživanja lastnine in do svobodne gospodarske pobude.

Velika večina pomembnejših slovenskih gospodarskih družb ima sestavo nadzornih svetov, v katerih so predstavniki delavcev zastopani tretjinsko. Mnenje Kapitalske družbe, d. d. je, da mora imeti **enotna stališča glede upravljanja velikih slovenskih gospodarskih družb**, ne glede na panogo, v kateri delujejo. Trenutno razmerje članov v nadzornem svetu Intereurope, d. d. **odstopa od razmerij v drugih primerjanih družbah zaradi dejstva, da** je obseg zastopanosti predstavnikov zaposlenih nad zakonsko določenim minimumom, pri čemer imajo zaposleni glede na njihovo število, tudi možnost imenovanja njihovega predstavnika v upravo družbe.

Kapitalska družba si pri svojem delovanju prizadeva za izboljšanje upravljanja podjetij in **uveljavljanje dobre prakse**, pri čemer sledi trem kriterijem; preglednost, odgovornost in strokovnost. Z namenom, da se vnaprej jasno in javno opredelijo načela, postopki

ter kriteriji, po katerih bo ravnala Kapitalska družba in vsi njeni zastopniki pri izvrševanju članskih pravic v družbah, kjer ima Kapitalska družba lastniške deleže, je januarja letos sprejela Kodeks korporativnega upravljanja Kapitalske družbe. Uveljavitev kodeksa hkrati pomeni javno razkritje politike korporativnega upravljanja in glasovanja ter postopkov odločanja o uporabi glasovalnih pravic Kapitalske družbe skladno s standardi mednarodne dobre prakse.

Zato Kapitalska družba v celoti zavrača izražen javni protest Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij, saj zgoraj navedena dejstva nikakor ne potrjujejo očitanega protidelavskega delovanja, temveč **zgolj zagotavljanje legitimnih pravic lastnikov kapitala,** obenem pa delavcem klub temu omogoča uresničevanje pravice do soodločanja.

* * *

Odgovor združenja KAD-u

Žal tudi po tem odgovoru ostaja povsem odprto temeljno vprašanje, na katerega v bistvu opozarjamo v svojem protestu v zvezi s predmetno problematiko, to pa je:

Ie čemu in na podlagi kakšnih strokovnih oz. znanstvenih ugotovitev naj bi striktno in apriorno zavzemanje za statutarno uveljavitev izključno samo zakonsko minimalnega števila delavskih predstavnikov v nadzornih svetih, predstavljalo primer »dobre korporacijsko – upravljalske prakse«, ki naj bi bila univerzalno uporabna in priporočljiva, ne glede na konkretne značilnosti posameznih družb in razmere, v katerih delujejo?

Obvezne paritetne sestave nadzornih svetov, ki je (bogve zakaj) posebej omenjena v gornjem odgovoru, v Sloveniji dejansko že od leta 2002 ni več (in se zanjo tudi nihče več a priori ne zavzema), veljavni zakon pa zdaj v 79. členu dopušča statutarno določitev možnega obsega delavskih predstavništev nadzornih svetih **v razponu** od najmanj »ene tretjine« do največ »ene polovice« vseh članov nadzornega sveta.

Glede na tako določen dopusten razpon je seveda edino logična razlaga smisla in namena omenjene zakonske določbe ta, da naj bi bilo na ta način omogočeno konkretno statutarno sestavo nadzornih svetov **ustrezno prilagajati konkretnim razmeram in konkretnim značilnostim posameznih družb** (velikost, dejavnost, lastniška sestava, izobrazbena struktura zaposlenih, razmerje med intelektualnim in finančnim kapitalom v tržni vrednosti podjetja, stanje prevladujoče organizacijske kulture itd., itd.), in sicer od primera do primera, brez kakršnih koli »univerzalnih formul«. Prav učinkovito prilagajanje konkretnim pogojem gospodarjenja pa je v današnjih razmerah ena temeljnih predpostavk učinkovitega korporacijskega upravljanja. Pri tem velja še posebej opozoriti na **izjemno hitro naraščajoč pomen t. i. človeškega kapitala podjetij** za njihovo poslovno uspešnost, kar samoumevno terja tudi ustrezno povečevanje vpliva zaposlenih kot njegovih nosilcev na upravljanje.

Zato se nam zdi Vaš, **edini v odgovoru uporabljeni argument** za konkretno zmanjšanje števila delavskih predstavnikov v Intereuropi d.d. (pred kratkim pa tudi v Uniorju) – češ da je treba v vseh velikih družbah glede tega uveljaviti enoten sistem upravljanja brez odstopanj, **popolnoma nesprejemljiv**, posebej z vidika inštitucije, ki naj bi sicer skrbela za čim bolj učinkovito upravljanje z zaupanim ji državnim premoženjem v splošnem družbenem interesu. Če ima (po znamenitem »pogromu« nad paritetno sestavljenimi nadzornimi sveti po sprejetju novele ZSDU iz leta 2002) danes večina pomembnejših slovenskih družb sestavo nadzornih svetov, v katerih so predstavniki delavcev zastopani zgolj še tretjinsko, seveda to samo po sebi še ni noben »resen« razlog, da se mora takšno zmanjšanje zdaj kar počez opraviti še v vseh tistih družbah, ki so omenjeni brezumni »pogrom« takrat (k sreči) preživele in do pred kratkim tudi dokaj uspešno poslovale. Popolnoma **nobenega empiričnega dokaza** ni, da bi družbe z »največ« enotretjinskim delavskim predstavništvom v nadzornem svetu v povprečju poslovale bolje kot tiste s »polovičnim« (npr. Mecator, Unior itd.) ali vsaj »več kot tretjinskim« (npr. Intereeuropa) – celo več: do pred kratkim bi lahko slednje služile **kvečjemu kot dokaz za nasprotno trditev**.

Skratka, če ni na razpolago kakih prepričljivejših vsebinskih argumentov za aktualno načrtno zmanjševanje števila delavskih predstavnikov v nadzornih svetih od zgoraj navedenega, v Združenju svetov delavcev glede tega v celoti ostajamo pri naši prvotni **kritični oceni KAD-ovega in SOD-ovega uresničevanja »legitimnih pravic lastnikov kapitala«** v družbah, v katerih sta lastniško udeležena. Treba se bo počasi zavedati dejstva, da pač nezadržno prehajamo v ero znanja, v kateri bodo temeljna pravila korporacijskega upravljanja ter razmerja med nosilci dela in kapitala nujno precej drugačna od tistih, ki zdaj (v nespremenjeni obliki) veljajo že nekaj stoletij in jih je čas že močno povozil.

VPRAŠANJA – ODGOVORI

»KAKOVOST« GRADIV IN DRUGIH INFORMACIJ ZA SVET DELAVCEV

Vprašanje:

Uprava nam za potrebe obveščanja, skupnega posvetovanja in soodločanja sveta delavcev pogosto posreduje skrajno pomanjkljiva pisna gradiva, ki svetu delavcev ne nudijo celovite informacije za potrebe njegovega odločanja. S katerimi predpisi je urejeno vprašanje »kakovosti« informacij, ki jih je dolžan pripraviti delodajalec za potrebe delovanja sveta delavcev?

Odgovor:

Veljavna zakonodaja žal vprašanja »kakovosti« gradiv in drugih informacij, ki jih prejema svet delavcev od delodajalca, posebej ne ureja, čeprav gre za enega temeljih pogojev učinkovitega sodelo-

vanja delavcev pri upravljanju. Zato je to zagotovo eno od pomembnejših vprašanj, ki mora biti predmet natančnejše opredelitve v t. i. participacijskem dogovoru med svetom delavcev in delodajalcem po 5. členu zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Svet delavcev mora vztrajati, da se v tem dogovoru jasno zapiše načelna opredelitev, da je gradivo »ustrezno«, če je vsebinsko popolno (celovito) ter pripravljeno pregledno in razumljivo za povprečno izobraženega člana, in da ga ima v nasprotnem primeru predsednik sveta pravico zavrniti in zahtevati, da se za potrebe odločanja sveta delavcev pripravi drugačno gradivo. Če takšne določbe v participacijskem dogovoru ni, žal svet delavcev nima neposredne pravne podlage za ukrepanje v tem smislu, kolikor pač neformalni pozivi delodajalcu na podlagi argumentov ne zaležejo.

Ustrezne napotilne norme za takšno ureditev predmetnega vprašanja v participacijskem dogovoru pa lahko najdemo v določbah evropske »direktive o obveščanju in posvetovanju z delavci« (Direktiva 2002/14/ES), in sicer v točki (f) 2. člena in v 3. odstavku 4. člena, ki se glasita:

»(f) "obveščanje" pomeni ponos podatkov predstavnikom delavcev s strani delodajalca, da se jim omogoči seznaniti se z neko zadevo in jo preučiti;«

»3. Obveščanje se opravi v času, na način in z vsebino, ki zlasti predstavnikom delavcev omogoča, da informacije ustrezno preučijo in se po potrebi pripravijo na posvetovanje.«

Določbe evropskih direktiv sicer pravno niso neposredno uporabne, ampak morajo biti prej prenesene v nacionalno zakonodajo. Vendar pa konkretna direktiva v našem primeru lahko vsekakor služi kot podlaga za ustrezno razlago določil ZSDU, s katerim naj bi bila implementirana v slovenski pravni red (glej 1. člen ZSDU). Zato menim, da se lahko v zvezi z interpretacijo določil ZSDU o načinu izvajanja obveščanja in skupnega posvetovanja s svetom delavcev v zgoraj navedenem smislu sklicujete tudi na to direktivo.

BEREMO ZA VAS

Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju



Knjiga Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju avtorice dr. Valentine Franca, ki je pravkar izšla pri založbi Planet GV d.o.o., vsekakor predstavlja izjemno dragoceno znanstveno delo s področja teorije in prakse t. i. participativnega menedžmenta. Ta sicer v svetu vse bolj pridobiva na pomenu, v domači znanstveni in strokovni literaturi s področja menedžmenta pa je žal še vedno razmeroma zelo slabo raziskan. Zlasti to velja za tista dva vidika sodobne delavske participacije, na katera se avtorica v knjigi prvenstveno osredotoča, to sta sodelovanje zaposlenih pri upravljanju gospodarskih družb in udeležba delavcev pri dobičku. Iz tega razloga je knjiga za slovenski prostor nedvomno še posebej pomembna pridobitev.

Delo odlikuje celovit, interdisciplinaren in analitičen pristop k obravnavi izbrane tematike. Po eni strani vsebuje pravo zakladnico relevantnih informacij za vse, ki bi se želeli s to tematiko podrobneje seznaniti, po drugi pa ponuja vrsto zanimivih razmislekov tudi za strokovnjake s tega področja. Mirno lahko rečemo, da je v tej knjigi – poleg temeljite predstavitve in razčlembe domače, mednarodne in nekaterih tujih normativnih ureditev – na enem mestu zbrano in sintetizirano praktično vse, kar je bilo pomembnejšega o delavski participaciji doslej napisano v Sloveniji, obenem pa je avtorica pregledno povzela in prikazala tudi dognanja številnih tujih avtorjev in raziskav s tega področja. Zato bo knjiga zagotovo lahko med drugim zelo uporabna tudi kot odličen učbenik o delavski participaciji. Zlasti pomemben pa je seveda avtoričin prispevek k teoriji delavske participacije. V knjigi odpira nekatere povsem nove vidike proučevanja vloge in položaja menedžmenta na področju uresničevanja delavske participacije, posebno dodano vrednost pa vsekakor predstavlja tudi njena poglobljena znanstvena argumentacija stališča, ki delavsko participacijo teoretično umešča med pomembne sestavine sodobnega menedžmenta, ne zgolj med zakonske »pravice« delavcev.

V knjigi namreč prepričljivo zavrača nekatere poenostavljene in žal pri nas še vedno močno razširjene teze, po katerih sta sodelovanje delavcev pri upravljanju in morebitna udeležba delavcev pri dobičku zgolj nekakšni »delovnopravni pridobitvi zaposlenih«, ki sta izključno v njihovem interesu, ne pa hkrati tudi v interesu menedžerjev in lastnikov. Prav v tem segmentu omenjena interdisciplinarnost knjige pride še posebej do izraza, saj avtorica bistveno preseže ožje pravno področje obravnave ter bistvo in pomen delavske participacije v poslovnih procesih – s posebnim poudarkom (tudi) na vlogi menedžmenta pri njenem uresničevanju – analizira predvsem z

vidika teorije organizacije, korporacijskega upravljanja in menedžmenta. Pri tem raziskuje in v končni posledici tudi potrdi tezo, da je oziroma bi moral biti razvoj različnih oblik delavske participacije pravzaprav obojestranski interes – torej ne samo interes zaposlenih, ampak (zaradi njenih potencialno pozitivnih poslovnih učinkov) tudi interes menedžmenta, ki ima hkrati na njeno uspešno uresničevanje brez dvoma lahko tudi zelo pomemben – formalen in neformalen – vpliv. Zato v tem smislu izrazito zagovarja vzpostavitev partnerskega odnosa med menedžmentom in delavskimi predstavništvi v družbah, kar je sicer tudi ena vodilnih niti njenih razmišljanj v tej knjigi.

Odnos menedžmenta do delavske participacije najprej proučuje z vidika različnih korporacijsko-upravljalskih teorij. Sooči predvsem dva temeljna in medsebojno nasprotujoča si upravljalska modela in v zvezi s tem ugotovi, da klasični lastniški model upravljanja ne pušča veliko prostora za uresničevanje delavske participacije. Bistveno boljši pogoji za njen razvoj so v družbah, kjer menedžment sprejema kot podlago svojega (poslo)vodenja sodobnejšo teorijo o družbeni odgovornosti podjetij in na njej temelječ deležniški koncept upravljanja. V nadaljevanju avtorica sistematično prikaže razvoj teorije participativnega menedžmenta in različne poglede na vprašanje kaj delavska participacija sploh je ter kakšni naj bi bili njeni učinki v poslovnih procesih. Enega najbolj strokovno dragocenih delov knjige pa brez dvoma predstavlja obširna predstavitev in pregled ugotovitev številnih znanstvenih raziskav o delavski participaciji, kakršnega doslej v slovenski literaturi s tega področja še nismo imeli. Prav vprašanje vpliva delavske participacije na poslovno uspešnost podjetij, ki je jedro večine teh raziskav, je zagotovo ključnega pomena za oblikovanje odnosa menedžmenta do delavske participacije. Avtorica ugotavlja, da raziskave večinoma govorijo v prid delavski participaciji, zato bi ji moral biti načeloma naklonjen tudi menedžment, kajti o tem, da le-ta pozna izsledke teh raziskav, ne gre dvomiti.

Avtorica delavsko participacijo prepoznava tudi kot pomemben element sodobnega HRM (Human Resource Management), kajti, kot pravi, se »pozitivni učinki delavske participacije na delavce večinoma prekrivajo z učinki, ki jih zasleduje tudi kadrovski menedžment«. Zato posebej poudarja pomen povezovanja delavskih predstavništev in kadrovskih služb, ki bi morale razvoju delavske participacije nuditi vsestransko podporo. Seveda pa je kadrovski menedžment v družbah pri tem nemočen, če delavski participaciji ni naklonjen tudi vrhnji menedžment, katerega odnos je v tem pogledu vsekakor odločilen.

Tudi slovenska zakonodaja o delavski participaciji je po mnenju avtorice dovolj prožna in menedžmentu, če to želi, zagotavlja dovolj možnosti za njegovo aktivno vlogo pri uresničevanju delavske participacije. Naša zakonodaja je v glavnem usklajena tudi z evropskimi direktivami s tega področja, pri čemer pa avtorica ponuja tudi nekaj zanimivih predlogov za njeno izpopolnitev, o katerih bi veljalo de lege ferenda vsekakor resno razmisliti. Gre predvsem za nekatere dopolnitve v smislu še doslednejše implementacije Direktive 02/14/ES o določitvi splošnega okvira za obveščanje in posvetovanje z delavci ter okrepitve vloge in odgovornosti menedžmenta za uresničevanje delavske participacije. Nasplošno pa avtorica v veljavni zakonodaji s tega področja vidi primerno orodje, ki bi ga moral menedžment, namesto morebitnega izogibanja svojim zakonskim »obveznostim«, v čim večji meri izkoristiti za doseganje večje poslovne uspešnosti.

Knjiga torej namenja zelo velik poudarek teoriji delavske participacije, pri čemer, kot rečeno, le-to jasno umešča v okvir sodobnih poslovnih znanosti, ki se ukvarjajo s korporacijskim upravljanjem, organizacijo ter splošnim in kadrovskim menedžmentom. Čeprav avtorica zelo podrobno predstavlja tudi normativno ureditev tega področja, delavske participacije očitno ne razume kot prvenstveno pravno (pa tudi ne morda zgolj kot socialno ali civilizacijsko), temveč predvsem kot pomembno poslovno vprašanje. Prav poglobljeno razumevanje pravega bistva in pomena razvijanja delavske participacije v sodobnih poslovnih procesih pa je ključno za njeno hitrejše uveljavljanje v poslovni praksi. Zato bi bilo vsekakor še posebej priporočljivo, če bi knjiga med bralci dosegla tudi čim več slovenskih menedžerjev, od katerih je nedvomno v največji meri odvisen nadaljnji razvoj tega vidika družbenoekonomskih odnosov.

dr. Mato Gostiša

AVTORJI PRISPEVKOV: Stane Možina, doktor ekonomije, redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani; **Franc Slavič**, diplomirani ekonomist – specialist za organizacijo in management; **Michael Stollt**, raziskovalec pri Agenciji za socialni razvoj v Bruslju, **Norbert Kluge**; raziskovalec pri Evropskem sindikalnem institutu za raziskave, izobraževanje in varnost; **Valentina Franca**, univ. dipl. pravnica in doktorica znanosti s področja managementa, docentka na Fakulteti za management v Kopru; **Barbara Filipov**, univ. dipl. pravnica, pravna svetovalka v pravni službi Sveta gorenjskih sindikatov; **Marko Bogataj**, predsednik sveta delavcev v družbi Savske elektrarne Ljubljana d.o.o.; **Ksenija Marčič**, profesionalna podpredsednica sveta delavcev družbe Adria Airways d.d. Ljubljana; **Cvetka Peršak**, magistra ekonomije, delavska direktorica v družbi Mura d.d.; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center 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

SODELOVANJE ZAPOSLENIH PRI POSLOVNEM ODLOČANJU

Pravni in kadrovski vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse



DR. VALENTINA FRANCA