TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 5/2010, LETNIK XIV

EKONOMSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

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



Čas je, da sveti delavcev začnejo v večji meri delovati tudi »proaktivno«!

Str. 2

SOUPRAVLJANJE UDELEŽBA PRI DOBIČKU NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Čas je, da sveti delavcev začnejo v večji meri delovati tudi »proaktivno«!

*V smislu zares celovitega in kakovostnega uresničevanja vloge in funkcij svetov delavcev kot zastopnikov interesov delavcev nikakor ne more veljati kot »dober« svet delavcev, ki deluje zgolj »**reaktivno**«, ampak šele svet delavcev, ki je sposoben poleg tega v čim večji meri delovati tudi »**proaktivno**«. A svetov delavcev, ki so tega danes vsaj do neke mere že sposobni, je v Sloveniji še vedno sila malo.*

*Ni torej dovolj, da se sveti delavcev samo **bolj ali manj učinkovito odzivajo (reagirajo) na različne informacije, predloge odločitev in druge iniciative delodajalca**, ki jih ta naslovi nanje zaradi izpolnjevanja svojih zakonskih dolžnosti v smislu določil ZSDU. Se pravi, da samo čakajo kdaj bodo prejeli kako informacijo delodajalca v skladu z določbo 89. člena ZSDU in potem v zvezi z njo oblikovali takšno ali drugačno mnenje ali pa jo sploh celo samo sprejeli na znanje; kdaj jih bo delodajalec pozval k skupnemu posvetovanju o vprašanjih iz 93. in 94. člena ZSDU in se le-tega potem bolj ali manj pripravljeni tudi udeležili; kdaj jim bo delodajalec posredoval kak predlog odločitve iz 95. in 96. člena ZSDU v soglasje in o njem potem tako ali drugače odločili, in tako naprej. Takšno, pretežno reaktivno delovanje svetov delavcev je lahko iz razumljivih razlogov do neke mere sprejemljivo le v začetnem obdobju delovanja posameznega sveta delavcev. A to »uvajalno« obdobje razvoja delavskega soupravljanja v Sloveniji je po dobrih sedemnajstih letih od uveljavitve ZSDU že zdavnaj mimo in čas je za preskok v višjo fazo splošne kakovosti delovanja svetov delavcev.*

*O dejansko »dobrih« svetih delavcev bomo torej v Sloveniji lahko govorili šele takrat, ko bodo le-ti sposobni **najrazličnejše delavske interese uresničevati tudi proaktivno**. To pa pomeni, da bodo sposobni povsem na lastno iniciativo in ne čakajoč na takšne ali drugačne aktivnosti delodajalca samostojno zaznavati in analizirati najrazličnejše probleme, povezane z interesi delavcev, ter v tem smislu oni naslavljati na delodajalca razne pobude, predloge in zahteve, ne obratno. Danes je nesporno, da so sveti **delavcev integralni del sistema korporacijskega upravljanja** v podjetjih, in da zato znotraj posameznega podjetja praktično ni pomembnejših poslovnih vprašanj, ključnih za njegov obstoj in razvoj, ki ne bi **tako ali drugače zadevala tudi zaposlenih in sveta delavcev** kot njihovih predstavnikov, s čimer so postavljeni tudi jasni vsebinski okviri njihovega delovanja. Sveti delavcev se morajo torej predvsem intenzivno vključevati v procese sprejemanja vseh pomembnejših poslovnih odločitev, namenjenih čim bolj uspešnemu poslovanju, in zagotavljati, da bodo pri tem ustrezno upoštevani tudi interesi delavcev. Posebej in izrazito proaktivno (samoiniciativno) pa naj bi sveti delavcev skrbeli za doseganje čim višje **kakovosti delovnega življenja zaposlenih** na vseh področjih. K temu jih ne nazadnje izrecno zavezuje tudi določba 87. člena ZSDU, ki pravi, da je svet delavcev »pristojen«, da **»predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev«**. A na to izjemno pomembno napotilno zakonsko določbo, bogve zakaj, sveti delavcev v praksi še vedno v veliki večini kar pozabljajo.*

*Morda pa je razlog za uvodoma omenjeno nezavidljivo stanje na tem področju dejstvo, da je proaktivno delovanje seveda zahtevnejše od zgolj reaktivnega (pri čemer mnogim svetom delavcev še vedno dela težave že sama **opredelitev vsebine oz. področja** njihovega nujnega tovrstnega angažiranja), in da za takšno delovanje vsak svet delavcev seveda nujno potrebuje tudi **kakovosten program dela**. Brez jasno določenih ciljev in konkretnih nalog za njihovo uresničitev, operacionaliziranih tudi z nosilci in roki za njihovo izvedbo, na tem področju delovanja pač ne gre. Če torej želimo v Sloveniji »dobre« svete delavcev, jih bo predvsem potrebno najprej naučiti pripraviti ustrezno **celovit program aktivnosti za izboljšanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih v podjetju**. Prav to pa je zaenkrat še precejšnja »tabula rasa«, zato pretežni del vsebine tokratne številke Ekonomske demokracije namenjamo prav »vsebini« področja proaktivnega delovanja svetov delavcev in opredelitvi glavnih smernic za pripravo tega dela programov svetov delavcev.*



Piše:
dr. Mato Gostiša

Vsebina in program proaktivnega delovanja svetov delavcev

Osnovno področje, ki zahteva intenzivno proaktivno angažiranje svetov delavcev, je seveda predvsem samoiniciativno prizadevanje s ciljem nenehnega izboljševanja različnih vidikov ***»kakovosti delovnega življenja«****, katera se v praksi kaže skozi višjo ali nižjo stopnjo zadovoljenosti temeljnih potreb zaposlenih v zvezi z delom in posledično t. i. delovnega zadovoljstva zaposlenih. Pri tem gre, kot vemo, za izjemno širok spekter najrazličnejših potreb ljudi v sferi dela, ki jih lahko v osnovi razdelimo v tri skupine, in sicer:* ***materialne potrebe (potrebe »imeti«), osebnostne potrebe (potrebe »biti«) in societalne potrebe (potrebe »ljubiti«)****. In to je hkrati tudi jedro proaktivnega delovanja sveta delavcev.*

Glavni možni vsebinski sklopi »načrtovanih nalog«

Ko imamo enkrat na ta način razjasnjeno vprašanje »kaj je pravzaprav temeljno področje in cilj možnega proaktivnega angažiranja svetov delavcev«, smo s tem dobili v bistvu tudi zelo jasen odgovor na osnovno in v zvezi s pripravo tega segmenta programa dela sveta delavcev najzahtevnejše vprašanje **»kaj vse v principu sploh pride v poštev kot možna naloga sveta delavcev na tem področju«**. Odgovor se seveda glasi: *to je vsak ukrep ali aktivnost, ki lahko kakor koli pripomore k izboljšanju katerega koli vidika delovnega zadovoljstva zaposlenih s kakovostjo delovnega življenja*.

Na podlagi tega osnovnega vodila je mogoče – izhajajoč iz številnih najrazličnejših priporočil kadrovsko-organizacijske stroke – oblikovati nek **zelo širok in univerzalno uporaben nabor možnih nalog** (t. j. ukrepov in aktivnosti, katerih cilj je izboljšanje stanja v zgoraj omenjenem smislu), katerega pa je zaradi večje sistematičnosti in preglednosti smiselno razdeliti v nekaj glavnih vsebinsko zaokroženih sklopov, in sicer na naslednji način:

Za vsak posamičen predviden možen ukrep nam mora biti seveda popolnoma jasno, čemu naj bi v osnovi služil oz. katere konkretne od zgoraj navedenih potreb zaposlenih v zvezi z delom je mogoče z njim učinkoviteje zadovoljevati. Vendar pa je treba pri tem upoštevati tudi dejstvo, da lahko **določen ukrep hkrati služi zadovoljevanju več različnih potreb.**

Primer: *ukrep uvajanja timske organizacije dela, s katerim je načeloma mogoče bistveno povečati avtonomijo zaposlenih pri delu, denimo,*

- *po eni strani omogoča večjo kreativnost posameznikov in s tem učinkovitejše zadovoljevanje njihovih* ***»osebnostnih« potreb*** *po samouresničevanju z delom in osebnostnem razvoju, posledično pa njihovi večji delovni motivaciji,*
- *po drugi strani pa hkrati omogoča tudi večjo možnost neposrednega soodločanja posameznikov pri reševanju skupnih organizacijskih in delovnih problemov v ožjem delovnem procesu – torej večjo t. i. individualno (neposredno) participacijo, kar dokazano pozitivno vpliva tudi na njihovo pripadnost organizaciji, ta pa sicer sodi v skupino* ***»societalnih« potreb****.*

Iz tega razloga torej pri oblikovanju omenjenih zaokroženih vsebinskih sklopov potencialnih »načrtovanih nalog« ni smiselno izhajati strogo iz kriterija konkretnih potreb, zadovoljevanju katerih le-te sicer neposredno služijo, ampak iz posameznih **»vrst« problemov**, na reševanje katere se nanašajo, in ki jih je mogoče med seboj logično povezati v ustrezne »problemske« sklope. Na ta način je torej mogoče celoten v nadaljevanju predlagan **»nabor potencialnih nalog«** svetov delavcev na obravnavanem področju prikazati predvsem skozi naslednje zaokrožene vsebinske sklope:

1. ***Razvijanje različnih oblik individualne oz. neposredne participacije zaposlenih pri upravljanju ter vplivanje na ustreznejše »oblikovanje dela in delovnih mest«***
2. ***Izpopolnjevanje sistema stimulativnega nagrajevanja***

3. *Uveljavitev različnih oblik finančne participacije zaposlenih*
4. *Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja*
5. *Izpopolnjevanje sistema izobraževanja in napredovanja*
6. *Razvoj področja »standarda zaposlenih«*
7. *Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih*
8. *(Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu*
9. *Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja zaposlenih*
10. *Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih*
11. *Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju*
12. *Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost*
13. *Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev*
14. *Drugo*

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali vsebino posameznih navedenih problemskih sklopov, kar naj bi, kot rečeno, služilo le kot nekakšen opomnik in okvirna usmeritev svetom delavcev za načrtovanje njihovega proaktivnega delovanja na teh področjih. Vse tisto, kar bo navedeno v nadaljevanju, je torej treba razumeti le kot širšo predstavitev **»okvirnega nabora**« možnih nalog na obravnavanem področju delovanja svetov delavcev. To pomeni, da ta nabor kajpak ni in tudi ne more biti razumljen kot »vseobsežen« v tem smislu, da mu ne bi bilo mogoče dodajati še drugih možnih problematik in nalog v odvisnosti od konkretne situacije in ugotovljenih specifičnih potreb v vsaki posamezni sredini. Vsakemu od predlaganih osnovnih sklopov nalog je torej na koncu mogoče dodati še točko »drugo«. Kljub temu pa je nabor vsekakor **dovolj celovit**, da usmerja pozornost na vsa glavna vprašanja kakovosti delovnega življenja v organizaciji, ki jih svet delavcev ob pripravi svojega programa dela oz. ob načrtovanju nalog in aktivnosti s tega področja ne sme prezreti, ampak jih mora zares temeljito analizirati in proučiti z vseh možnih vidikov.

Po drugi strani pa glede na obsežnost predstavljenega nabora možnih nalog seveda niti približno nihče ne pričakuje, da bi morala biti vsa obravnavana vsebina v celoti zajeta v vsakem programu dela sveta delavcev. Naš namen je le pokazati, **kaj vse lahko načeloma sodi med "načrtovane naloge" sveta delavcev**, pri čemer pa je jasno, da bo iz te celote vsak svet izbral za svoj program dela le tisto, kar narekujejo konkretne razmere v konkretnem podjetju v konkretnem trenutku. Pri tem bo posamezne, v tem okvirnem naboru predlagane potencialne naloge kajpak po potrebi tudi ustrezno prilagodil konkretnim ugotovljenim razmeram in potrebam, se pravi, da jih bo vsebinsko nekoliko spremenil ali dodatno dopolnil še z drugimi možnimi nalogami, ki lahko služijo učinkovitemu doseganju postavljenega cilja.

I.

Razvijanje individualne (neposredne) participacije ter vplivanje na »oblikovanje dela«

1. Opredelitev pojmov

Individualna oz. neposredna participacija pri poslovnem odločanju pomeni, kot že naziv pove, možnost zaposlenih, da lahko kot posamezniki (individualno) in neposredno (torej ne prek izvoljenih kolektivnih delavskih predstavništev) sodelujejo pri upravljanju. V večji meri lahko seveda na ta način učinkovito soodločajo ali celo samostojno odločajo predvsem le o vprašanjih vsebine, načina in pogojev opravljanja dela na svojem delovnem mestu in v ožji organizacijski enoti (npr. organizacija delovnega mesta, opredeljevanje delovnih ciljev, način opravljanja delovnih nalog in poti za doseganje ciljev, fizični in drugi pogoji dela, organizacija dela v ožji organizacijski enoti ipd.).

*(**Opomba:** Tekoče neposredno vključevanje vseh zaposlenih v sprejemanje upravljalskih odločitev o širših vprašanjih, ki zadevajo organizacijo kot celoto in glede katerih je potrebno pred skupnim nastopom nasproti delodajalcu najprej sploh »notranje uskladiti« interese različnih interesnih skupin delavcev in izoblikovati »skupno stališče kolektiva kot celote«, na podlagi katerega se potem vključujejo v upravljanje, pa je zlasti v večjih organizacijah težko oz. sploh neizvedljivo, zato pri sprejemanju takšnih odločitev njihove interese zastopajo izvoljena predstavništva – v teh primerih govorimo o **kolektivni oz. posredni participaciji zaposlenih pri upravljanju**. Neposredna participacija vseh zaposlenih je načeloma seveda učinkovitejša, vendar je glede omenjenih širših vprašanj objektivno izvedljiva le v zelo majhnih organizacijah. V večjih organizacijah je možno (in seveda tudi priporočljivo) o teh vprašanjih, kadar roki za sprejem končne odločitve to dopuščajo, izpeljati le najširšo razpravo v kolektivu, njene rezultate pa mora potem v skupno stališče sumirati izvoljeno skupno delavsko predstavništvo.)*

S pojmom **»oblikovanje dela«** pa razumemo različne mikroorganizacijske ukrepe za povečevanje zanimivosti in možne ustvarjalnosti dela ter avtonomije in odgovornosti posameznikov pri delu.

Pri obojem gre torej v osnovi za **preseganje klasične tayloristične organizacije dela**, temelječe na

- ozki specializaciji dela oz. drobljenju dela na rutinske delovne operacije (tipičen primer so t. i. tekoči trakovi), ki povzroča utrujajočo monotonijo dela, povzroča delovno nezadovoljstvo in ubija potencialno ustvarjalnost ter delovno motivacijo posameznikov
- strogo hierarhičnih principih ukazovanja, nadzorovanja in kaznovanja, ki posameznikom onemogočajo sleherno konstruktivno iniciativo tako pri lastnem delu kot v širšem delovnem procesu in jih postavlja v položaj zgolj izvrševalcev ukazov nadrejenih, s čimer ostaja ogromen človeški potencial podjetij neizkoriščen za doseganje večje poslovne uspešnosti.

Tako organizirano delo in »komuniciranje« z zaposlenimi v poslovnem procesu namreč ne zagotavlja učinkovitega zadovoljevanja **t. i. osebnostnih potreb zaposlenih po samopotrjevanju oziroma**

samouresničevanju z delom in osebnostni rasti (potrebe »biti«). Nekateri avtorji v zvezi s tem govorijo kar o t. i. odtujenem delu. *»Velik del odtujevanja je posledica zoževanja torišča dela na delovnem področju in s tem osiromašenja njegove vsebine. Takšno delo delavcu ne omogoča polno izkoristiti njegovih psihofizičnih sposobnosti in povzroča monotonijo. Delavec običajno ne vidi smisla svojega dela in njegovega deleža v celotnem združenem delu. Še bolj pa k odtujevanju dela prispeva njegova popolna vnaprejšnja določenost, ki delavcu ne dovoljuje skoraj nikakršnega odločanja o načinu njegove izvedbe. Pri takem delu je le majhna verjetnost, da se bo delavec identificiral z delovno nalogo. Posledice odtujenega dela pa so številne. Vseh vplivov na dogajanje v organizaciji, na medosebne odnose med člani te organizacije in njihovo sodelovanje v procesu ter seveda njihovih materialnih in ekonomskih učinkov ni mogoče meriti, lahko pa opažamo predvsem dva zunanja simptoma teh razmer: povečan absentizem in zvečano fluktuacijo ter do neke mere še tretjega: slabšanje kakovosti proizvodov. Vsi trije so dejansko merljivi; pomemben kazalec je predvsem še njihov trend.«* (Z. Kaltnekar, Humanizacija dela in sodelovanje delavcev pri upravljanju, Industrijska demokracija št. 5/97)

Zanimivo in ustvarjalno delo ter možnost uresničevanja različnih oblik individualne (neposredne) participacije pri poslovnem odločanju vsekakor sodita med ključne elemente, ki določa **položaj posameznika v poslovnem procesu ter njegovo počutje pri delu in s tem povezano delovno zadovoljstvo in delovno motivacijo.** Zato sta razvijanje individualne (neposredne) participacije ter angažiranje na področju ustreznega »oblikovanja dela« vsekakor sila pomembni nalogi svetov delavcev pri uresničevanju potreb in interesov zaposlenih v sferi dela, čeprav se mnogi sveti delavcev na žalost tega zaenkrat še ne zavedajo in to področje pri svojem delovanju povsem zanemarjajo.

2. Pravni okviri

Pravno podlago za angažiranje svetov delavcev na področju »oblikovanja dela« predstavlja predvsem določba ZSDU, po kateri mora delodajalec obvezno zahtevati predhodno **skupno posvetovanje o predlogu sistemizacije delovnih mest**. Prav sistemizacija je namreč tisti mikroorganizacijski akt, s katerim se podrobneje določajo vsebina ter pogoji in način opravljanja dela na posameznih delovnih mestih oz. delovnih področjih, za katere se sklepajo pogodbe o zaposlitvi. Zato lahko sveti delavcev prek pobud in predlogov glede vsebine tega akta pomembno vplivajo na ustreznejše oblikovanje dela v smislu doseganja zgoraj navedenih ciljev.

Pravne okvire uresničevanja individualne (neposredne) participacije zaposlenih pa določa predvsem **88. člen ZSDU**, ki pravi:

»Delodajalec mora delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju. Delavec kot posameznik ima pravico:

- *do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,*
- *biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,*
- *povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,*
- *zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščeni delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.*

Delodajalec mora odgovoriti na pobudo iz prve alineje ter na vprašanja iz četrte alineje prejšnjega odstavka najkasneje v 30 dneh.«

Te pravne okvire je vsekakor smiselno in potrebno **precizirati in dopolniti še s t. i. participacijskim dogovorom** po 5. členu ZSDU. Svet delavcev naj v okviru tega dogovora skuša v zvezi s pravno ureditvijo individualne (neposredne) participacije zaposlenih podrobneje opredeliti predvsem naslednja vprašanja:

- načina uresničevanja pravic iz 88. člena ZSDU (kdaj so pobude in odgovori nanje lahko ustni, kdaj morajo biti pisni; kako in pri kom se lahko delavec najavi za razgovor v zvezi z uresničevanjem svojih t. i. individualnih participacijskih pravic ter v kakšnem roku; kakšne so dolžnosti vodilnih delavcev in poslovodstva v zvezi z načinom odgovarjanja na pobude in vprašanja delavcev; ali se v podjetju uvedejo tudi posebni "nabiralniki" za pisana mnenja, pobude in predloge delavcev; itd.);
- kdaj se lahko delavec s svojimi vprašanji in pobudami za delodajalca obrne na svet delavcev in kako se mora ta odzvati;
- opredelitev zborov delavcev in delovnih skupin kot oblik uresničevanja individualne (neposredne) participacije delavcev ter podrobnejša ureditev načina njihovega sklicevanja, ki v ZSDU ni določena;
- uporaba internega glasila v funkciji razvoja individualne participacije delavcev (objava pisnih odgovorov poslovodstva na vprašanja in pobude zaposlenih ipd.)
- dolžnosti poslovodstva in sveta delavcev v zvezi z izgrajevanjem celotnega sistema internega komuniciranja, predvsem pa sistema informiranja, ki zagotavlja zakonsko pravico delavcev do obveščenosti (druga alineja 2. člena ZSDU), ki pa je zakon ne ureja podrobneje.

3. Nabor priporočljivih ukrepov

Vsebinsko gledano pa se možnosti za razvoj individualne (neposredne) participacije zaposlenih in za optimalnejše »oblikovanje dela« v praksi zagotavlja z različnimi in v svetu že preizkušenimi **organizacijskimi ukrepi**. Prav spodbujanje uveljavljanja teh ukrepov v podjetju (predvsem z dajanjem ustreznih pobud in predlogov poslovodstvu, pa tudi z nekaterimi neposrednimi lastnimi aktivnostmi) pa je **naloga svetov delavcev**.

Priporočljive ukrepe, ki naj jih v tem smislu spodbuja svet delavcev, bi lahko razdelili v tri skupine, in sicer:

A. Zagotavljanje možnosti posameznikom dajati najrazličnejše pobude in predloge ter postavljati vprašanja:

a) podrobnejša pravna ureditev individualnih participacijskih pravic delavcev iz 88. člena ZSDU ter drugih s tem povezanih vprašanj s participacijskim dogovorom v zgoraj predlaganem smislu, izvajanje nadzora nad uresničevanjem teh določil in ukrepanje v primeru ugotovljenih kršitev;

b) uvedba »nabiralnikov« za najrazličnejše pobude in predloge zaposlenih ter zagotavljanje njihove ustrezne obravnave s strani pristojnih organov in vodilnih delavcev;

c) vpeljava sistema t. i. individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi *(opomba: ti so med drugim lahko namenjeni tudi možnosti*

dajanja pobud posameznikov za izboljšave pri organizaciji in pogojih dela na njihovem delovnem mestu in delovnega procesa v ožji organizacijski enoti, posebej pa jih priporočamo tudi v zvezi z izpopolnjevanjem sistema izobraževanja, napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih, zaradi česar so v nadaljevanju podrobneje obravnavani v okviru 5. poglavja);

d) zagotovitev možnost zaposlenim, da javno postavljajo vprašanja vodilnim prek internega časopisa ali drugih informacijskih kanalov in dobijo odgovore;

e) uvedba prakse rednih ali občasnih tematskih pogovorov v skupinah o pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (okolje, kakovost, varnost, novosti v stroki, poslovanje), pri čemer so lahko za zgled R&R skupine (rights and resposibilities – pravice in obveznosti), ki jih poznajo v ZDA;

f) spodbujanje uvajanja »krožkov kakovosti« in drugih podobnih oblik kreativnega vključevanja vseh zaposlenih v prizadevanje za boljšo organizacijo dela in poslovanja;

h) uvedba različnih rednih oblik neposrednih srečanj (sestanki, razgovori, zbori itd.) direktorjev in drugih menedžerjev z zaposlenimi o najrazličnejših vprašanjih dela in življenja v podjetju;

i) organizacija ustreznega sistema spodbujanja in permanentnega zbiranja t. i. majhnih koristnih predlogov za izboljšave v poslovnem procesu z vključevanjem vseh zaposlenih ter dosledne obravnave in nagrajevanja vsake ideje ter nadzorovanje programa uresničevanja predlogov;

j) pravna ureditev stimulativnega sistema nagrajevanja izumov in tehničnih izboljšav ter drugih oblik inovacijske dejavnosti zaposlenih *(opomba: po določbi 95. člena ZSDU je svet delavcev pristojen za dajanje soglasja k »kriterijem za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v družbi«, kar pomeni, da je lahko tudi pobudnik sprejemanja oz. vsebinskega dopolnjevanja ustreznih pravilnikov s tega področja)*;

k) čim pogostejše sklicevanje zborov delavcev ali sestankov ožjih delovnih skupin zaradi možnosti dajanja neposrednih pobud in predlogov s strani delavcev;

l) proučevanje in uvajanje drugih možnih oblik spodbujanja individualnih iniciativ zaposlenih v delovnem procesu.

B. Posvetovalno vključevanje zaposlenih v sprejemanje poslovnih odločitev v ožji organizacijski enoti:

a) analiziranje stilov komuniciranja in vodenja, uveljavljenih v praksi s strani neposrednih vodij oz. nižjega menedžmenta v podjetju, zaradi morebitnega ukrepanja v smeri zagotavljanja njihove večje participativnosti (vključevanja zaposlenih v sprejemanje organizacijskih odločitev), pri čemer so tipični stili vodenja lahko načeloma zlasti naslednji:

- *avtokratski (ukazovalni)*
- *paternalistični (pokroviteljski)*
- *konzultativni (posvetovalni)*
- *participativni (sodelovalni)*

*(**Opomba:** Raziskave kažejo, da je delovno zadovoljstvo zaposlenih v zelo veliki meri odvisno prav od vodij in vodstvenih odnosov oziroma načina vertikalnega komuniciranja, t. j. komuniciranja na relaciji nadrejeni – podrejeni v podjetju. Pri tem kajpak ni vseeno, ali imamo opravka s klasičnim avtoritativnim ali s sodobnejšim participativnim stilom vodenja ljudi v poslovnem procesu. Zato je nenehno analiziranje stanja na tem področju v podjetju in dajanje ustreznih pobud za izboljšave vsekakor zelo pomembna naloga svetov delavcev.)*

b) formalna oz. sistemska uveljavitev (t. j. z internimi akti ali obvezujočimi navodili poslovodstva vodjem) obveznih posvetovanj z zaposlenimi pred uveljavitvijo določenih pomembnejših novih organizacijskih rešitev v delovnem procesu znotraj posamezne organizacijske enote;

c) obravnava pripomb in pritožb zaposlenih glede načina vodenja organizacijskih enot in ustrezno ukrepanje *(npr. predlog, da se delo konkretnega vodje posebej oceni in se ga po potrebi napoti na ustrezno dodatno usposabljanje v veščinah vodenja ali celo zamenja);*

d) predlaganje načrtnega specialnega usposabljanja nižjega menedžmenta (neposrednih vodij) za uresničevanje participativnega stila vodenja ljudi v delovnem procesu;

e) omogočanje vpliva zaposlenih na izbiro neposrednih vodij v delovnem procesu (*npr. obvezno predhodno mnenje kolektiva zaposlenih v organizacijski enoti)* ali na njihovo zamenjavo, če se ugotovi, da niso sposobni uresničevanja participativnega stila vodenja ljudi v poslovnem procesu.

*(**Opomba:** V zvezi z drugimi zgoraj predlaganimi ukrepi, ki so posebej usmerjeni v doseganje večje participativnosti vodij, naj poudarimo, da čim večja participativnost seveda ni edina želena lastnost dobrih vodij. Zato se lahko tovrstne zgoraj – v točkah od c) do e) – predlagane aktivnosti svetov delavcev izvajajo tudi v sklopu širših prizadevanj za izboljšanje vodstvenih odnosov, ki jih v nadaljevanju obravnavamo v posebnem poglavju pod naslovom »Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih«.)*

C. Optimalnejše oblikovanje dela z vidika zahtevnosti in zanimivosti dela ter povečevanja avtonomije in odgovornosti posameznikov v delovnem procesu:

a) če je v podjetju uveljavljena klasična makroorganizacijska struktura s (pre)velikim številom hierarhičnih ravni vodenja, ki neposredno pogojujejo tudi pretežno tayloristični princip organizacije dela in vodenja ljudi v poslovnem procesu (ukazovanje, strogi nadzor in sankcioniranje), je smiselno – tudi v interesu delavcev – predlagati uveljavitev sodobnejših organizacijskih principov, ki jih priporoča organizacijska stroka, in sicer v smeri:

- *devertikalizacije organizacije (t. j. zniževanja organizacijske strukture in zmanjševanja nepotrebnih vmesnih organizacijskih ravni hierarhičnega odločanja)*
- *decentralizacije odločanja (t. j. vertikalnega in horizontalnega delegiranja pristojnosti za odločanje)*
- *deformalizacije procesov dela (t. j. ukinjanja natančnega predpisovanja delovnih postopkov in pravil obnašanja, kjer to ni nujno potrebno),*

kar so neobhodni ukrepi za učinkovito širjenje avtonomije in odgovornosti posameznikov pri delu in individualne participacije;

b) proučevanje (z organiziranim zbiranjem pripomb zaposlenih, z anketnimi vprašalniki ipd.) mikroorganizacije delovnega procesa, zlasti primernosti organizacije posameznih delovnih mest oz. delovnih področij (»vrst dela«), opredeljenih v sistemizaciji, in dajanje pobud in predlogov za spremembe in dopolnitve veljavne sistemizacije ter sprejetje drugih ukrepov za sodobnejšo mikroorganizacijo in oblikovanje dela, pri čemer veljajo predvsem naslednje

usmeritve in priporočila:

Zahtevnost dela (fizična in psihična) in odgovornost pri delu načeloma ne sme biti niti prenizka (delo ni več izziv) niti previsoka (psihofizična preobremenitev delavca). V okviru naslovnega poglavja se ukvarjamo zgolj s prvim delom problematike zahtevnosti dela, to je z vprašanjem kako delo napraviti bolj zanimivo tudi skozi povečevanje njegove – predvsem psihične – zahtevnosti. Drugi del te problematike, to je morebitna ugotovitev delovne preobremenjenosti posameznikov, pa že sodi v okvir tematike o zagotavljanju ustreznih pogojev dela in posredno tudi varnosti in zdravja pri delu.

Zanimivost dela, hkrati pa tudi avtonomijo in odgovornost pri delu je mogoče povečevati predvsem z naslednjimi preizkušenimi ukrepi »strukturiranja dela«, ki se v praksi pogosto uporabljajo tudi v medsebojni kombinaciji:

- menjava dela (angl. job rotation)
- širitev dela (angl. job enlargement)
- bogatitev dela (angl. job enrichment)
- skupinska avtonomija

c) uvajanje različnih oblik fleksibilnega delovnega časa kot pomembnega elementa povečevanja avtonomije posameznikov pri delu.

II.

Izpopolnjevanje sistema stimulativnega nagrajevanja

1. Materialno nagrajevanje delovne uspešnosti

Pristojnost svetov delavcev glede urejanja stimulativnega (materialnega) nagrajevanja dela v podjetju izhaja neposredno iz ZSDU, ki v 95. členu določa obvezno soglasje sveta delavcev k "merilom za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev". Seveda pa je dajanje soglasja k omenjenim merilom le zadnja (formalna) faza izgrajevanja t. i. variabilnega oz. gibljivega dela plačnega sistema v podjetju. Logično je, da ima svet delavcev v zvezi s to problematiko tudi **iniciativno in kreativno funkcijo**, pri čemer se njegove iniciative seveda lahko nanašajo tudi na **druge oblike stimulativnega nagrajevanja dela** (del plače iz naslova »poslovne uspešnosti«, bonusi in premije, dodatne nagrade za posebne dosežke, praktične nagrade oz. darila ipd.), ki jih priporoča stroka. Prav tako pa iniciativna funkcija sveta delavcev načeloma lahko sega tudi na druga področja plačnega sistema, ne samo na njegov variabilni del, glede katerega ima neposredno zakonsko pristojnost soodločanja.

Povedano torej pomeni, da bi morali sveti delavcev na tem področju predvsem:

a) poleg nagrajevanja iz naslova *»delovne«* uspešnosti predlagati tudi uvedbo nagrajevanja iz naslova *»poslovne«* uspešnosti (kot zakonsko neobvezne sestavine plače), če to v podjetju še ni uvedeno;

b) pred odločitvijo o soglasju k kriterijem za ocenjevanje delovne uspešnosti preveriti ali sta sistem nagrajevanja iz naslova *»delovne«* uspešnosti in sistem nagrajevanja iz naslova *»poslovne«* uspešnosti med seboj ustrezno ločena in neodvisna sistema;

(***Opomba:*** *V številnih slovenskih podjetjih se je uveljavil povsem nesprejemljiv model nagrajevanja dela, v katerem je* ***t. i. poslovna stimulacija****, ki je sicer vezana na poslovno uspešnost podjetja (ali posameznega t. i. profitnega centra) kot celote, postala kar nekakšen nadomestek za del plače iz naslova individualne »delovne« uspešnosti delavca. Sveti delavcev k takšnemu modelu v bodoče ne bi smeli dajati svojega soglasja. Tam, kjer je bil že sprejet, pa bi morali zahtevati njegovo takojšnjo spremembo. Sveti delavcev to pristojnost vsekakor imajo, kajti »merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev« so po določbi 95. člena ZSDU lahko sprejeta le z njihovim soglasjem.*

Glavna značilnost omenjenega modela je v tem, da sta ***»delovna uspešnost«*** *(delavca ali določene povezane skupine delavcev) in* ***»poslovna uspešnost«*** *podjetja kot dve sicer različni in po zakonu samostojni podlagi za določanje variabilnega dela plače nelogično in nesprejemljivo združeni v enotno kategorijo, ki se imenuje* ***»poslovna stimulacija«,*** *čeprav naj bi bila sicer prva po zakonu obvezna in neodvisna od druge, ki je povsem prostovoljna – torej uveljavljena samo, če je posebej dogovorjena s kolektivno pogodbo. 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, se pravi osnovna plača, eventualno povečana iz naslova napredovanja na delovnem mestu in dodatki. Skratka,* ***delovna uspešnost posameznika se posebej ne nagrajuje,*** *poslovna stimulacija pa je ali je ni. Če torej ni poslovne stimulacije – ker pač podjetje kot celota ni dovolj uspešno, za nikogar tudi ni dela plače iz naslova delovne uspešnosti. Čisto po socialistično, a tako seveda danes ne gre več.*

Takšen model nagrajevanja delovne uspešnosti je ***že sicer povsem nezakonit****, ker delavcem ne zagotavlja dela plače iz tega naslova, čeprav ta po določbi 126. člena ZDR sodi med »obvezne« sestavine plače delavca. Poleg tega pa je povsem nesmiseln tudi zato, ker je* ***v bistvu popolnoma nestimulativen****. Tudi nadpovprečno uspešnim delavcem namreč ne prinaša ničesar, če ni uspešno podjetje oziroma določen profitni center kot celota (to pa je, vsaj po medletnih – lahko tudi ustrezno »sfriziranih« – računovodskih izkazih, v podjetjih s takšnim sistemom nagrajevanja pogost pojav) in zato tudi ni t. i. poslovne stimulacije, kar zelo negativno vpliva na splošno raven delovne motivacije zaposlenih in v končni posledici seveda tudi na poslovno uspešnost podjetja kot celote. Demotivira tudi tiste, ki bi sicer (če bi bila individualna delovna uspešnost, tako kot zahteva tudi zakon, nagrajevana neodvisno od poslovne uspešnosti) lahko nadpovprečno uspešni.*

Vsa ***problematičnost tega modela*** *pa se še posebej izrazito pokaže v kriznih razmerah. Velika večina podjetij s tem modelom nagrajevanja dela v teh razmerah seveda (tudi ob poštenem pristopu k njegovemu izvajanju) ne bo imela nobenih t. i. poslovnih stimulacij, posledično pa bodo vsi delavci prikrajšani tudi za zakonito pravico do dela plače iz naslova individualne delovne uspešnosti.*

Sveti delavcev in sindikati v podjetjih, kjer imajo uveljavljen obravnavani sistem nagrajevanja dela, naj torej nemudoma zahtevajo začetek pogajanj za njegovo spremembo, kajti v nasprotnem so delavci lahko v skrajnih primerih v celoti prikrajšani za eno temeljnih zakonskih pravic, t. j. za del plače iz naslova delovne uspešnosti. Osnovna zahteva v zvezi s tem pa je: poslovna stimulacija (iz naslova »poslovne uspešnosti) in »delovna uspešnost« – individualna ali skupinska – morata biti ***dva med seboj popolnoma neodvisna in ločena elementa sistema nagrajevanja v podjetju****.)*

c) načrtno spremljati izvajanje in analizirati primernost ter učinkovitost obstoječega sistema stimulativnega nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju, ugotavljati pomanjkljivosti in predlagati ustrezne izboljšave, in sicer predvsem z vidika

- obsega dela plače iz naslova delovne uspešnosti v razmerju do osnovne plače (ali je variabilni del plače dovolj velik, da stimulira k prizadevanju za boljše delo),
- primernost postavljenih norm in določanja »predvidene« oz. »načrtovane« delovne uspešnosti (100 %), ki je podlaga za osnovno plačo, od katere se ugotavljajo nad oz. podpovprečni delovni rezultati,
- primernosti in celovitosti uporabljenih meril za ugotavljanje delovne uspešnosti, pri čemer velja upoštevati nekaj osnovnih priporočil stroke, ki je na tem področju že dokaj razvita;

d) predlagati obogatitev sistema nagrajevanja delovne uspešnosti posameznikov tudi z drugimi vrstami plačil in nagrad (premije, bonusi, dodatne nagrade za posebne dosežke, praktične nagrade oz. darila ipd.);

e) z občasnimi anketami raziskati ali na druge načine ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih z vsemi segmenti plačnega sistema v podjetju, ne samo z variabilnim delom plače, zbrati njihove pripombe in predloge ter jih posredovati pristojnim organom in službam ter sindikatu, ki je pristojen za sklepanje podjetniške kolektivne pogodbe.

Seveda pa je predpogoj za uspešno delovanje sveta delavcev na tem področju dobro poznavanje plačnega sistema ter novejših tovrstnih dognanj in priporočil stroke s strani članov sveta delavcev. Zato mora svet delavcev najprej poskrbeti za njihovo dobro **usposobljenost** s tega področja, po potrebi pa oblikovati tudi poseben **»odbor za proučevanje in izpopolnjevanje sistema nagrajevanja«.**

2. Nematerialno nagrajevanje

Drugi pomemben vidik stimulativnega nagrajevanja – poleg materialnega (finančnega in nefinančnega) – pa predstavljajo različne oblike t. i. nematerialnega nagrajevanja, na kar se v naši praksi pogosto pozablja, medtem ko so takšne oblike nagrajevanja in motiviranja v tujini stalna praksa. Po aktualnih raziskavah namreč kar precejšen del zaposlenih vidi **boljše motivatorje v nedenarnih »bonitetah oziroma nagradah«**. Velja namreč, da denar ni za vse ljudi enako učinkovito motivacijsko sredstvo; nekoga motivira denar, drugega pa prosto petkovo popoldne ali zgolj (po možnosti javna) pohvala oziroma priznanje, ki mu daje občutek, da je pomemben član organizacije. Občutek, da so pri delu nekaj uresničili in dosegli, ki je za ljudi zelo pomemben, je mogoče doseči tudi z drugimi privlačnimi (nematerialnimi) bonitetami, npr. z dodatnim dopustom, s fleksibilnim urnikom, dodatnimi internimi izobraževanji itn.

Naloga svetov delavcev je torej spodbuditi širše uveljavljanje sistema (tudi) nematerialnega nagrajevanja in motiviranja zaposlenih (če ocenjuje, da v tem pogledu obstajajo še neizkoriščene možnosti), in sicer **z ustreznimi pobudami pristojnim organom in službam v organizaciji.**

3. Dodatno pokojninsko-invalidsko in zdravstveno zavarovanje

Zelo pomemben vidik možnega angažiranja svetov delavcev na področju stimulativnega nagrajevanja vsekakor predstavlja tudi uveljavitev in **izboljševanje sistema prostovoljnega dodatnega pokojninskega in invalidskega ter zdravstvenega zavarovanja**, glede katerega raziskave kažejo, da tudi v podjetjih, kjer je ta sistem že uveljavljen, obstajajo še ogromne neizkoriščene rezerve v smislu izrabe olajšav, ki jih nudi zakon delodajalcem za vplačila iz tega naslova. Pristojnost sveta delavcev za angažiranje na tem področju izhaja neposredno iz določbe 5. alineje 94. člen ZSDU, ki to problematiko uvršča med zadeve, za katero je potrebno predhodno skupno posvetovanje delodajalca s svetom delavcev.

III.

Uveljavitev različnih oblik (tudi) finančne participacije zaposlenih

Ena izmed pomembnejših oblik organizacijske participacije zaposlenih v sodobnem podjetju (poleg soupravljanja), ki se v razvitem svetu vse širše uveljavlja, je tudi t. i. finančna participacija zaposlenih, kamor uvrščamo zlasti **udeležbo zaposlenih pri dobičku** (angl. profit sharing) ter **udeležbo zaposlenih na prihrankih** (angl. gain sharing), v širšem smislu pa tudi notranje **lastništvo zaposlenih oz. t. i. delavsko delničarstvo**. Šele hkraten razvoj vseh treh omenjenih oblik organizacijske participacije zagotavlja postopno izgrajevanje sistema **t. i. ekonomske demokracije** kot strateškega cilja, ki je – kot verjetno edina možna pot za postopno preseganje klasičnega mezdnega položaja delavcev v družbenoekonomskih odnosih – vsebovan tudi v programskem manifestu Združenja svetov delavcev Slovenije.

1. Udeležba delavcev pri dobičku in/ali pri prihrankih

Finančna participacija predstavlja zelo pomemben vzvod za ustvarjanje pripadnosti zaposlenih podjetju ter povečevanje delovnega zadovoljstva in motivacije. Leta 2008 je bil v Sloveniji sprejet poseben zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, ki pa temelji na načelu prostovoljnosti (predlog prenovljenega zakona iz leta 2010, temelječega na načelu delno obvezne udeležbe, žal ni bil sprejet), zaradi česar v mnogih podjetjih le-ta ne bo uveljavljena brez ustrezne iniciative in angažiranja svetov delavcev in sindikatov. Sveti delavcev so po tem zakonu lahko **pobudniki**, v nadaljevanju pa tudi **sopogajalci** (skupaj s sindikati) za sklenitev pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku, zato bi vsekakor morali v vsakem podjetju to možnost tudi izkoristiti.

Naloge sveta delavcev v zvezi s tem (po možnosti v čim tesnejšem sodelovanju s sindikati) so torej zlasti naslednje:

a) podati pobudo poslovodstvu za sklenitev pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku v okviru zakonsko priznanih olajšav;

b) angažirano sodelovati v pogajanjih za sklenitev pogodbe v primeru pozitivnega odziva poslovodstva;

c) organizirati poglobljeno izobraževanje članov sveta delavcev in sindikalnih zaupnikov ter seznanjanje širšega kroga zaposlenih z bistvom in načinom uveljavljanja profit sharinga v podjetju;

d) spremljati uresničevanje pogodbe ter po potrebi predlagati ustrezne korekture.

Sveti delavcev naj bi se v povezavi s tem (predvsem prek svojega združenja) aktivno vključili tudi v širša prizadevanja za **uzako-**

nitev obvezne udeležbe delavcev pri dobičku (po vzoru Francije) tudi v Sloveniji.

Kjer ni pogojev za uveljavitev udeležbe delavcev pri dobičku (npr. v zavodih kot neprofitnih organizacijah ali v podjetjih, kjer iz takšnih ali drugačnih razlogov ni mogoče doseči dogovora s poslovodstvom in lastniki), pa bi vsekakor veljalo podati ustrezne pobude vsaj za proučitev možnosti za **uveljavitev sistema udeležbe delavcev na prihrankih (t. i. gain sharinga)**, ki je prav tako lahko pomemben element za povečevanje delovne motivacije in organizacijske pripadnosti zaposlenih. Ta sistem je sicer v principu lahko uveden tudi vzporedno z udeležbo na dobičku.

2. Notranje lastništvo zaposlenih

Podobno kot za finančno participacijo velja tudi za t. i. lastniško participacijo (notranje lastništvo zaposlenih oz. delavsko delničarstvo). Tudi ta se v razvitem svetu vse bolj širi, in sicer iz enakih teoretskih in praktičnih razlogov kot veljajo za ostali dve obliki (participacija pri upravljanju in udeležba pri dobičku).

Zaradi specifik slovenskega modela privatizacije je pri nas kljub očitnemu zmanjševanju še vedno prisoten pomemben delež **zaposlenih notranjih lastnikov** v kapitalu podjetij, ki bi ga kazalo tudi z načrtnim delovanjem in prizadevanji svetov delavcev ohraniti in po možnosti začeti v bodoče ponovno povečevati. K temu lahko v veliki meri pripomore zlasti tudi uporaba t. i. delniških shem delitve dobička. Vendar po ni edina možnost širitve notranjega lastništva zaposlenih. Že veljavna zakonodaja te možnosti, če je to del strategije podjetja, dopušča tudi prek pridobivanja lastnih delnic z namenom njihovega odkupa s strani delavcev, konverzije denarnih terjatev delavcev v kapitalske vložke ipd. Prizadevanja svetov delavcev na tem področju naj bi šla zato predvsem v smeri:

- spodbujanja strokovnega razmisleka v organih podjetja (uprava in nadzorni svet oziroma upravni odbor, skupščina) o pomenu in pozitivnih poslovnih učinkih notranjega lastništva z namenom, da načrtno ohranjanje in razvoj le-tega postane del poslovne strategije podjetja;
- dajanja pobud in predlogov za uveljavitev ustreznih oblik organiziranega notranjega lastništva, ki jih dopušča veljavna zakonodaja (delniški sporazumi, organizirano glasovanje notranjih delničarjev prek skupnega pooblaščenca ipd.);
- osveščanja širšega kroga zaposlenih o pomenu notranjega lastništva.

Predvsem pa bi se morali sveti delavcev usmeriti tudi v širša prizadevanja (prek njihovega združenja) za **novo zakonsko ureditev tega področja**, ki bo posebej spodbujala notranje lastništvo in uredila ustrezne oblike organiziranosti notranjih lastnikov, učinkovite možnosti delovanja notranjih trgov ter druge normativne pogoje za širitev te oblike lastništva, ki jih zaenkrat pogrešamo.

IV.

Izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja

Višina osnovne plače in drugih plačil za delo ter obseg različnih pravic delavcev v zvezi s pogoji opravljanja dela (npr. maksimalno trajanje dnevnega, tedenskega in mesečnega delovnega časa, omejitev nadurnega dela, trajanje dopusta, pravica do odmorov, regres za prehrano ipd.) so urejeni s kolektivnimi pogodbami, ki jih v imenu delavcev sklepa sindikat in zato (razen v zgoraj obravnavanem delu iz naslova delovne uspešnosti), vsaj zaenkrat, ne sodijo v neposredno pristojnost sveta delavcev. Vsekakor pa v zvezi s tem sodijo v pristojnost sveta delavcev vsi organizacijsko-tehnični ukrepi za izboljševanje delovnega okolja in drugih pogojev dela, ki vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu ter posledično tudi na njihovo večjo delovno motivacijo in učinkovitost.

Podvajanje nekaterih pristojnosti sindikatov in svetov delavcev na tem področju (npr. glede delovnega časa, dopustov, prehrane med delom itd.) **je v resnici zgolj navidezno.** Če se, denimo, sindikat s kolektivno pogodbo dogovori za 40-urni delovnik, pa je konkretni način izrabe tako določenega dnevnega delovnega časa (fiksni, deljivi, gibljivi, premakljivi ipd.) v odvisnosti od konkretnih potreb delovnega procesa in interesov zaposlenih povsem organizacijsko poslovno oziroma upravljalsko vprašanje, ki že sodi v pristojnost sveta delavcev, ne več sindikata. Če se sindikat s kolektivno pogodbo dogovori o obsegu pravice delavcev do letnega dopusta (število pripadajočih dni dopusta), pa je konkretni plan letne izrabe delovnega časa in dopustov v tem okviru po enakem principu že upravljalska (ne več delovnopravna) odločitev, pri kateri v imenu zaposlenih zato sodeluje svet delavcev. Če se nadalje sindikat dogovori o pravici do odmora in regresirane prehrane med delom, pa je konkretni način organizacije odmorov med delom (kdaj, skupaj ali v več delih ipd.) ter način in kakovost prehrane (v obratni menzi, v zunanjih gostinskih obratih ipd.) že organizacijsko vprašanje, s katerim se mora podrobneje ukvarjati svet delavcev. In tako naprej.

Nalog sveta delavcev na tem področju je torej lahko ogromno, zlasti pa bi veljalo:

a) izdelati separatne analize s predlogi ukrepov za izboljšanje **fizičnih pogojev dela**, kot npr.:

- *fizikalni pogoji dela v posameznih obratih (klima, osvetlitev, ogrevanje ipd.),*
- *primernost delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost ipd.),*
- *primernost tehnologije (stroji, orodja itd.) in delovnih postopkov,*
- *primernost psihofizične obremenitve delavcev pri delu (obseg dela, ergonomska ureditev delovnih mest in njihova prilagojenost psihofizičnim zmožnostim delavcev).*

(***Opomba:*** *Zlasti v zadnjem času se vse pogosteje srečujemo s pojavom, ko delodajalci skušajo zniževati »stroške dela« s pretiranim zmanjševanjem števila zaposlenih ob nezmanjšanem obsegu delovnih nalog, ki se prenašajo na preostale zaposlene, ki postajajo vsestransko delovno preobremenjeni, kar ima izjemno negativne posledice za njihovo zdravje, hkrati pa tudi za njihovo delovno uspešnost. Sveti delavcev bi morali zato temu pojavu posvetiti posebno pozornost in ustrezno ukrepati v zgoraj navedenem smislu.*

Na delovnih mestih, kjer se zaznava nizka stopnja zadovoljstva z zahtevnostjo dela, je treba opraviti oziroma zahtevati izdelavo celovite ergonomske analize[1] posameznih delovnih mest z vidika

[1] "Ergonomija" je veda o prilagajanju strojev, delovnih pripomočkov ter delovnih postopkov in delovnega okolja človekovim psihičnim in fizičnim zmožnostim s ciljem večje humanizacije, učinkovitosti in varnosti dela.

– *prevelike ali premajhne fizične ali psihične obremenitve*[2]
– *primernosti uporabljene tehnologije*
– *ustreznosti delovnih postopkov*

in na tej osnovi predlagati ustrezne ukrepe s področja oblikovanja dela[3] *za izboljšanje ugotovljenega stanja.*

Dodatno je treba ergonomsko analizirati delovna mesta, na katerih prihaja do večje obolevnosti in pogostejših poškodb pri delu ter povečane stopnje absentizma in fluktuacije.

Če se na določenih delih v podjetju permanentno ugotavlja

– *veliko število opravljenih nadur,*
– *visoka stopnja absentizma in fluktuacije ter*
– *pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra,*

velja opraviti tudi temeljito analizo t. i. ekonomskega oblikovanja dela in z njo ugotoviti:

– *ali je razlog za nadure morda v premajhnem številu delavcev za dani obseg dela, kar povzroča tudi absentizem in fluktuacijo zaradi njihove preobremenjenosti*
– *ali je razlog za pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra v premajhni plači v odnosu na zahtevnost konkretnih del oziroma morda še čem.)*

b) izdelati separatne analize stanja glede **drugih pogojev dela in delovnega okolja**, ki pomembno vplivajo na počutje zaposlenih pri delu, kot na primer:

– *primernost organizacije izrabe dnevnega delovnega časa (fiksni, deljivi, gibljivi, premakljivi itd.),*
– *primernost drugih vidikov organizacije delovnega procesa,*
– *primernost razporeda časov za malico in organizacija odmorov med delom,*
– *kakovost in stroški prehrane med delom,*
– *primernost in urejenost prostorov za prehrano med delom,*
– *ureditev prevozov na delo (individualnih in organiziranih skupinskih),*
– *primernost in urejenost parkirišč,*
– *omogočanje koriščenja letnih dopustov in drugih odsotnosti skladno s potrebami delovnega procesa, istočasno pa tudi potrebami zaposlenih in njihovih družin,*
– *omogočanje izhodov med delom v primeru potrebe,*
– *možnosti za rekreacijo med delom (t. i. rekreacijski odmori) itd.*

ter predlagati upravi ukrepe za izboljšanje na vseh področjih;

c) uveljaviti sistem za sprotno zaznavanje ter realizacijo različnih pobud in predlogov zaposlenih glede izboljševanja delovnega okolja in drugih delovnih pogojev (npr. **oblikovanje odbora SD za urejanje delovnih pogojev**);

d) predlagati poslovodstvu vključitev podjetja v projekt za pridobitev »**Certifikata Družini prijazno podjetje**«, ki – z namenom optimalnega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih – omogoča celovit in načrten pristop k izboljševanju najrazličnejših vidikov pogojev dela, pri čemer imajo sveti delavcev pri pripravi in izvajanju tega projekta lahko izjemno pomembno vlogo.

*(**Opomba:** Projekt za pridobitev Certifikata Družini prijazno podjetje pod pokroviteljstvom Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve v Sloveniji zelo uspešno poteka že več let, vanj pa se glede na izkazane pozitivne rezultate vključuje vse večje število podjetij in zavodov. Certifikat zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter zvečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih. Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja obsega 110 ukrepov, ki so razdeljeni na osem področij: Delovni čas, Organizacija dela, Delovno mesto, Politika informiranja in komuniciranja, Veščine vodstva, Razvoj kadrov, Struktura plačila in nagrajevani dosežki, Storitve za družine.)*

V.

Izpopolnjevanje sistema izobraževanja ter napredovanja in kariernega razvoja zaposlenih

Možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje) ter v povezavi s tem tudi za napredovanje in karierni razvoj nasploh vsekakor predstavljajo **zelo pomemben element zadovoljevanja zlasti osebnostnih potreb zaposlenih** po samouresničevanju z delom in osebnostni rasti, deloma pa tudi njihovih societalnih potreb po priznanju in spoštovanju. Zato je proaktivno angažiranje sveta delavcev pri izgradnji učinkovitega sistema izobraževanja in napredovanja ter kariernega razvoja zaposlenih nasploh v podjetju vsekakor nujno potrebno. Strokovno načrtovanje in izvajanje aktivnosti s tega področja je seveda **naloga kadrovskih služb podjetij**, sveti delavcev pa so dolžni preverjati stanje zadovoljstva zaposlenih z omenjenimi vidiki »razvoja kadrov« in po potrebi predlagati ustrezne ukrepe.

1. Splošno

Svet delavcev naj torej – če ni na razpolago drugih že opravljenih tovrstnih raziskav v podjetju, npr. v okviru projekta SiOK) – po možnosti izvede **posebno mnenjsko anketo** o zadovoljstvu zaposlenih z možnostmi, ki jim jih nudi podjetje, za:

- učenje (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje) v skladu z njihovimi interesi, potrebami in željami,
- napredovanje v skladu s kariernimi ambicijami posameznika.

Rezultati te ankete bodo lahko predstavljali vsaj okvirno podlago in usmeritev, hkrati pa tudi »argument nasproti delodajalcu« za morebitne zahteve sveta delavcev po sprejetju določenih ukrepov za izboljšanje stanja na tem področju.

Tudi brez posebne raziskave pa lahko svet delavcev dokaj zanesljivo ugotovi splošno stanje stvari v podjetju na tem področju in predlaga ustrezne ukrepe, če si na podlagi nekaterih priporočil sodobne kadrovske stroke glede tovrstnih »**dobrih praks**«, odgovori na predvsem naslednja vprašanja:

---

[2] Fizična preobremenjenost je produkt težavnosti dela in trajanja dela (vključno z delovnim ritmom), psihična pa posledica pretirane količine in zahtevnosti informacij, velike odgovornosti in drugih psiholoških elementov dela. Obremenjenost v smislu delovnega naprezanja ne sme preseči "trajne preobremenjenosti" oziroma "varne meje", premajhna zahtevnost dela pa po drugi strani lahko povzroči nezanimivost dela in onemogoča samopotrjevanje z delom.

[3] Oblikovanje dela (tehnično, ekonomsko, higiensko, družbeno, pravno) mora upoštevati fizio-psihološke značilnosti človeka. Zahteve dela morajo biti v mejah

– človekovih zmožnosti
– znosnosti in
– smiselnosti dela.

a) Ali je v podjetju uveljavljena praksa izvajanja rednih **t. i. letnih razgovorov z zaposlenimi**, ki so med drugim namenjeni tudi ugotavljanju interesov in pričakovanj posameznega delavca glede možnosti njegovega osebnostnega in kariernega razvoja, in na splošno obsegajo predvsem naslednje »obvezne« vsebine:

- *pregled opravljenih nalog in analiza delovne uspešnosti ter doseganja osebnih ciljev,*
- *počutje, zadovoljstvo zaposlenega,*
- *razjasnitev organizacijske vloge zaposlenega v smislu doseganja ciljev organizacije,*
- *medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi (kaj lahko sam ali organizacija naredi za izboljšanje?),*
- *organizacija in nagrajevanje ter pogoji dela (na delovnem mestu in širše) – pobude in predlogi zaposlenega,*
- *načrtovanje izobraževanja, osebne kariere in osebnostnega razvoja,*
- *določanje osebnih ciljev za bodoče?*

b) Ali se na podlagi teh razgovorov v podjetju pripravljajo tudi **t. i. Individualni razvojni načrti** (razvoj »kompetenc«) v odvisnosti od ugotovljenih potreb organizacije ter osebnih želja in razvojnega potenciala posameznikov?

c) Ali je **plan izobraževanja in napredovanja kadrov** v podjetju kolikor mogoče usklajen z izdelanimi individualnimi razvojnimi načrti zaposlenih oziroma ali tak plan sploh obstaja?

d) Ali podjetje skrbi za **pravočasno preusposabljanje** (prekvalifikacije in dokvalifikacije) potencialno presežnih delavcev, s katerim se preprečuje njihovo odpuščanje iz poslovnih razlogov?

e) Ali je v podjetju (na načelni ravni in tudi praktično) sprejet in med zaposlenimi dovolj široko promoviran sodobni organizacijski **koncept »učeče se organizacije«** ter s tem povezanih konkretnih ukrepov za načrtno razvijanje

- ***pozitivnega odnosa do znanja in izobraževanja*** (vsestransko omogočanje pridobivanja najrazličnejših, ne samo strogo strokovnih znanj, pri čemer se sredstva za te namene tretirajo kot »naložba v zaposlene«, ne kot klasični »strošek« ter ustrezno – materialno in nematerialno – vrednotenje znanja) in
- ***različnih načinov prenosa znanja in informacij med zaposlenimi*** (npr. organizacija »študijskih krožkov« in drugih oblik izmenjave znanja in idej z različnih strokovnih področij ipd.)?

2. Sistem napredovanja delavcev

Še posebne pozornosti sveta delavcev v okviru obravnavane problematike pa mora biti zagotovo deležen **razvoj sistema napredovanja v podjetju**, glede katerega ima po ZSDU izrecne, in to zelo pomembne in močne pristojnosti. Po 95. členu ZSDU so namreč »kriteriji za napredovanje delavcev« celo predmet obveznega predhodnega soglasja sveta delavcev, ne samo skupnega posvetovanja. To pa, podobno kot smo ugotovili tudi glede »meril za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev«, svetu delavcev omogoča tudi **iniciativno in kreativno vlogo**, kar pomeni, da lahko tudi podaja pobude in predloge za vzpostavitev ali dograjevanje tega sistema v podjetju tudi na lastno iniciativo, ne čakajoč na iniciativo poslovodstva.

(***Opomba:*** *Načeloma ločimo dve vrsti napredovanj, ki se izvajata na podlagi posebej in vnaprej določenih kriterijev, in sicer:*

- ***Horizontalno napredovanje*** *pomeni prehajanje v višje plačilne razrede na istem delovnem mestu (primer: veljavni sistem napredovanja javnih uslužbencev) ali na zahtevnejša in višje vrednotena dela znotraj iste kategorije zahtevnosti (in s tem tudi iste tarifne skupine).*
- ***Vertikalno napredovanje*** *pomeni prehajanje iz nižje v višjo tarifno skupino (ne samo plačilni razred), torej v višjo kategorijo zahtevnosti dela, ki je načeloma pogojena s predhodno pridobitvijo tudi ustrezno višje stopnje strokovne izobrazbe kot temeljnega kriterija za razvrščanje delovnih mest v posamezne tarifne skupine, ali pa prehod z »običajnih« na vodilna delovna mesta, ki niso plačana po kolektivni pogodbi.)*

Ker pa so kriteriji in sistemi (ene ali druge vrste) napredovanja nasploh lahko zelo različni in pogojeni s specifikami posameznega podjetja, v zvezi s tem ni mogoče podati nekih univerzalnih priporočil glede njihove »najustreznejše« vsebine, za katero naj bi se posebej zavzemali sveti delavcev. **Bistvena naloga svetov delavcev** je torej predvsem:

a) s svojimi pobudami in predlogi zagotoviti, da bo v podjetju sploh uveljavljen takšen ali drugačen strokovno utemeljen sistem (horizontalnega in vertikalnega) napredovanja, in sicer v obliki sprejetja ustreznega splošnega akta (pravilnika o napredovanju),

b) spremljati njegovo uresničevanje in

c) prek občasnih anketnih raziskav o zadovoljstvu zaposlenih s tem sistemom in na druge načine ugotavljati njegovo praktično učinkovitost ter po potrebi predlagati njegovo izpopolnjevanje.

VI.

Razvoj področja »standarda zaposlenih« in sociale

Tudi na področju standarda zaposlenih že ZSDU daje svetom delavcev pomembne pristojnosti, saj v 95. členu določa, da je potrebno njegovo soglasje za vsako odločitev v zvezi z »razpolaganjem s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev«.

Tudi sicer pa je razvoj tega področja pomembna naloga svetov delavcev, ki naj jo po možnosti uresničujejo skupaj s sindikati, ki imajo na tem področju že tradicionalno vlogo. Na tem področju bi si morali **sveti delavcev prizadevati predvsem za**:

- sistemsko okrepitev (prek participacijskega dogovora) svoje vloge kot zastopnika interesov zaposlenih pri določanju politike razvoja in odločanju o višini ter načinu uporabe sredstev za
  - *reševanje stanovanjske problematike zaposlenih,*
  - *počitniško dejavnost,*
  - *kulturno, športno in rekreativno udejstvovanje zaposlenih*
  - *socialno dejavnost (različne oblike socialnih pomoči, ki jih zagotavlja podjetje svojim članom);*
- oblikovanje tripartitno sestavljenega odbora (predstavniki poslovodstva, sveta delavcev in sindikata), v okviru katerega bi navedeni udeleženci skupaj oblikovali plane za posamezna od zgoraj navedenih področij in odločali o uporabi namenskih sredstev, pri čemer je zlasti o slednjem mogoče dogovoriti tudi popolno avtonomijo sveta delavcev;
- uskladitev delovanja na tem področju s sindikatom in ustrezno medsebojno razdelitev nalog.

Kot rečeno, so na nekaterih od obravnavanih področij (npr. počitniška dejavnost, šport, rekreacija, sociala itd.) že tradicionalno močno prisotni tudi sindikati, kar je pričakovati tudi v bodoče. Funkcija svetov delavcev naj bi bila predvsem usmerjena v **generalno oblikovanje politike podjetja** na teh področjih ter zagotavljanje ustreznega obsega sredstev, medtem ko bo konkretne aktivnosti (skrb za vzdrževanje počitniških objektov, razporedi letovanj, razne športne in rekreacijske dejavnosti in prireditve) verjetno še naprej neposredno organiziral sindikat, če tega v bodoče ne bodo prevzele strokovne službe podjetij. Sveti delavcev se s tovrstnim aktivizmom zagotovo ne morejo ukvarjati.

V zvezi s tem je mogoče priporočiti, da skušajo sveti delavcev v okviru sklenjenega participacijskega dogovora z delodajalcem obravnavano problematiko urediti nekako na **naslednji način oz. z naslednjo določbo** *(opomba: v številnih podjetjih je danes ta ureditev že uveljavljena),* ki omogoča popolno avtonomijo sveta delavcev pri odločanju o načinu porabe sredstev za obravnavane namene, vključno s samostojnim sprejemanjem ustreznih pravilnikov o dodeljevanju teh sredstev:

»Odločitve v samostojni pristojnosti sveta delavcev
... člen

(1) Svet delavcev samostojno odloča o uporabi sredstev za potrebe standarda delavcev in sociale (reševanje stanovanjskih in drugih socialnih vprašanj, kulturne, športne, rekreacijske in počitniške dejavnosti, socialne pomoči itd.), ki jih za te namene zagotavlja delodajalec.

(2) O višini in dinamiki porabe sredstev iz prvega odstavka se vsako leto dogovorita poslovodstvo in svet delavcev s posebnim sporazumom oziroma pogodbo.

(3) Svet delavcev lahko del sredstev ali vsa sredstva iz prvega odstavka prepusti v namensko razpolago sindikatu in izvaja nadzor nad njihovo uporabo.

(4) Svet delavcev mora enkrat letno pisno poročati poslovodstvu o porabi dodeljenih sredstev.«

VII.

Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih

Zagotavljanje pravne varnosti zaposlenih kot ena pomembnejših, čeprav v praksi pogosto spregledanih, funkcij svetov delavcev ima svojo podlago v določbi prve alineje 87. člena ZSDU, ki pravi da svet delavcev ***"skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem".***

V ta namen bi moral svet delavcev (po možnosti skupaj s sindikatom) **zagotoviti, da se:**

a) vzpostavi sistem za sprotno zaznavanje različnih kršitev in tekoče reagiranje za njihovo preprečevanje,

b) najmanj enkrat letno izdela celovita analiza stanja glede spoštovanja predpisov, splošnih aktov, kolektivnih pogodb in dogovorov (stanje pravne varnosti) v podjetju, in sicer zlasti s področja

- *delovnih razmerij*
- *varnosti in zdravja pri delu*
- *socialne varnosti in varstva posebnih kategorij delavcev*
- *upokojevanja*
- *sodelovanja delavcev pri upravljanju in*
- *drugih področij, ki pomenijo poseganje v pravice in dolžnosti delavcev*

in na tej osnovi pripraviti predlog ukrepov za izboljšanje stanja.

Združenje svetov delavcev Slovenije je v tem smislu izoblikovalo priporočilo, da naj sveti delavcev in sindikati po možnosti za izvajanje teh nalog oblikujejo skupne **"odbore za pravno varnost"** (gre namreč za skupno nalogo obeh delavskih predstavništev v podjetju). Odbori naj bi bili formalno locirani pri svetih delavcev na podlagi določil ZSDU, določeno število članov teh odborov pa naj bi imenoval(i) sindikat(i) v podjetju. Glede na zahtevnost problematike pravne varnosti je priporočljiva tudi vključitev ustreznih strokovnjakov v delo odbora.

VIII.

(Pro)aktivno vključevanje v zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu

Naloge svetov delavcev s področja varnosti in zdravja pri delu (VZD), ki vsebinsko zagotovo sodijo med njihove najpomembnejše naloge, izhajajo neposredno iz Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD), ki sicer primarno skrb v tem smislu nalaga delodajalcu, vendar pa veleva tudi **vsestransko vključevanje svetov delavcev oziroma delavskih zaupnikov v vse vidike urejanja te problematike** v podjetjih. ZSDU pa v zvezi s tem v 91. členu določa, da mora glede vprašanj varnosti in zdravja pri delu delodajalec pred sprejemom posamezne odločitve obveščati svet delavcev in zahtevati **skupno posvetovanje**. Potrebne informacije mora delodajalec po določbi tega člena posredovati svetu delavcev najmanj 30 dni pred sprejemom odločitve, rok za predlagano skupno posvetovanje pa mora biti najmanj 15 dni pred sprejemom odločitve.

*(**Opomba:** V okviru tega problemskega sklopa obravnavamo le področje t. i. fizične varnosti delavcev, medtem ko je socialna varnost uvrščena v sklop »standarda delavcev«, zaposlitvena varnost pa v sklop »gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost«.)*

Delodajalec mora po ZVZD svetu delavcev in sindikatom **posredovati** izjavo o varnosti, poročilo o stanju varnosti in zdravja pri delu ter o izvedenih varnostnih ukrepih ter evidence.

Delodajalec se mora s svetom delavcev posvetovati o vsakemu ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu.

Svet delavcev ali delavski zaupnik **lahko po zakonu od delodajalca zahtevata:**

- sprejem primernih ukrepov za odpravo in zmanjšanje tveganj,
- inšpekcijsko nadzorstvo inšpekcije za delo, kadar meni, da delodajalec ni zagotovil varnostnih ukrepov,
- da prisostvuje inšpekcijskem nadzorstvu nad zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu,
- da ga delodajalec seznani z ugotovitvami, predlogi ali ukrepi organov nadzora s področja varnosti in zdravja pri delu.

Program dela sveta delavcev bi zato moral vsebovati zlasti naslednje naloge:

- oblikovati »**odbor za varnost in zdravje pri delu**« in sprejeti poslovnik za njegovo delo (alternativa: v manjših svetih delavcev

lahko to funkcijo prevzame poverjenik za VZD kot eden izmed članov sveta delavcev);

- zagotoviti ustrezno **usposabljanje** članov odbora in tudi ostalih članov sveta delavcev;
- predlagati ustanovitev in zagotoviti obvezno sodelovanje predstavnikov sveta delavcev (izmed članov odbora) v posebnem **stalnem strokovnem timu**, ki je v podjetju zadolžen za izdelavo izjave o varnosti z oceno tveganja ter za načrtovanje in izvajanje drugih ukrepov s tega področja (ob sodelovanju vseh zainteresiranih subjektov), in v katerem sodelujejo še predstavnik poslovodstva, pooblaščeni delavec za varnost in zdravje pri delu v podjetju, zdravnik medicine dela ter predstavnik sindikata;
- zagotoviti **možnost neposrednega sodelovanja** posameznih delavcev pri konkretni izdelavi ocene tveganja za njihovo delovno mesto;
- vzpostaviti **sistem tekočega informiranja** vseh zaposlenih o stanju varnosti in zdravja pri delu v podjetju;
- zagotoviti sodelovanje sveta delavcev pri **obravnavi** vseh vprašanj varnega in zdravega dela v podjetju, ki se nanašajo na:
  - *izdelavo in permanentno noveliranje izjave o varnosti z oceno tveganja kot temeljnega dokumenta podjetja z obravnavanega področja,*
  - *redno spremljanje izvajanja predpisov, stanja varnosti in zdravja pri delu ter izvajanja dogovorjenih ukrepov,*
  - *sodelovanje ob rednih in izrednih inšpekcijskih nadzorih v podjetju ter obravnavanje ugotovitev, predlogov ali ukrepov organov nadzora,*
  - *obravnavanje pripomb, predlogov in drugih informacij delavcev, ki se nanašajo na obravnavano problematiko,*
  - *seznanjanje s cilji, programi, ukrepi, analizami poškodb in zdravstvenih okvar pri delu ter seznanjanje s poročili o periodičnih pregledih in preiskavah v podjetju,*
  - *sodelovanje pri obveščanju in usposabljanju delavcev za varno opravljanje dela,*
- aktivno sodelovati pri **obveznem skupnem posvetovanju** z delodajalcem v skladu z zakonom (ZVZD):
  - *pred sprejemom vsakega ukrepa, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu,*
  - *o izboru strokovnega delavca za področje varnosti pri delu,*
  - *o izboru pooblaščenega zdravnika,*
  - *o izjavi o varnosti,*
  - *o obveščanju delavcev,*
  - *pred sprejemom internih predpisov in drugih podrobnejših navodil za VZD ter*
  - *o razvijanju celovite varnostne politike v podjetju, ki vključuje tehnologijo, organizacijo dela, delovne pogoje, medčloveške odnose in ostale dejavnike delovnega okolja;*
- redno izvajati **intervjuje, ankete in razgovore z delavci**, s pomočjo katerih svet delavcev samoiniciativno in permanentno analizira stanje na področju varnosti in zdravja pri delu v podjetju ter na tej podlagi ukrepa
  - *bodisi z zahtevo delodajalcu za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti*
  - *bodisi (po potrebi) z zahtevo po inšpekcijskem nadzorstvu;*
- predlagati umestitev obravnave **problematike stresa na delovnem mestu** v sklop varnosti in zdravja pri delu in sprejem posebnega programa ukrepov za zmanjševanje stresa pri delu (opomba: v širšem smislu je mogoče v ta sklop uvrstiti tudi problematiko mobinga oz. trpinčenja in nadlegovanja na delovnem mestu, čeprav le-ta sistemsko ni urejena z ZVZD, ampak z ZDR, zaradi česar smo jo tudi mi uvrstili v sklop problematike medčloveških odnosov).

*(**Opomba:** Velik del zgoraj navedenih nalog, ki izhajajo neposredno iz ZVZD, bi sistemsko vsekakor lahko uvrstili tudi med "tekoče naloge" sveta delavcev, kajti v osnovi gre le za vključevanje sveta delavcev v aktivnosti, katerih nosilec je po zakonu delodajalec. Vendar pa smo zaradi celovitosti prikaza vseh potrebnih aktivnosti sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu tudi te naloge obravnavali v sklopu proaktivnega delovanja in "načrtovanih nalogah" svetov delavcev. S tem smo želeli tudi na tem področju dati poseben poudarek samoiniciativnemu oziroma proaktivnemu delovanju svetov delavcev tudi na tem področju. Gre torej za to, da mora tudi na tem področju svet delavcev na lastno pobudo permanentno analizirati stanje in dajati pobude za izboljšanje stanja, ne čakajoč na delodajalca.)*

IX.

Zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja v podjetju

Poleg zagotavljanja lastne obveščenosti v smislu 89. in 90. člena ZSDU mora svet delavcev poskrbeti tudi za čim bolj celovito obveščenost celotnega kolektiva zaposlenih o dogajanjih v podjetju ter o njegovih poslovnih rezultatih in perspektivah. Tudi številne empirične raziskave namreč kažejo na velik pomen celovite obveščenosti zaposlenih za njihovo delovno zadovoljstvo in dobre medsebojne odnose v podjetju.

Na tem področju bi bilo s strani sveta delavcev priporočljivo zlasti:

- občasno analizirati vse obstoječe načine ter kvaliteto obveščanja zaposlenih v podjetju, zlasti pa **nabor različnih komunikacijskih orodij**, ki se uporabljajo v ta namen (npr. interno glasilo, razni bilteni in druge publikacije, poslovna poročila, oglasne deske, informacijski centri, plakati, letaki, sporočila v plačilni kuverti, pisma na dom, obvestila, srečanja, sestanki in zbori, ozvočenje, hišni radio itd.) ter predlagati ustrezno obogatitev in izboljšave, pri čemer je ključnega pomena tudi ocena **primernosti vsebine obveščanja** (ali so delavci kljub morebitni veliki količini informacij tudi dejansko deležni tistih informacij, ki jih v zvezi s poslovanjem podjetja v resnici potrebujejo in zanimajo glede dela in življenja v podjetju in ali so informacije posredovane v dovolj razumljivi obliki);
- zagotoviti, da se v podjetju uveljavi praksa izdelave posebnih **"letnih poročil za zaposlene"**, ki so na podlagi dosedanjih izkušenj iz prakse med zaposlenimi praviloma izredno pozitivno sprejeta;
- uvesti v internem glasilu **posebno rubriko**, namenjeno delovanju sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev;
- zagotoviti, da bodo v ta namen pogosteje sklicani **zbori delavcev** ali organizirane druge oblike neposrednega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi;

- glede na dejstvo, da je skrb za obveščanje zaposlenih ena izmed stalnih nalog sveta delavcev, oblikovati poseben **odbor za obveščanje** kot stalno delovno telo.

X.

Izboljševanje medčloveških odnosov in varstvo dostojanstva zaposlenih

Raziskave kažejo, da so medsebojni odnosi med člani organizacije eden ključnih elementov delovnega zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih organizaciji, pri čemer se ločeno obravnavajo

- **odnosi med vodji in zaposlenimi,**
- **odnosi med sodelavci.**

Zato morajo biti predmet zanimanja in proaktivnega angažiranja (t. j. načrtnega proučevanja in ukrepanja v smeri izboljševanja) medčloveški odnosi na obeh omenjenih relacijah. Enako pa seveda velja tudi glede varstva dostojanstva zaposlenih pred raznimi oblikami diskriminacije, nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu.

1. Vodstveni odnosi

Pomen **t. i. vodstvenih odnosov** smo posebej omenili že v sklopu ustvarjanja pogojev za učinkovitejši razvoj individualne participacije zaposlenih, pri čemer je bil posebej izpostavljen pomen uveljavljanja ti. participativnega stila vodenja ljudi v poslovnem procesu. Vendar pa participativnost in demokratičnost komuniciranja s podrejenimi seveda ni edina lastnost dobrega vodje. O tej tematiki je v strokovni literaturi napisanega ogromno, na splošno pa je mogoče v kratkem strniti lastnosti dobrega vodje v naslednje:

- **Usmerjenost v naloge:** odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov itd.
- **Usmerjenost v ljudi:** motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, pošteno in enako obravnavanje vseh podrejenih, razumevanje, podpora, svetovanje, konstruktivno reševanje konfliktov itd.

Prvo funkcijo vodja opravlja zaradi čim bolj učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev organizacije, drugo pa zaradi čim boljšega počutja zaposlenih in posledično boljšega in bolj učinkovitega doseganja prve funkcije. Dober vodja mora seveda obvladovati obe. V praksi pa so lahko vodje usmerjeni samo v naloge, samo v ljudi, lahko jih zanima oboje ali pa nobena izmed teh funkcij.

Vodstveni odnosi v organizaciji (vertikalno komuniciranje) torej nikakor niso nekaj, kar bi moralo oz. smelo biti **»tabu tema« za svete delavcev**, ker naj bi to po mnenju nekaterih pač presegalo njihove funkcije in pristojnosti. Ravno nasprotno – zadovoljstvo z vodji v poslovnem procesu je, kot rečeno, eden od ključnih elementov kakovosti delovnega življenja zaposlenih in torej njihov zelo neposreden in močan interes, svet delavcev pa je že po zakonu (87. člen ZSDU) pristojen »predlagati ukrepe, ki so v korist delavcev«.

Naj v zvezi s tem v strnjeni obliki povzamemo nekaj **osnovnih priporočil svetom delavcev**, ki so bila izoblikovana na tematskem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije (Bled, marec 2001):

1. *Sveti delavcev so dolžni tako v interesu zaposlenih kot tudi v interesu uspešnosti poslovanja podjetja po možnosti* ***permanentno spremljati in analitično proučevati*** *kvaliteto vodenja in vodstvenih odnosov v podjetju, in sicer bodisi na lastno pobudo ali na pobudo kolektiva ali delov kolektiva (organizacijske enote). Bistvenega pomena za učinkovitost morebitnih aktivnosti svetov delavcev na obravnavanem področju je vsekakor* ***ustrezna strokovnost pristopa****. Zato naj se sveti delavcev v ta namen poslužujejo izključno strokovno že preverjenih raziskovalnih oziroma diagnostičnih orodij (ankete, intervjuji ipd.), pri čemer naj si zlasti v fazi analize podatkov po potrebi priskrbijo tudi strokovno pomoč zunanjih strokovnih inštitucij.*

2. *Posebej priporočljivo je, da se sveti delavcev v zvezi s proučevanjem vodstvenih odnosov v podjetju in predlaganjem potrebnih izboljšav predhodno* ***povežejo s poslovodstvi podjetij*** *(pobude poslovodstvom) in ustrezne aktivnosti izvajajo z njihovim soglasjem in v sodelovanju z njimi (če seveda obstaja obojestranski interes). S tem je mogoče zagotoviti po eni strani potrebno strokovnost pristopa (sodelovanje strokovnih, zlasti kadrovskih služb v podjetju), po drugi strani pa ustrezno učinkovitost doseganja zastavljenih ciljev, kajti konkretne ukrepe v tem smislu lahko sprejmejo le poslovodstva. Brez ustreznega posluha in sodelovanja poslovodstev podjetij je torej na tem področju vsekakor težko računati na uspeh aktivnosti sveta delavcev.*

3. *Sveti delavcev naj v svojih organizacijah predlagajo* ***sistematično uvajanje občasnega ocenjevanja vodij s strani zaposlenih****, kar je postala običajna praksa v nekaterih slovenskih podjetjih. Posebej zanimiva je izkušnja s ti. 360 stopinjskim modelom povratne informacije vodjem o njihovi uspešnosti pri ravnanju z ljudmi pri delu, kjer samooceno vodja sooča z mnenji svojih nadrejenih, sodelavcev in podrejenih. Ta praksa se je v svetu potrdila kot optimalna nadgradnja klasičnih letnih razgovorov in metodološko pravo zagotovilo prepotrebnim vedenjskim spremembam vodij.«*

4. *Praksa kaže, da je v večini podjetij posebej problematično zlasti vodenje* ***na ravni srednjega in nižjega menedžmenta (“vodje v proizvodnji”)****. Zato bi se veljalo v začetni fazi angažiranja svetov delavcev na obravnavanem področju prvenstveno posvetiti zlasti tej ravni vodstvenih odnosov v podjetju.*

5. *Če s strani poslovodstva ni posluha za uvedbo sistematičnega proučevanja vodstvenih odnosov v organizaciji v zgoraj navedenem smislu, mora svet delavcev na lastno iniciativo* ***reagirati vsaj v najbolj kritičnih primerih ugotovljenega problematičnega stanja vodenja****, ki se pokaže v posameznih organizacijskih enotah (npr. večkratne in hujše pritožbe zaposlenih, evidentno slabi medčloveški odnosi, povečan absentizem in fluktuacija ipd.). V teh nujnih primerih lahko svet delavcev tudi neodvisno od poslovodstva izpelje ustrezno anketno raziskavo ali ocenjevanje konkretnih vodij s strani zaposlenih in na podlagi rezultatov predlaga poslovodstvu sprejem nujnih ukrepov (izvedba ustreznega usposabljanja in izpopolnjevanja spornih vodij, po potreb pa tudi kadrovske menjave na vodstvenih delovnih mestih).*

2. Odnosi med zaposlenimi

Kar zadeva medčloveške odnose med zaposlenimi, bi jih načeloma težko uvrstili med problematike, katerih neposredno razreševanje naj bi bila ena izmed nalog in pristojnosti svetov delavcev. Morebitni slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi, ki seveda lahko zelo negativno vplivajo na njihovo delovno zadovoljstvo in motivacijo, so namreč običajno **posledica splošno slabe organi-**

zacijske klime oz. celega spleta drugih neustrezno rešenih organizacijskih problematik, o katerih smo govorili zgoraj – od slabih vodij, neustrezne organizacije in pogojev dela, slabe obveščenosti in vključenosti zaposlenih v odločanje, nemožnosti osebnega razvoja posameznikov, nestimulativnega plačnega sistema do nizke stopnje pravne, zaposlitvene in socialne varnosti, pojavov mobinga itd.. Zato lahko svet delavcev za dobre medčloveške odnose v organizaciji v bistvu **največ naredi posredno**, torej z učinkovitim razreševanjem vseh omenjenih problematik, medtem ko slabih odnosov ali celo odprtih konfliktov med posameznimi zaposlenimi oz. skupinami zaposlenih neposredno ne more reševati. To je naloga vodij.

Svet delavcev lahko v zvezi s tem torej le **opozarja** pristojne vodje in organe na zaznane pojave skrhanih medsebojnih odnosov med zaposlenimi in **zahteva** ugotavljanje vzrokov zanje ter čim prejšnjo **odpravo** teh vzrokov. Na splošno pa si lahko v tem pogledu posebej prizadeva le za nekatere specifične ukrepe, ki so posebej usmerjeni v izboljševanje medčloveških odnosov v organizaciji, zlasti pa:

1.

Uveljavitev (na podlagi ustreznega sistematičnega usposabljanja vodij in vseh zaposlenih) **t. i. konstruktivnega reševanja konfliktov** kot sestavnega elementa splošne organizacijske kulture v podjetju. Konflikti v organizaciji namreč sami po sebi še niso nekaj slabega in negativnega, ampak so normalen sestavni del sleherne dinamične organizacije. Če znamo energijo, nakopičeno v konfliktu, usmeriti v iskanje novih, boljših rešitev za problematiko, ki je predmet konflikta, je to lahko za organizacijo samo nekaj pozitivnega. In obratno seveda. Tako imenovano **konstruktivno reševanje organizacijskih in drugih vrst konfliktov** (med posamezniki in med skupinami) je danes v stroki že zelo dobro obdelano. Zato lahko svet delavcev v tem smislu predlaga, da se v organizaciji temu nameni posebna pozornost in da se kot eden izmed ukrepov za izgrajevanje želene organizacijske kulture izvede ustrezno izobraževanje in usposabljanje ne samo vodij, ampak vseh zaposlenih na to temo.

2.

Organizacijska stroka kot ukrep, ki je namenjen tako spletanju tesnejših vezi med sodelavci kot tudi izgrajevanju večje pripadnosti zaposlenih organizaciji, posebej priporoča razvijanje različnih oblik **organiziranega druženja sodelavcev** tudi **izven delovnega časa** (po možnosti vključno z vodilnimi delavci), kot so športne in rekreativne prireditve, pikniki, izleti in podobno. V zadnjem času se vse več organizacij v tem smislu poslužuje tudi **t. i. teambuildingov**. Gre za najrazličnejše inovativne oblike združevanja dela in zabave, ki temeljijo na načelu »prijetno s koristnim« (npr. organizirano smučanje oz. druga oblika rekreacije, kombinirana z izvedbo določenega izobraževanja ali raznih delavnic za reševanje delovnih problemov; skupni obisk adrenalinskega parka in posredno učenje timskega dela ter skupnega reševanja problemov skozi zabavo; razna zabavna tekmovanja med različnimi skupinami sodelavcev, ki tekmujejo kot povezani timi ipd.).

3. Varstvo dostojanstva zaposlenih oz. »antimobing«

Povem nasprotno od tega, kar smo navedli zgoraj glede urejanja medčloveških odnosov med sodelavci na splošno, pa velja glede nekaterih specifičnih pojavov v medosebnih odnosih, ki posegajo v dostojanstvo delavcev pri delu, kot so:

- **diskriminacija zaradi določenih osebnih okoliščin,**
- **različne oblike nadlegovanja ter**
- **trpinčenja na delovnem mestu oziroma t. i. mobinga,**

in pomenijo tudi zakonsko prepovedana ravnanja. Sistematično preprečevanje, odkrivanje in odpravljanje škodljivih posledic teh ravnanj je vsekakor ena od pomembnih proaktivnih nalog (tudi) svetov delavcev, zaradi česar jim morajo pri svojem delovanju le-ti namenjati posebno pozornost na lastno iniciativo in ne čakajoč na morebitne iniciative poslovodstva. **Izgrajevanje sistema antimobinga** *(opomba: pojem bo podrobneje pojasnjen v nadaljevanju)* tako brez dvoma predstavlja eno ključnih področij proaktivnega angažiranja svetov delavcev.

Veljavni Zakon o delovnih razmerjih omenjene pojave obravnava v 6., 6.a in 45. členu.

Čeprav zakon pod pojem **»varstvo dostojanstva delavcev pri delu«** posebej uvršča le spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu, bomo zaradi sorodnih značilnosti vseh navedenih pojavov in načinov za njihovo preprečevanje v nadaljevanju pod tem širšim pojmom obravnavali tudi diskriminacijo delavcev. Prav tako bomo – kljub dejstvu, da poslovenjeni pojem **»mobing« (angl. mobbing)** v ožjem pomenu besede zajema le pojave trpinčenja na delovnem mestu – v nadaljevanju pod tem skupnim pojmom obravnavali vse tri omenjene negativne pojave, sistem aktivnosti in ukrepov za njihovo preprečevanje pa pod pojmom **»antimobing«**.

Načrtno izgrajevanje sistema antimobinga v organizaciji, za katero bi si morali prizadevati sveti delavcev in kakršno po drugi strani od delodajalca neposredno terja tudi zakon (45. člen ZDR), obsega predvsem naslednje priporočljive ukrepe:

1. **Sprejem pisnega dogovora med delodajalcem in svetom delavcev** (in na delavski strani po možnosti tudi sindikatom) kot zainteresiranima udeležencema (Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga), s katerim se za obe strani zavezujoče določijo temeljni okviri sistema antimobinga v organizaciji, zlasti pa:

- splošna opredelitev o zavezanosti k preprečevanju pojavov diskriminacije, spolnega in drugega nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu v organizaciji (mobinga v širšem smislu),
- načini preventivnega delovanja s posebnim poudarkom na obveznosti priprave ocene tveganja za pojav mobinga, če so zaznani simptomi, ki kažejo na možnost obstoja teh pojavov v organizaciji,
- ustanovitev »skupnega odbora za antimobing« (delodajalec, svet delavcev in sindikat, kadrovska služba), ki skrbi za oblikovanje splošne politike in ukrepov ter opravlja druge naloge s tega področja;
- vzpostavitev instituta pooblaščenca za (anti)mobing,
- splošne smernice glede načinov reševanja konkretnih pojavov mobinga in odpravljanja njegovih posledic ter dolžnost delodajalca, da postopek za obravnavo konkretnih primerov mobinga in možne sankcije zoper kršitelje posebej uredi s splošnim aktom – pravilnikom.

2. **Sprejem Pravilnika o postopku obravnave in sankcioniranju pojavov mobinga**, s katerim delodajalec podrobneje uredi zlasti:

- organe za obravnavo in razreševanje primerov mobinga (pooblaščenec, odbor, poslovodstvo) in njihove pristojnosti,
- potek postopka obravnave,
- ukrepe za odpravo posledic pri žrtvah mobinga,
- možne nepravne ukrepe zoper kršitelje,
- možne pravne sankcije zoper kršitelje, vključno z možnostjo izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

3. **Izdelava ocene tveganja za pojav mobinga v organizaciji** na podlagi strokovno izdelane metodologije.

4. **Priprava programa ustreznih ukrepov na podlagi ocene tveganja** in seznanitev kolektiva zaposlenih s temi ukrepi.

5. **Tekoče spremljanje izvajanja ukrepov** ter aktivno angaziranje pri drugih aktivnostih, sprejetih v okviru skupnega odbora.

XI.

Izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju

Organizacijska kultura je zelo **kompleksen in težko določljiv pojav**, ki vsebuje številne elemente, zaradi česar tudi ni enotne definicije tega pojma. Na splošno bi lahko rekli, da je organizacijska kultura v bistvu celoten sistem mišljenja, načina razmišljanja, reševanja problemov in obnašanja ter delovanja nasploh, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in ki razlikuje eno organizacijo od druge. Gre za mnogoplasten pojav, ki vključuje tako ustaljene vedenjske obrazce kot tudi dominantne vrednote, stališča, prepričanja, standarde, norme ter druge predpostavke, ki določajo delovanje organizacije in njenih članov. Takšna ali drugačna organizacijska kultura torej odločilno vpliva tudi na uspešnost organizacije. Zato je načrtno **spreminjanje obstoječe organizacijske kulture** v želeni smeri danes postalo pomembna sestavina uspešnega upravljanja organizacije.

Interes zaposlenih (načeloma pa tudi vsakega sodobnega podjetja) je seveda izgrajevanje takšne organizacijske kulture, v kateri bo vsestransko vključevanje (integracija) zaposlenih v vse vidike poslovanja in optimalen razvoj vseh oblik delavske participacije ena od temeljnih vrednot podjetja. Govorimo torej **o t. i. participativni organizacijski kulturi**, za katero naj bi si po logiki stvari v okviru svojih možnosti prizadevali tudi sveti delavcev.

Seveda se je treba zavedati, da je načrtno spreminjanje organizacijske kulture zelo kompleksen in strokovno zahteven projekt, zaradi česar ni mogoče pričakovati, da bo svet delavcev tudi njegov kreator in nosilec, ampak je **objektivno lahko le pobudnik za pripravo takšnega projekta** (kasneje pa potrebi tudi izvajalec določenih načrtovanih ukrepov in aktivnosti). Pri tem je seveda ključnega pomena predvsem, da svet delavcev zna oceniti, kdaj je v organizaciji nastopila potreba za takšno pobudo. Sposoben mora biti torej pripraviti vsaj okvirno analizo značilnosti obstoječe organizacijske kulture z obravnavanega vidika.

1. Analiza organizacijske kulture in ugotovitev potrebe po njenem spreminjanju

Omenjena analiza načeloma niti ni tako zelo zapletena zadeva, da bi presegala objektivne zmožnosti svetov delavcev, zlasti tistih z nekoliko višjo izobrazbeno strukturo. Kot odličen pripomoček za takšno analizo lahko služi (t. i. Robbinsovih) »**10 karakteristik organizacijske kulture**«, ki so za podjetje še posebej pomembne, in sicer (opomba: gre za dokaj enostavne kriterije, ki jih je sposoben razumeti in ustrezno uporabiti vsak povprečno izobražen član sveta delavcev, ki dobro pozna razmere v svoji organizaciji):

1. individualna iniciativa *– stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti članov organizacije;*

2. usmerjanje *– stopnja definiranosti jasnih in preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja;*

3. integracija *– stopnja, do katere se enote, oddelki in službe spodbujajo za tesno sodelovanje in koordiniranje svojih akcij, oziroma stopnja skupnosti, ki jo v organizaciji skušajo doseči;*

4. toleriranje tveganja *– stopnja, do katere zaposlene spodbujajo, da so delovno agresivni, inovativni in da sprejemajo tveganje;*

5. sodelovanje z vodilnimi *– stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije ter svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim;*

6. kontrola *– količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog;*

7. identifikacija *– stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo kot celota in manj kot neka delovna skupina ali samo znotraj svoje strokovne profesije (pripadnost oz. stopnja identifikacije zaposlenih s cilji organizacije);*

8. sistem nagrajevanja *– stopnja, do katere so nagrade (plače, poviški, napredovanja itd.) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov in ne s kakimi drugimi kriteriji, kot so seniorat (delovna doba v podjetju), favoriziranje posameznika ali skupine, poslušnost itd.;*

9. toleriranje konfliktov *– stopnja, do katere zaposlene spodbujajo za izražanje lastnega mnenja, in možnost, da zaposleni vstopajo v delovne konflikte brez strahu (uveljavljenost t. i. konstruktivnega reševanja organizacijskih konfliktov);*

10. oblike komuniciranja *– stopnja, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.*

Navedeni pokazatelji seveda niso popolni, vendar pa je mogoče z njihovo pomočjo izdelati **solidno oceno organizacijske kulture** z želenega vidika, pri čemer ni bojazni, da bi člani sveta delavcev kot dobri poznavalci razmer v organizaciji s svojo oceno bistveno zgrešili realno stanje stvari na tem področju. Takšna »groba« ocena stanja bo seveda zgolj indikativna, po potrebi pa se lahko kasneje na tej osnovi opravi tudi bolj poglobljena raziskava in analiza, ki bo podlaga za pripravo konkretnih ukrepov za celovito prenovo organizacijske kulture.

In kdaj bo smiselno predlagati poslovodstvu **pripravo projekta za celovito prenovo organizacijske kulture** v uvodoma navedenem smislu? Če bo omenjena ocena sveta delavcev (in morebitna kasnejša podrobnejša analiza) pokazala, da je za obstoječo oziroma trenutno veljavno organizacijsko kulturo, na primer, značilna nizka individualna iniciativa, majhno toleriranje tveganja, šibka identifikacija, močna kontrola, majhno toleriranje konfliktov, ozko formalno hierarhično komuniciranje in slabo sodelovanje z vodstvom, bo to zanesljiv znak, da obstoječa organizacijska kultura vsekakor predstavlja sila **neprimerno "duhovno okolje" za zadovoljstvo zaposlenih in njihovo delovno uspešnost**, s tem pa tudi za poslovno uspešnost podjetja kot celote. Čas bo torej za čim prejšnje spre-

membe, pri čemer se je treba zavedati, da je preoblikovanje organizacijske kulture proces, ki ga seveda ni mogoče opraviti čez noč.

Naj še enkrat ponovimo, da priprava konkretnega tovrstnega projekta ni naloga sveta delavcev, ampak naloga in odgovornost poslovodstva, kajti gre ne nazadnje tudi za vitalni interes podjetja, ki bi želelo biti v današnjih pogojih gospodarjenja uspešno. Svet delavcev pa naj bi bil po možnosti intenzivno vključen v pripravo ustreznih ukrepov, kasneje pa tudi v njihovo izvajanje.

2. Posamezni priporočljivi parcialni ukrepi

Ne glede na to, ali v podjetju poteka načrtno in celovito spreminjanje organizacijske kulture ali ne, pa lahko svet delavcev (tudi) v interesu delavcev kadar koli predlaga posamezne parcialne ukrepe za njeno permanentno izboljševanje, ki so sicer v praksi že dodobra preizkušeni. Na primer:

1. Glede na to, da je pomembna sestavina želene, t. j. participativne organizacijske kulture tudi visoko razvit sistem kolektivnega sodelovanja delavcev pri upravljanju (prek sveta delavcev, predstavnikov delavcev v organih družbe itd.), ki ga ureja ZSDU, bi morali sveti delavcev na podlagi njegovega 82. člena v ta namen redno izkoriščati možnost priprave **letnih poročil nadzornemu svetu oz. upravnemu odboru** o stanju o stanju na področju uresničevanja tega zakona v družbi s predlogom ukrepov, do katerega se je dolžan NS oz upravni odbor tudi opredeliti. Če NS oz. upravni odbor podpre predlagane ukrepe in sprejme tudi ustrezne zadolžitve poslovodstvu, to lahko vsekakor predstavlja zelo pomemben prispevek k izboljšanju stanja v družbi na obravnavanem področju. *(**Opomba**: Združenje svetov delavcev je oblikovalo tudi podrobnejša priporočila in opomnik za kakovostno pripravo omenjenih poročil, ki lahko predstavlja zelo uporaben pripomoček svetom delavcev pri uresničevanju te naloge.)*

2. Jasno oblikovana in v kolektivu vsestransko skomunicirana **poslanstvo in vizija organizacije** sta nujna predpostavka in temelj načrtnega razvoja takšne ali drugačne organizacijske kulture. Zato je svet delavcev dolžan poskrbeti, da bo vanju ustrezno in izrecno vključena tudi skrb za kakovost delovnega življenja zaposlenih ter njihovo vsestransko zadovoljstvo s položajem v organizaciji. V tem smislu bi se veljalo posebej zavzeti, da se poslanstvo in vizija organizacije oblikujeta v duhu uresničevanja sodobnega **koncepta »družbene odgovornosti podjetij«**, ki vključuje tudi odgovornost do zaposlenih (in vsestranskega zadovoljevanja njihovih interesov) kot ene ključnih skupin deležnikov. Prav tako je dolžan poskrbeti, da bodo s sprejetim poslanstvom in vizijo organizacije temeljito seznanjeni vsi zaposleni (po možnosti naj bi bili vsi zaposleni skozi široko razpravo tudi ustrezno vključeni v njuno oblikovanje), kajti le na ta način se lahko z njima identificirajo, kar je izjemnega pomena za njihovo večjo pripadnost organizaciji.

3. Takšen ali drugačen uveljavljen **sistem internega komuniciranja (komuniciranja z »interno javnostjo«)** neposredno pogojuje in odraža tudi takšne ali drugačne odnose v kolektivu, način razmišljanja vodstva in zaposlenih, vrednote in druge elemente organizacijske kulture. Pri tem je obveščanje, ki smo ga obravnavali zgoraj, seveda samo eden od elementov tega komuniciranja, ki pomeni zgolj enostransko obliko (običajno vertikalnega – od zgoraj navzdol) komuniciranja. Pravo »participativno« komuniciranje, ki naj bi bilo po možnosti uveljavljeno v organizaciji na vseh ravneh in na vseh področjih, pa predpostavlja visoko razvito večsmerno komunikacijo (dvosmerno na relaciji vodje – zaposleni, ter demokratično horizontalno med sodelavci ter oddelki iste organizacijske ravni). Skrb za razvoj takšnega sistema internega komuniciranja v organizaciji je seveda visoko zahtevno strokovno opravilo, ki se ne omejuje le na treninge komunikacijskih veščin, ampak predpostavlja tudi niz drugih organizacijskih ukrepov (npr. spreminjanje hierarhične makroorganizacije, ki – kot že omenjeno – že po naravi stvari, ni združljiva s participativnim oz. demokratičnim komuniciranjem znotraj organizacije). Pri tem se žal opaža, da se le redke današnje »službe za odnose z javnostmi«, ki so običajno funkcijsko zadolžene za razvoj celotnega (internega in eksternega) sistema organizacijskega komuniciranja zavedajo vseh omenjenih dimenzij komuniciranja z interno javnostjo in vse prevečkrat delujejo le kot nekakšni PR servisi (PR – Public Relation), ki se posvečajo le zunanjemu »ugledu« organizacije. Od svetov delavcev se torej pričakuje, da bodo pristojne službe in poslovodstvo opozarjali na opažene tovrstne pomanjkljivosti in zahtevali ustrezno celovit pristop k izgrajevanju sistema internega komuniciranja.

4. Glede na že omenjeno dejstvo, da celovit pristop k spreminjanju organizacijske kulture zahteva cel niz najrazličnejših ukrepov z različnih področij (organizacijska struktura, vodstveni odnosi, principi komuniciranja, reševanje konfliktov itd.) je vsekakor priporočljivo, da se **podjetje vključi v enega izmed projektov, ki so usmerjeni v doseganje poslovne odličnosti**, kot npr. v tekmovanje za priznanje RS za poslovno odličnost, ki temelji na t. i. evropskem modelu poslovne odličnosti. Velik del kriterijev tega (in drugih podobnih) modela(ov) namreč temelji tudi na ugotavljanju (ocenjevanju) upravljanja s človeškimi viri in zadovoljstva zaposlenih kot dveh pomembnih elementov večje poslovne uspešnosti. Z ukrepi, ki so namenjeni doseganju neprestanih izboljšav na vseh poslovnih področjih, pomembnih za večjo uspešnost podjetja, se torej posredno izboljšuje tudi splošna organizacijska kultura, in sicer (tudi) v smeri večje notranje demokratičnosti in participativnosti. Zato je smiselno, da svet delavcev (tudi) v interesu izboljševanja zadovoljstva zaposlenih predlaga poslovodstvu vključitev podjetja v enega tovrstnih projektov.

5. V zadnjem času se v strokovni literaturi v kontekstu izboljševanja organizacijske kulture vse več govori tudi **o nujnosti uveljavljanja t. i. etičnega menedžmenta**, ki pomeni širše vključevanje morale in etike, zlasti **načel poštenosti, humanosti in pravičnosti** v poslovanje v organizacij. Avtorica Nadoh Bergoč, J (Morala in moralni menedžment v sodobnih organizacijah, Ekonomska demokracija, št. 4/1020) v zvezi s tem pravi: *»Vzporedno z razpravami o koristnosti moralnega menedžmenta in širše, vključevanja razsežnosti poslovne etike v organizacije in poslovne prakse, opažamo tudi obsežen diskurz, ki k utemeljevanju pomena moralnega menedžmenta pristopa z vidika normativne etike, bodisi tradicionalnih ali sodobnih etičnih pristopov. Pri tem je najpogosteje opaziti pripadnost deontološkim predpostavkam **s poudarkom na dolžnostih in odnosu menedžmenta in organizacij v relaciji do spodbude medčloveškim odnosom, spoštovanju zaposlenih in njihove humanosti, usmerjenosti v razvoj zaposlenih itd.** V organizacijskih teorijah se te tendence kažejo v poudarku na skrbi za ljudi in njihove socialne potrebe, obravnavi organizacij kot socialnega sistema, izpostavitvi potrebe po samouresničevanju itd. Tako naletimo na teorije o medčloveških odnosih, upravljanju človeških virov, o pomenu samoaktualizacije, potrebi po participativnem vodenju in drugih.«* Gledano s tega vidika bi bilo vsekakor zelo koristno za izgrajevanje nove organizacijske kulture, če bi se z ocenjevanjem

stanja in morebitnih negativnih pojavov na področju uresničevanja etičnosti menedžmenta začeli resneje ukvarjati tudi sveti delavcev ter v tem smislu oblikovali ustrezne pobude poslovodstvom za sprejem izboljševalnih ukrepov. Eden takšnih konkretnih ukrepov je lahko sprejem posebnega »**etičnega kodeksa**«, kakršne poznajo v številnih tujih, pa tudi že nekaterih domačih podjetjih. Po kakšnih kriterijih (morala, poštenje, pravičnost, spoštovanje, zakonitost v odnosu do zaposlenih) naj sveti delavcev ocenjujejo stanje v organizaciji na tem področju pa verjetno ni treba posebej sugerirati, ker gre v bistvu za občečloveške vrednote, ki naj bi jim vsakdo skušal slediti tudi v zasebnem življenju.

6. Sveti delavcev lahko predlagajo tudi spodbujanje uveljavljanja drugih znanih ukrepov za krepitev organizacijske kulture v podjetju, kot so **specifični slogani, obredi, rituali, pripovedovanja o preteklih uspešnih dogodkih, osebni zgledi vodilnih (simbolični menedžment«) ipd.**, seveda predvsem takšnih, ki posebej negujejo participativno organizacijsko kulturo.

XII.

Gibanje zaposlenosti in zaposlitvena varnost

Kot smo že omenili je tudi varnost zaposlitve eden od elementov delovnega zadovoljstva in s tem povezane delovne motivacije zaposlenih. Hkrati pa so gibanja v strukturi zaposlenosti (npr. fluktuacija) lahko pomemben indikator stanja na drugih področjih dela in življenja v podjetju. Zato bi moral **svet delavcev na lastno iniciativo:**

- vsaj periodično zahtevati in analizirati podatke o številu in strukturi (izobrazbeni, starostni, spolni) zaposlenih in o gibanjih zaposlenosti ter v primeru večjih nihanj zahtevati pojasnila ter pravočasno ukrepanje za preprečitev nadaljevanja morebitnih negativnih trendov;
- posebno pozornost nameniti proučevanju morebitnih pojavov večje fluktuacije, povečanih bolniških odsotnosti in odhajanja strokovnih kadrov iz podjetja ter ugotavljanju in odpravljanju vzrokov za te pojave;
- na podlagi analiz stanja in gibanja zaposlenosti v posameznih organizacijskih enotah ter v podjetju kot celoti opozarjati na morebitne pojave "podzaposlenosti" ali možen nastanek tega pojava v določenih delih delovnega procesa in pravočasno zahtevati ustrezne organizacijske ukrepe preden pride do nerešljivega pojava trajno presežnih delavcev in njihovega morebitnega odpuščanja;
- ipd.

XIII.

Razreševanje problematike delovnih invalidov in drugih posebnih skupin delavcev

V zvezi z naslovno problematiko naj uvodoma opozorimo na določbi 28. člena ZSDU, ki med drugim napotuje tudi na možnost izvolitve predstavnikov **posebnih skupin delavcev** (invalidov, žensk, mladi delavci ipd.) v svet delavcev, ter četrte alineje 87. člena ZSDU, ki svetom delavcev posebej nalaga, da *»pomagajo pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo«*. Ti dve določbi torej jasno nakazujeta pričakovano proaktivno vlogo svetov delavcev pri reševanju specifične problematike teh posebnih skupin delavcev nasploh. Glede na povedano se predvsem v večjih organizacijah priporoča tudi ustanovitev **posebnih odborov SD** za reševanje problematike navedenih posebnih skupin delavcev.

1. Invalidska problematika

Invalidska problematika, ki jo trenutno poleg Zakona o delovnih razmerjih urejajo še Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov ter številni podzakonski akti, torej vsekakor predstavlja eno od pomembnih torišč t. i. proaktivnega delovanja svetov delavcev. V zvezi s tem velja namreč posebej opozoriti tudi na določbo 87. člena ZSDU, ki izrecno določa kot eno od pristojnosti svetov delavcev tudi *»pomoč pri vključevanju invalidov v delo«*. To svojo »pristojnost« (in s tem tudi nalogo) pa žal sveti delavcev pri svojem delovanju v praksi pogosto povsem zanemarjajo.

Čeprav veljavna specialna zakonodaja s področja zaposlovanja invalidov resda neposredno ne odkazuje na naloge in pristojnosti svetov delavcev na tem področju, pa lahko le-ti **pomembno vplivajo** na kvaliteto in učinkovitost sistema ravnanja z invalidnostjo na delovnem mestu in veliko postorijo na tem področju.

I. smernica: Program dela in organiziranost svetov delavcev

(1) Sveti delavcev v organizacijah bodo, upoštevajoč svoje zakonsko določene funkcije in pristojnosti, problematiko ravnanja z invalidnostjo na delovnem mestu sprejeli kot eno svojih rednih področij dela, svoje konkretne stalne in občasne naloge ter posamične enkratne aktivnosti na tem področju pa opredelili v svojih programih dela.

(2) Za učinkovitejše delovanje na tem področju se bodo sveti delavcev ustrezno organizirali na enega od naslednjih načinov:

- *izvolitev posebnega predstavnika invalidov v svet delavcev skladno z določbo 28. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU);*
- *ustanovitev posebnega odbora sveta delavcev za invalidsko problematiko;*
- *stalna zadolžitev enega izmed članov sveta delavcev za sodelovanje z delovnimi invalidi in spremljanje ter proučevanje invalidske problematike v organizaciji.*

(3) Posebno skrb bodo sveti delavcev posvetili izobraževanju svojih članov o invalidski problematiki, zlasti o veljavnih predpisih s tega področja, kar je osnovni predpogoj za njihovo ustrezno delovanje na tem področju.

II. smernica: Temeljne funkcije svetov delavcev

(1) Temeljne funkcije svetov delavcev na obravnavanem področju so predvsem naslednje:

a. preventivno delovanje v smislu preprečevanja nastanka invalidnosti na delovnem mestu;

b. skrb za dosledno izvajanje predpisov o zaposlovanju in varstvu invalidov ter vključevanje v planiranje in izvajanje zaposlovanja invalidov v organizaciji;

c. vzdrževanje rednih neposrednih stikov z invalidi v organizaciji ter zagotavljanje pomoči pri uveljavljanju njihovih konkretnih specifičnih potreb in interesov.

III. smernica:
Preventivno delovanje svetov delavcev

(1) Preventivno delovanje za preprečevanje poškodb pri delu in poklicnih bolezni kot vzrokov za nastanek invalidnosti na delovnem mestu bodo sveti delavcev izvajali predvsem z učinkovitim uresničevanjem svojih nalog in pristojnosti na področju varnosti in zdravja pri delu v skladu s posebnimi predpisi.

(2) Sveti delavcev bodo najmanj enkrat letno zahtevali od svojega delodajalca pripravo posebne analize vzrokov za poškodbe pri delu in poklicne bolezni, ki imajo za posledico invalidnost, ter pripravo programa ustreznih ukrepov za odpravo teh vzrokov.

IV. smernica:
Nadzorna in posvetovalna vloga svetov delavcev

(1) Sveti delavcev bodo (v okviru skrbi za dosledno izvajanje predpisov o zaposlitveni rehabilitaciji, zaposlovanju in varstvu invalidov ter vključevanja v planiranje in izvajanje zaposlovanja invalidov v svojih organizacijah) najmanj enkrat letno preverili izpolnjevanje predpisane kvote zaposlenosti invalidov pri delodajalcu z vidika določil Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI) in utemeljenost razlogov za morebitna odstopanja. V primeru odstopanj bodo na podlagi določb 86. in četrte alineje 87. člena ZSDU zahtevali skupno posvetovanje z delodajalcem o bodoči politiki zaposlovanja invalidov v organizaciji.

(2) Sveti delavcev si bodo prizadevali tudi, da bi v t. i. participacijske dogovore z delodajalci vključili določbe, po katerih bodo politika zaposlovanja invalidov v organizaciji (morebitno ustanavljanje invalidskih podjetij, izraba zakonsko predvidenih stimulacij za zaposlovanje invalidov itd.) ter ukrepi za njeno izvajanje postali predmet obveznega skupnega posvetovanja med delodajalcem in svetom delavcev.

(3) Sveti delavcev bodo na lastno iniciativo ali na zahtevo prizadetih delavcev občasno preverjali tudi uresničevanje zakonskih dolžnosti delodajalca glede ustreznosti zagotavljanja pravic zaposlenim invalidom v smislu določbe 200. člena Zakona o delovnih razmerjih – ZDR (pravice do opravljanja drugega dela ali dela s krajšim delovnim časom, poklicne rehabilitacije ali nadomestila plače v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju).

(4) Sveti delavcev bodo na podlagi določbe 6. alineje 94. člena ZSDU, ki določa obveznost skupnega posvetovanja delodajalca s svetom delavcev v primerih t. i. individualnih odpustov, vzpostavili učinkovito kontrolo nad zakonitostjo postopkov odpovedi pogodb o zaposlitvi delavcem invalidom, katere bodo posebej skrbno preverjali z vidika predpisov o varstvu invalidov pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

V. smernica:
Uveljavljanje specifičnih potreb in interesov invalidnih sodelavcev

(1) Sveti delavcev bodo prek ene izmed organizacijskih oblik, opredeljenih v prvi smernici, vzpostavili permanentno povezavo z vsemi sodelavci invalidi v organizaciji in v okviru svojih zakonsko določenih pravic in pristojnosti ukrepali pri delodajalcu za realizacijo različnih njihovih izkazanih potreb in interesov.

(2) Sveti delavcev v organizacijah z več kot petimi zaposlenimi invalidi bodo najmanj enkrat letno organizirali sestanek oziroma delni zbor delavcev invalidov zaradi obravnave invalidske problematike v organizaciji ter oblikovanja pobud in predlogov za njeno učinkovito reševanje.

(3) Vsak svet delavcev je dolžan odgovoriti na kakršnokoli pisno pobudo sodelavca invalida v zvezi z individualnimi ali kolektivnimi problemi invalidov v organizaciji in pojasniti način svojega ukrepanja v zvezi s pobudo.

2. Problematika ostalih »posebnih skupin delavcev«

Na podoben način kot invalidsko naj bi sveti delavcev sistematično obravnavali tudi problematiko drugih posebnih skupin delavcev, med katere uvrščamo zlasti ženske, mlajše delavce, delavce za določen čas, delavce po pogodbi o delu, delavce, zaposlene prek agencij, študente, tuje delavce in ostale, zlasti tiste kategorije delavcev, ki bodisi po naravi stvari bodisi po zakonu (lahko) sodijo med tako ali drugače **»deprivilegirane« in »diskriminirane«**. Pri tem je seveda nemogoče vnaprej opredeliti vsa ključna vprašanja, ki naj bi bila v zvezi s tem predmet zanimanja svetov delavcev, ampak morajo sveti delavcev pri tem izhajati iz lastnih ocen in analiz te problematike v konkretni sredini.

XIV.

Drugo

Z zgoraj navedenim **okvirnim »naborom«** možnih t. i. načrtovanih nalog svetov delavcev seveda še zdaleč niso izčrpane vse možnosti proaktivnega delovanja svetov delavcev, ampak lahko to predstavlja le osnovni smerokaz za nadaljnje, še bolj poglobljeno razmišljanje o različnih možnih vidikih in načinih za učinkovito uresničevanje potreb in interesov zaposlenih v sferi dela ter nenehnega izboljševanja kakovosti delovnega življenja. Bistveno je, da se sveti delavcev najprej sploh zavedo vse možne širine njihovega delovnega področja, praksa pa jih bo sama vodila k odkrivanju vedno novih aktualnih problematik, ki v tem smislu načeloma sodijo v njihovo pristojnost.



Piše:
dr. Daniela Brečko

Razvoj preventivnih strategij zoper mobing

Mobing*[1] – *psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu *(trpinčenje) smo v noveli ZDR-ja uzakonili tudi v Sloveniji. Zanj je predpisana tudi odškodninska odgovornost delodajalca, če le ta ne stori vsega, kar je v njegovi moči, da to tega nezaželenega pojava ne bi prišlo. Prav tako je uzakonjen tudi v kazenskem zakoniku, zanj je zakrožena zaporna kazen. Odkar je sprejeta novela pa so na sodišču že prvi primeri mobinga, ki je torej že začel živeti svoje življenje tudi v pravnem sistemu. Toda, če kje, potem zlasti pri mobingu velja, da naj bo sodišče zadnja možnost, saj je v primeru sodnega epiloga že nastala nepopravljiva škoda tako za organizacijo kot za posameznika (žrtev) mobinga. Ker lahko zaradi trenutnega gospodarskega dogajanja po vseh razpoložljivih statističnih kazalcih upravičeno pričakujemo porast pojavnosti mobinga, se organizacijo pospešeno odločajo za preventivno delovanje in ukrepanje. V ta namen razvijajo svojstvene strategije preventivnega delovanja, zgodnjega ukrepanja in v primeru, da je že prišlo do nezaželenega dejanja pa tudi svojstvene strategije poznega ukrepanja.*

Od priporočil do uzakonjenja

Mobing ni nov pojav. Tako že leta 1989 najdemo v ***Smernicah Sveta ES 89/391 za preprečevanje mobinga*** priporočilo, da si morajo *d*elodajalci v sodelovanju z zaposlenimi

- prizadevati, da zavarujejo zaposlene pred mobingom
- oceniti nevarnost, ki jo predstavlja mobing (potencialne dejavnike tveganje ter posledice za organizacijo).

V smernicah so bila zapisana le priporočila, v **noveli ZDR-ja** pa je v slovenski zakonodaji prvič manifestno zanj zagrožena tudi odškodninska odgovornost delodajalca. Leto kasneje dobi mobing svoje mesto že v **Kazenskem zakoniku**. To jasno dokazuje, da priporočila niso zalegla, oz. da spremenjene družbene razmere »ugodno« vplivajo na njegov razmah na eni strani, in na drugi strani, da se tolerantnost do mobinga zmanjšuje.

Odkar je mobing zapisan tudi v zakonu, kjer se uporablja pojem trpinčenje, pa je še posebej pomembno izpostaviti **pravilno definicijo tega pojava***:*

»Mobing/Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično in dolgotrajno, neetično, žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, na vseh hierarhičnih ravneh in v vseh smereh, pogosto z namenom izrina iz delovnega okolja. Usmerjeno je proti drugi osebi ali več osebam in povzroča socialno izključevanje ali ogroža psihično, fizično ali socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje ali žaljenje dostojanstva pri delu.« (D. Brečko 2005)

O sami definiciji bi lahko zapisali samostojen elaborat, kar pa ni namen tega prispevka. Velja pa opozoriti, da je dojemanje dejanj, ki jih opisuje zgornja definicija, **izjemno subjektivno** in zaradi tega velikokrat popačeno s strani žrtve ali s strani napadalca. Tako gre ob bok definiciji posebej izpostaviti, da posamični primeri negativnega vedenja, kot ga opisuje definicija, lahko prav tako pomenijo napad na dostojanstvo na delovnem mestu, vendar jih kot **enkratne incidente ne moremo šteti med trpinčenje na delovnem mestu**. Najobjektivnejši razločevalni faktor med enkratnim incidentom in psihičnim nasiljem (mobingom) je njegovo trajanje in načrtni namen. Pri tem se takoj zastavi vprašanje, kaj pomeni »dlje časa trajajoče dejanje« Definicija ne govori jasno o tem, toda za **dlje časa trajajoče**

[1] V opisu svetovalnega projekta uporabljam izraz mobing kot slovenjeno besedo angleškega izraza »mobbing« Izraz trpinčenje, ki je sicer zapisan v ZDR-ju namreč ni splošno sprejet in podprt iz strani strovnjakov, ki sse ukvarjamo s psihičnim in čustvenim nasiljem na delovnem mestu, po našem mnenju je namreč ne opisuje obsega vseh dejanj, ki jih uvrščamo v psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu, vključuje pa nasprotno celo fizično nasilje, ki pa v to kategorijo nasilja ne sodi. Izraz trpinčenje tudi ne odraža v celoti pravilne definicije čustvenega in psihičnega nasilja v delovnih okoljih,

ravnanje štejemo dejstvo, da se očitna dejanja mobinga vršijo neprekinjeno v obdobju 6 mesecev od 2 do 3 krat (ali večkrat) na teden in seveda, da se ta dejanja vršijo s strani iste osebe oz. skupine oseb in so naperjena proti isti osebi.

Preventivno delovanje mora biti cilj strateškega preprečevanja mobinga

V primeru pojava mobinga je v organizaciji storjena nepopravljiva škoda. Ne le finančna, kamor sodijo stroški najema nove delovne sile oz. stroški absentizma ter stroški odškodninske odgovornosti, ampak posledično tudi upad delovnih aktivnosti ter uspešnosti podjetja zaradi neustrezne organizacijske klime. Strokovnjaki ocenjujejo stroške mobinga v primeru organizacije z 200 zaposlenimi, kjer se je zgodil le en primer mobinga, na kar 380.000 evrov v obdobju leta dni. To je zagotovo več kot dober argument, da poskrbimo za preventivno ravnanje. Preventivno delovanje pa lahko razvrstimo vzdolž osebnih preventivnih ukrepov in aktivnosti v zgodnji fazi zaznave mobinga kot tudi strateških ukrepov, ki jih lahko in tudi mora po zakonu sprejeti organizacija.

Preden pa opišemo ene in druge, je potrebno predstaviti najpogostejše vzroke za nastanek mobinga, kar nam bo pomagalo pojasniti tudi vzroke za nesluten razmah tega pojava v zadnjih letih.

Odpravljajmo vzroke in ne posledice!

V **tekmovalni družbi individualistično naravnanih vrednot**, pravzaprav ni presenetljivo, da se pojavlja drugačna, bolj skrita oblika nasilja. Tako imamo na eni strani opraviti z nezdravimi ambicijami posameznikov, ki izvajajo psihično nasilje z namenom, da si priborijo boljši položaj v organizaciji, včasih je vzrok za pojav psihičnega nasilja tudi tako imenovana potreba po »črni ovci«, torej potiskanje krivde za, na primer, slab položaj podjetja zgolj na enega posameznika ali skupino posameznikov, velikokrat pa se v mobing sprevržejo tudi dlje časa nerazrešeni konflikti.

Le redko bomo našli en sam vzrok za začetek mobinga. Med **najpogostejše organizacijske vzroke nastanka mobinga** lahko štejemo neustrezno organizacijo dela, nejasne pristojnosti in nejasno vodenje, preobilica dela oz. veliko intenzivnost dela, ki s seboj prinese velike obveznosti in tudi podzaposlenost. Nekateri so še danes prepričani, da je "mobing" predvsem problem posameznika in niso pripravljeni videti vloge organizacije, ki je pri pravočasnem prepoznavanju tega neljubega pojava zelo pomembna.

Ukrepamo lahko šele, ko mobing prepoznamo

Nobena strategija, ki jih opisujem v nadaljevanju, nam ne bo pomagala, če pojava mobinga ne bomo zaznali. Kako torej **pravočasno prepoznati psihično nasilje na delovnem mestu?**

Najprej je potrebno natančno in povsem nedvoumno **opredeliti tipične pojavne oblike mobinga**, ki bi se utegnile pojaviti v organizaciji in osvojiti definicijo mobinga (navedli smo jih uvodoma v tem prispevku), potem bo prepoznavanje precej lažje. Na Inšpektoratu za delo poročajo, da prejmemo veliko ovadb zoper mobing, toda ob raziskavi ugotovijo, da gre za vse prej kot mobing. **Vsak konflikt še ni mobing**. V turbulentnem družbenem okolju in razmerah je vsekakor konfliktov več kot prej, toda če so le-ti pravočasno in ustrezno razrešeni, so prav ti velika priložnost za napredek. Če pa gre za sistematičen, procesen – torej načrten napad na posameznika z namenom izrina iz delovnega okolja, pa je to vsekakor mobing, ki se lahko vrši **na vseh ravneh in v vseh smereh**. V največ primerih se mobing vrši med sodelavci na isti hierarhični ravni. Poznamo pa seveda tudi mobing od spodaj navzgor, kjer skupina sodelavcev napade vodjo in mobing *inside-outside*, ki se vrši na relaciji dobavitelj(i) oz. stranke – zaposleni.

Pojav psihičnega nasilja v organizaciji največkrat **prej prepoznajo sodelavci** kot pa vodstvo ali žrtve. Same žrtve namreč poročajo, da sploh niso vedele, da gre za mobing, dokler ni bilo že prepozno in so se že začeli, recimo, disciplinski ukrepi. Prav tako pa tudi menedžment v določenih primerih ne more pravočasno zaznati tega pojava, ker se dogaja med sodelavci na prikrit način. Kadar se mobing izvaja s strani nad-

*Vzroke za nastanek mobinga lahko razdelimo v **štiri širše skupine*** (Brečko, 2003):

	ORGANIZACIJA DELA	NAČIN VODENJA	SOCIALNI POLOŽAJ MOBIRANIH	MORALNI NIVO POSAMEZNIKOV
VZROK (Pomanjkljivosti)	– Nezasedena delovna mesta – Časovni pritisk in velika intenzivnost dela – Toga hierarhija in enosmerna komunikacija – Visoka odgovornost – Nizka stopnja odločanja – Podcenjevanje sposobnosti zaposlenih – Podcenjevanje dela zaposlenih – Preveč dela z nizko stopnjo miselnih operacij	– Nezadostna komunikacija – Toleriranje očitnih znakov "mobinga" – Avtoritarni način vodenj	– Kulturna in nacionalna pripadnost – Posebne osebnostne lastnosti – Spol – Barva kože – Invalidnost – Socialni položaj (matere samohranilke..)	– Ventil za sproščanje agresij – Uveljavljanje moči – Krepitev občutka povezanosti znotraj skupine – Strah pred izgubo delovnega mesta – Nezadovoljstvo na delovnem mestu

rejenih, pa ga seveda najprej prepozna bodisi žrtev, bodisi sodelavci, vendar – kot smo že dejali – praviloma prej vsi drugi, le žrtev ne.

Raziskave v vseh državah tudi kažejo, da je število očividcev (prič) večje kot število tistih, ki so se v raziskavi opredelili kot žrtve. **Priče dejanj mobinga** pa so žal tudi najbolj tihe priče, ki o tem ne govorijo niti z žrtvijo, še manj pa o tem obvestijo pristojne službe.

Tako je še vedno najboljša pot za prepoznavanje tega pojava sprotna komunikacija ter nadzor menedžmenta nad delom ter odnosi v organizaciji. Najbolj učinkovito zdravilo za prepoznavanje mobinga je namreč **nenehna pozornost nadrejenih na dogajanje v organizaciji**. Pozornost pa je vselej povezana z neposrednimi kontakti z zaposlenimi. Je že res, da nam je elektronska pošta omogočila hitrejše in pogostejše komuniciranje, toda odvzela je eno pomembno lastnost učinkovite komunikacije – neposreden stik. Torej nadrejeni si bodo morali vzeti dovolj časa za vsakodnevne pogovore z zaposlenimi in opazovanje ter merjenje organizacijske klime »na svoji koži«.

Ocena ogroženosti organizacije za pojav mobinga

Nekatere slovenske organizacije so se že lotile sistemskega urejanja oz. strateškega delovanja zoper mobing. Organizacija pa lahko na pot sistemskega urejanja in strateškega delovanja stopi le primerno opremljena z informacijami, za kar je potrebno in dobrodošlo izdelati **oceno ogroženosti organizacije za pojav mobinga**.

Na podlagi ocene ne bomo ugotovili le stopnje ogroženosti, ampak zaznali tudi že morebitne pojavne oblike. Ocena ogroženosti se izdela po posebni metodologiji na fokusnih skupinah in služi kot podlaga za izbiro in sprejem strateških ukrepov. Ocene ogroženosti za pojav mobinga izdelujejo zunanje svetovalne službe, ki zaradi velike občutljivosti predmeta raziskave lahko zagotovijo objektivnost in zanesljivost ocene.

Strateški ukrepi preventivnega delovanja organizacije

Za določitev preventivnih strategij se moramo najprej ozreti po vzrokih in jih že v predhodni fazi skušati odpraviti oz. vse dejavnike tveganja vzeti pod drobnogled in jih v največji možni meri izboljšati. Tako med najpogostejše preventivne oblike delovanja tako sodijo:

Izboljšanje stila vodenja: Ljudi ni več mogoče voditi na temelju ekonomske prisile ali, drugače povedano, z zastraševanjem. V primeru takšnega stila vodenja se v organizaciji zagotovo pojavi mobing. Nova paradigma vodenja stavi na avtentično vodenje oz. na vodenje, ki temelji na pozitivnih psiholoških osnovah in gradi zaupanje med ljudmi. Za to potrebujemo prave vodje. Njihovo nenehno usposabljanje za vodstvene naloge je prioritetno ne le za preventivno preprečevanje mobinga, ampak tudi sicer za doseganje uspešnosti organizacije. Vodje pa je znotraj tega ukrepa treba tudi usposobiti za ustrezno medsebojno komuniciranje na relaciji nadrejeni – podrejeni in hkrati tudi za spodbujanje ustrezne pozitivne komunikacije med zaposlenimi znotraj organizacije.

Sprememba organizacije dela: Delo se zelo hitro spreminja in z njim tudi sami delovni procesi in organizacija dela. Te spremembe je potrebno nenehno spremljati in iskati učinkovitejše vzorce, kjer bodo sodelavci lahko delo opravili hitreje in z manjšo izgubo energije. Za pojav mobinga so še zlasti nevarne tako imenovane povratne zanke, torej delo, organizirano na način, da se vrača nekomu v »popravilo«. Takšnih povratnih zank naj bi bilo čim manj. Po drugi strani pa je pri organizaciji dela tudi pomembno, da se sledi potrebam »delavcev znanja«, ki zahtevajo več miselnih in manj rutinskih nalog. Praviloma namreč velja, da se mobing v večji meri pojavlja v okoljih, kjer zaposleni niso dovolj miselno »obremenjeni« oz. delo ne zapolnjuje njihovih kognitivnih zmogljivosti v zadostni meri.

Jasno podajanje informacij: je zelo povezani z vodenjem. Jasno podajanje informacij s strani vodje pomeni jasno podajanje pričakovanj o delu, jasno oblikovanje osebnih ciljev posameznikov in jasno podajanje skupnih informacij, kar je ukrep, ki preprečuje nastanek govoric v podjetju.

Odprta komunikacija: Organizacije, ki spodbujajo odprte komunikacije, so manj dovzetne za nastanek mobinga**.** Kjer gredo ljudje brez strahu zjutraj skupaj na kavo, kjer prehajajo iz pisarne v pisarno in gojijo kulturo neposrednega komuniciranja, je morebitni pojav mobinga tudi hitro razkrit. Način komunikacije pa je v največji meri odvisen od stila vodenja.

Organizacijska kultura: Organizacijska kultura, ki zapoveduje timsko delo, sodi med naslednje preventivne ukrepe. Pretirana individualnost in tekmovalnost zelo hitro pripelje organizacijo do nastanka mobinga. Spodbujanje timskega dela pa ga blaži. In kako zgraditi timsko organizacijsko kulturo? Najhitreje in najučinkovitejše z oblikovanjem ustreznega sistema nagrajevanja, ki nagrajuje timske cilje oz. delo celotnega tima.

Ukrepi in spremembe, ki bi pripomogle k izboljšanju delovne atmosfere: Organizirana skupna druženja, interna izobraževalna srečanja, timbildingu, sistem internega komuniciranja…, so vse ukrepi, ki vodijo k izboljšanju delovne atmosfere.

Izobraževanje in ozaveščanje za preprečevanje neprimernih oblik vedenja: Med te ukrepe sodi najprej izobraževanje menedžmenta o neprimernih oblikah vedenja v organizaciji, o spoštljivih in motivacijskih medosebnih odnosih, o tem kako prepoznati prve znake mobinga v organizaciji…, itd. Zagotovo bi bilo na ravni organizacije dobrodošlo izobraževanje o mirnem reševanju konfliktnih situacij, glede na to, da je konflikt prva stopnja v razvoju mobinga.

Organizacijski dogovor pa je še posebej zanimiva oblika preventive. Imenujemo jo tudi psihološka pogodba, kjer gre za poseben sporazum in zavezo med delodajalci in delojemalci oz. predstavniki sveta delavcev in sindikatov, da bodo vse strani storile vse, da do mobinga ne bo prihajalo. Organizacijski dogovor je veliko bolj zavezujoč kot splošni pravni akti, saj zavezuje vse strani, delavce kot delodajalca.

Ukrepi iz polja zgodnjega ukrepanja

Zapisane sankcije ter ukrepi zoper mobing je prvi strateški ukrep zgodnjega ukrepanja. Če v pravilniku ali kje drugje sankcije niso zapisane, oziroma so zapisane preveč ohlapno, potem do zgodnjega prepoznavanja mobinga ne bo prišlo.

Usposabljanje vseh zaposlenih za prepoznavanje mobinga: Zaposleni morajo biti seznanjeni z vsemi pojavnimi oblikami mobinga in ga prepoznati ne glede na to, ali ga izvajajo sami ali so žrtve. Prav tako morajo vnaprej poznati sankcije v primeru izvajanja mobinga.

Kadrovski menedžerji morajo biti usposobljeni za prepoznavanje vseh vrst (vertikalni – horizontalni, inside-outside) mobinga. Predstavniki delavcev pa morajo biti seznanjeni s celotno strategijo oz. politiko boja proti mobingu in zasledovati njihovo

uresničevanje, kar pomeni, da morajo ravno tako biti usposobljeni za prepoznavanje vseh oblik mobinga ter seznanjeni z ukrepi za reševanje tega problema in pravicami žrtev mobinga, da bi jih lahko napotili na ustrezno mesto po pomoč.

Vzpostavitev sistema pritožb brez represije: Organizacija mora vzpostaviti sistem pritožb, prijav mobinga, v katerem prijavitelj ne bo deležen sankcij za svoje dejanje. V večini primerov je to notranji svetovalec, v mednarodnih družbah pa se poslužujejo veččlanskih komisij, ki jih sestavljajo ljudje, ki so zaposleni v drugem, torej ne v matičnem podjetju. S tem povečajo zaupanje v objektivno delo komisije in odpravljajo strah pred vložitvijo prijave.

Usposobljeni pooblaščenci za mobing: Če smo v splošnem pravnem aktu določili posebnega pooblaščenca oz. internega svetovalca, h kateremu se lahko morebitne žrtve obrnejo po prvo pomoč oz. mu podajo prijavo, potem mora biti ta oseba tudi primerno usposobljena za to, kako lahko žrtvi mobinga pomaga oz. jo zaščiti pred stigamtizacijo v primeru podane prijave. Izbrati je treba osebo, ki uživa veliko zaupanje in ima tudi moč ter vpliv na vodstvo.

Priročnik o mobingu, kjer so navedeni tako osebne obrambne strategije posameznika v boju zoper mobing, kot tudi organizacijski ukrepi ter napotki o tem, kje žrtve mobinga dobijo pomoč znotraj in zunaj organizacije, smo uvrstili v zgodnje ukrepanje, predvsem zato, ker ljudje po njem posežejo šele takrat, ko so v organizaciji ali sami zaznali pojav mobinga.

Izobraževalno-informativna spletna stran o primernih oblikah vedenja, kamor bi se stekali tako primeri, vprašanja in ukrepi proti mobingu. Ta ukrep bi vsakomur, ki bi želel ostati anonimen, omogočal celovito seznanitev z področjem mobinga. Podjetja pa naj bi na svojih intranetih prav tako objavila informacijo o tej spletni strani.

Nenehno komuniciranje etičnega ravnanja: Organizacija naj nenehno komunicira etično ravnanje na vseh ravneh organizacije, začenši z vodstvom, ki predstavlja zgled vsem drugim. V to vrsto ukrepov sodi kodeks ravnanja, ki ga je treba tudi redno posodabljati in komunicirati. Prav tako je pomembno nenehno komuniciranje sprejetih vrednot in standardov poslovanja.

Strateški ukrepi poznega ukrepanja organizacije

Če se dejanje mobinga v organizaciji že razvije, je dolžnost menedžmenta in nadzornih teles, da **zaščitijo posameznika pred morebitno nastalo škodo**. Stigmatizacija posameznika mora biti preprečena, prav tako pa mu mora organizacija povrniti nekdanji ugled. Odpustiti žrtev mobinga lahko vsekakor klasificiramo kot največjo napako menedžmenta, brez sleherne družbene odgovornosti. Zaposlenim v organizaciji pa bo takšno dejanje menedžmenta dalo jasno vedeti, da dopušča tovrstna dejanja, kar izjemno negativ vpliva na organizacijsko klimo, saj nihče v organizaciji ne ve, kdaj bo on na vrsti! V takšnem okolju pa zagotovo ljudje ne bodo učinkoviti! Zato tudi strateški ukrepi organizacije v polju **rehabilitacije žrtev mobinga** niso nič manj pomembni, čeravno v tej fazi vseh posledic ni mogoče več preprečiti.

Ukrepi, ki naj jih organizacija izvaja v polju rehabilitacije oz. poznega ukrepanja pa so:

Izvedene sankcije zoper napadalce: V primeru dokazanega mobing dejanja v organizaciji naj le-ta zapisane sankcije zoper storilca tudi izvrši in o tem poda primerno informacijo v organizaciji. S tem zelo učinkovito preprečuje vse druge morebitne pojavne oblike mobinga. Sankcije so lahko različno stroge, najhujša pa je lahko tudi odpoved delovnega razmerja.

Povrnitev ugleda žrtvi: Z izvršenimi sankcijami bo organizacija tudi ustrezno pripomogla k povrnitvi ugleda žrtve, kar pa zagotovo ni vse, kar lahko na tem področju naredi. Z ustreznimi internimi komunikacijami naj žrtvi uredi primerno in spodbudno delovno okolje (ali povratek vanj).

Dodatni dopust za poklicno rehabilitacijo: Organizacija naj omogoči žrtvi izredni plačan dopust za poklicno rehabilitacijo. Žrtve velikokrat potrebujejo čas za povrnitev psihičnih moči. Če ji le-tega organizacija omogoči v obliki dodatnega dopusta in ne v obliki bolniške odsotnosti, je to veliko bolj stimulacijsko, kot da njeno odsotnost vodijo v bolniškem staležu, saj jo tako le še dodatno stigmatizirajo.

Dodatna socialna pomoč: Organizacije lahko žrtvi ponudijo tudi enkratno materialno pomoč kot nadomestilo za izpad dela prihodka, ki ga je utrpela ob morebitnem bolniškem staležu.

Dodatno izobraževanje za dvig samozavesti: Zelo spodbudno je, če organizacija ponudi žrtvi mobinga dodatno izobraževanje za dvig samozavesti oz. samospoštovanja, ki je ob takih primerih zelo okrnjeno.

Vzeti morebitno dejanje mobinga kot učno izkušnjo z vso družbeno odgovornostjo: Kar nekaj primerov je že, ko so organizacije po tem, ko so prepoznale mobing, o njem tudi javno spregovorile, tako o obliki mobing dejanja, kot tudi o vsem dogajanju, ki je sledilo, in o ukrepih, ki so jih v zvezi s tem izvedli. S tem so ne le ponotranjili učno izkušnjo, ampak so jo podelili tudi s drugimi in tako pripomogli k širšemu družbenemu ozaveščanju o problemu mobinga. Dejstvo je, da če se o tem več govori, je posledično mobinga manj.

Zaključek

V današnjem svetu izginjajo zasluge za minulo delo, živimo namreč v družbi rezultatov ter uspehov tukaj in zdaj. Pretekli dosežki več ne štejejo. Vse to je povzročilo vsesplošno tekmovalnost, usmerjenost v individualizem, vse hitrejši tempo življenja, nebrzdano potrošništvo, ki nas sili v polje "imeti" ter zanemarja vidik človeka "biti" ter nujno pripelje tudi do zaostrenih medosebnih odnosov, boja za prevlado, ki ga pogosto poganja zgolj strah pred izgubo materialnih ugodnosti (službe). Še huje, časa za medosebne odnose sploh ni več, kar nas kot družbo izpostavlja nevarnosti, da vrednota medosebnih odnosov pravzaprav izginja. Kot vidimo, je mobing že kar sistemsko vgrajen v sodobno tekmovalno družbo. Sedaj pa prelagamo breme za njegovo rešitev na posameznika in na organizacijo.

Družba je naredila svoje. Vsaj tako se zdi, ko je uzakonila mobing. Je to res dovolj? Kaj pa lahko še stori? Kaj lahko stori v tem trenutku, ne da bi še dodatno bremenila državni proračun? Ustanovitve posebnih svetovalnih teles in inštitutov v tem hipu ne vidim kot optimalno rešitev. V razmislek pa gre zagotovo ponuditi model širšega ozaveščanja in spodbujanja vrednost, ki bodo prispevale k preprečevanju tega pojava. V prvi vrsti je to oglaševanje in medijska podpora pravih vrednot. Morebiti gre pod drobnogled kot učno izkušnjo vzeti tudi Švedsko, ki prednjači pri izobraževanju na področju mobinga. Na ravni države so pripravili zbirko videokaset, s katerimi zaposlene ozaveščajo o mobingu… Toda čas je ugoden. O mobingu smo končno spregovorili na glas, bilo je narejenih že kar nekaj raziskav, tudi nacionalna raziskava…, sedaj potrebujemo le še pravšnji nivo družbene volje, ki se na področju organizacij in države, upam si trditi, že kaže.

Pravni in institucionalni okviri »sistema antimobinga« v podjetju

Ukvarjanje s problematiko mobinga (opomba: v najširšem pomenu besede ta pojem zajema tako diskriminacijo, kot tudi spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu) je zagotovo ena pomembnih nalog s področja proaktivnega angažiranja svetov delavcev. Posebej pa velja poudariti, da v tem smislu ***ni naloga svetov delavcev neposredno reševanje posamičnih konkretnih primerov mobinga****, temveč prizadevanje (v sodelovanju z delodajalcem) za vzpostavitev učinkovitega* ***»sistema antimobinga«*** *v organizaciji, to je za sprejetje potrebnih pravnih podlag in okvirov ter oblikovanje ustreznih institucij, pristojnih za konkretno ukrepanje na tem področju, v katerih pa seveda potem sodeluje tudi svet delavcev s svojimi predstavniki.*

Uvod

Zakon o delovnih razmerjih – ZDR v 1. odst. 45. člena načeloma določa **preprečevanje mobinga kot dolžnost delodajalca**, in sicer glede tega pravi:

45. člen
(varovanje dostojanstva delavca pri delu)

(1) Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

Učinkovito reševanje problematike mobinga v osnovi zajema **dva temeljna vidika**, in sicer:

a) ustrezno pravno ureditev in vzpostavitev tudi potrebnih institucionalnih okvirov;

b) različne konkretne ukrepe (preventivne in kurativne).

Če se omejimo na pravno in institucionalno ureditev tega področja, je v smislu zgoraj navedene določbe ZDR tudi ta v celoti v domeni delodajalca. Vprašanje, ki si ga velja v zvezi s tem zastaviti, pa je naslednje: ali je torej z **vidika delavskih predstavništev** (tako svetov delavcev kot sindikatov), ki jih seveda ta problematika že v osnovi še kako neposredno zadeva v funkciji varstva interesov zaposlenih,

- dovolj, da se omejijo le na postavljanje zahtev in dajanje pobud delodajalcu za učinkovitejše reševanje te problematike;
- ali naj se skušajo na tem področju tudi sami po svojih močeh maksimalno angažirati?

Glede na sprejete siceršnje usmeritve glede nujnosti t. i. proaktivnega angažiranja svetov delavcev na vseh področjih t. i. kakovosti delovnega življenja zaposlenih je seveda odgovor na dlani. Poskušajo naj se neposredno angažirati in skupaj z delodajalcem zagotoviti čim učinkovitejši sistem reševanja te problematike v podjetju (»sistem antimobinga«). Pa ne samo zato, ker ni ustrezne garancije, da se bo **delodajalec brez tega dovolj zavzeto lotil urejanja tega področja**, ampak predvsem tudi zato, ker ta sistem lahko zares učinkovito deluje le, **če so vanj angažirano vključeni vsi neposredno zainteresirani in odgovorni subjekti** (na delodajalski in delojemalski strani), česar verjetno ni treba posebej utemeljevati.

Ne glede na to kaj neposredno zapoveduje zakon, je torej smiselno vztrajati na tem, da delavska predstavništva v nekem smislu postanejo **nujen integralni del celotnega »sistema antimobinga«** v podjetju. To pa pomeni, da morajo biti ustrezno vključeni

- tako v oblikovanje ustreznih avtonomnih pravnih podlag in okvirov tega sistema,
- kot tudi v konkretne institucije tega sistema, ki naj bi bile skladno z omenjenimi pravno dogovorjenimi okviri odgovorne in pristojne za ukrepanje na tem področju.

Avtonomno oblikovanje pravnih okvirov sistema antimobinga

Izhajajoč iz zgoraj navedenih predpostavk menimo, da bi morala pravne okvire sistema antimobinga (poleg zakonskih) predstavljati **dva temeljna avtonomna pravna akta**, sprejeta v posameznem podjetju, in sicer:

a) okvirni dogovor med delodajalcem in svetom delavcev o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga (»Dogovor o antimobingu«) ter

b) pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom in o načinu reševanja primerov mobinga,

ki morata biti seveda **vsebinsko komplementarna**, tako da se med seboj ustrezno dopolnjujeta.

V praksi različnih podjetij je glede tega zaenkrat uveljavljena bodisi samo prva (dogovor) bodisi samo druga rešitev (pravilnik). Naš predlog pa gre torej v smeri uveljavitve **ustrezne kombinacije obeh omenjenih aktov**. Zakaj?

Samo dogovor med delodajalcem in delavskimi predstavništvi načeloma ne zadostuje za celovito in primerno ureditev tega področja zato, ker ta **po svoji pravni naravi ni splošni akt**, ampak »pogodba«, ki zavezuje samo udeležence, nima pa splošne veljave. Zato v njem ni mogoče pravno zavezujoče urediti postopka za (tudi morebitno) **pravno sankcioniranje kršitev** s tega področja. Po splošnih pravnih pravilih je namreč mogoče ustrezno pravno sankcionirati določene kršitve delovnih obveznosti le, če so te vnaprej določene in če so vnaprej predpisane tudi možne sankcije ter postopek njihovega sprejemanja. Ta vprašanja je torej mogoče ustrezno pravno urediti le **v obliki pravilnika kot splošnega akta**.

Po drugi strani pa je v obravnavanem kontekstu pomanjkljivost pravilnikov kot enostranskih pravnih aktov delodajalca ta, da **ne more enostransko zavezovati sveta delavcev in sindikata k aktivni udeležbi** v prizadevanjih za celovito reševanje te problematike v podjetju, čeprav je sicer ustrezno angažiranje vseh zainteresiranih subjektov nedvomno eden temeljnih predpogojev za večjo učinkovitost boja proti mobingu. Številni, zlasti najpomembnejši preventivni ukrepi s tega področja namreč že v osnovi predpostavljajo sodelovanje in mobilizacijo vseh omenjenih subjektov, in sicer tako v fazi njihovega oblikovanja kot tudi v fazi njihovega izvajanja. Brez tega sodelovanja in tudi različnih iniciativ predstavnikov delavcev, ki izhajajo neposredno iz delovnih sredin in ki v globino poznajo dejansko stanje medčloveških odnosov v podjetju, namreč delodajalec težko že učinkovito sploh zaznava, kaj šele konkretno rešuje tovrstne probleme. Takšno nujno sodelovanje med delodajalcem in delavskimi predstavništvi pa je mogoče (tudi ustrezno zavezujoče) dogovoriti le sporazumno, ne z enostranskimi akti. V bistvu gre pravzaprav za neke vrste »psihološko pogodbo« med zainteresiranimi subjekti o skupnih prizadevanjih na konkretnem področju.

Vsaka od omenjenih dveh različnih vrst avtonomnih pravnih aktov ima torej svoje prednosti in svoje slabosti, zaradi česar ju je vsekakor priporočljivo uporabiti v medsebojni (komplementarni) kombinaciji v zgoraj predlaganem smislu, pri čemer naj bi bili

a) predmet »okvirnega dogovora o antimobingu« predvsem:

- opredelitev pojma mobing (z vključitvijo tudi diskriminacije in spolnega ter drugega nadlegovanja) in njegovih najpogostejših pojavnih oblik;
- določitev splošnih smernic za izvajanje politike podjetja na tem področju;
- konkretne dolžnosti in zaveze obeh udeležencev pri izvajanju te politike;
- preventivni ukrepi in sodelovanje udeležencev pri njihovem oblikovanju in izvajanju;
- določitev splošnih institucionalnih okvirov sistema antimobinga (predvsem oblikovanje »skupnega odbora za antimobing« ter imenovanje »pooblaščenca za mobing«)
- načela za reševanje ugotovljenih primerov mobinga,
- določitev obveznosti delodajalca, da v skladu s tem dogovorom sprejme tudi poseben pravilnik o varstvu pred raznimi oblikami mobinga na podlagi okvirnih usmeritev iz tega dogovora;

b) predmet »pravilnika o varstvu delavcev pred mobingom in o načinu reševanja primerov mobinga« pa predvsem:

- splošno prepoved kakršnih koli oblik diskriminacije, spolnega in drugega nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu;
- opredelitev nedopustnih ravnanj;
- ravnanje z žrtvami mobinga in njihove pravice;
- postopek za obravnavo zaznanih kršitev,
- pravne in druge možne sankcije zoper kršitelje.

Institucionalni okviri reševanja problematike mobinga

Ključno vlogo znotraj sistema antimobinga v podjetju naj bi načeloma imeli **predvsem dve instituciji**, ki bi ju bilo priporočljivo vzpostaviti v vsakem podjetju, njune naloge in pristojnosti pa urediti v zgoraj obravnavanih avtonomnih pravnih aktih, in sicer sta to

1. skupni odbor za reševanje problematike mobinga (»skupni odbor za antimobing«),

2. pooblaščenec za mobing.

Skupni obor za antimobing, katerega sestava in naloge se določijo z »dogovorom o antimobingu«, je osrednja institucija za to področje v podjetju. Sestavljali naj bi ga praviloma: član oz. pooblaščeni predstavnik poslovodstva, predstavnik kadrovske službe, predstavnik sveta delavcev in predstavnik reprezentativnih sindikatov. Pri delu odbora sodeluje tudi pooblaščenec za mobing, ki ga odbor imenuje izmed svojih članov ali drugih oseb v organizaciji oziroma izven nje. Temeljna funkcija odbora je načrtovanje in izvajanje politike podjetja na konkretnem področju, zlasti pa preventivnih ukrepov za preprečevanje mobinga. Pristojen pa je tudi za obravnavo posameznih primerov mobinga in predlaganje s tem povezanih ukrepov, vključno s sankcijami zoper konkretne kršitelje.

Pooblaščenec za mobing je kvalificirani strokovnjak oziroma druga ustrezno strokovno usposobljena oseba za obravnavo konkretnih ugotovljenih kršitev s tega področja. Izbrati je treba osebo, ki uživa veliko zaupanje in ima tudi moč ter vpliv na vodstvo. Pooblaščen je za sprejemanje prijav tovrstnih kršitev (zato mora biti tudi primerno usposobljen za to, kako lahko žrtvi mobinga pomaga oz. jo zaščiti pred stigmatizacijo v primeru podane prijave) ter za strokovno izvedbo postopka, predvidenega s pravilnikom. O rezultatih postopka pripravi poročilo s predlogom ukrepov, ki ga predloži odboru za antimobing, ta pa v zvezi s tem sprejme zavezujoče sklepe, katere je delodajalec načeloma dolžan tudi izvršiti – razen glede predlaganih konkretnih sankcij zoper kršitelja, če meni, da predlagana sankcija iz utemeljenih razlogov ni sprejemljiva. Glede tega seveda delodajalec ne more biti vezan na sklepe odbora, kar pa ne velja za ostale zahtevane ukrepe, ki jih delodajalec v vsakem primeru dolžan izvesti skladno z zavezo, sprejeto v »okvirnem dogovoru o antimobingu.

dr. Mato Gostiša

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: **A. 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

Strokovna ekskurzija članov ZSDS

Delavska participacija v Španiji in Mondragonske kooperative

Strokovna ekskurzija članov Združenja svetov delavcev Slovenije (od 23. do 26. septembra) je bila letos namenjena podrobnejšemu spoznavanju **španskega sistema delavske participacije** in **znamenitih Mondragonskih kooperativ** v Baskiji. Na Univerzi v Bilbau so nam gostitelji predstavili splošen sistem soupravljanja in različne oblike razvijanja notranjega lastništva zaposlenih (t. i. lastniške participacije delavcev) v Španiji, večji del programa pa je bil namenjen predvsem proučevanju in neposrednemu spoznavanju svetovno znanih kooperativ s sedežem v Mondragonu, ki so **v 100-odstotni lasti delavcev**. O teh podrobneje v posebnem članku v nadaljevanju, za uvod pa le v kratkem nekaj splošnih značilnosti španskega sistema delavske participacije.

Španska ustava izrecno podpira delavsko lastništvo in delavsko participacijo pri upravljanju, vendar pa zlasti za slednjo velja, da v praksi še ni dosegla želene ravni. **Sveti delavcev** so določeni z zakonom in so lahko ustanovljeni v vseh podjetjih z več kot 50 zaposlenimi, imeli pa naj bi (podobno kot pri nas) nekatere pomembne participacijske pristojnosti, zlasti glede informiranja in predhodnega posvetovanja o pomembnejših poslovnih vprašanjih, nadzora nad izvajanjem delovnopravnih predpisov ter soupravljanja socialnih ustanov v podjetjih. Dejstvo pa je, da so dejansko ustanovljeni v glavnem le v nekaterih večjih podjetjih, pri svojem delovanju pa niso usmerjeni toliko v izvajanje delavskega soupravljanja v ožjem pomenu besede (v tem pogledu prave komunikacije med njimi in menedžmentom v praksi še ni), temveč pretežno v izvajanje delovnopravnega varstva delavcev, tako da med njimi in sindikati ni posebne ločnice oz. je ta praktično skoraj povsem zabrisana. Vsaj za zdaj delujejo torej bolj kot nekakšni sindikati, s katerimi se sicer tudi kadrovsko v glavnem povsem pokrivajo. V tem smislu imajo zakonsko priznano tudi **pravico do kolektivnih pogajanj** na ravni podjetij oz. sklepanja podjetniških kolektivnih pogodb v imenu delavcev. Posebej zanimivo pa je, da imajo s posebnim kraljevim odlokom iz leta 1977 tudi **pravico pozvati k stavki**, kar je zaenkrat zagotovo edinstven primer v svetu. Poleg svetov delavcev imajo v Španiji zakonsko uveljavljen tudi sistem **delavskih predstavništev v organih družbe**.

Zdi se torej, da so Španci – kljub prizadevanjem tudi za dvig sedanje ravni soupravljanja – svoja iskanja poti do večje delavske participacije zaenkrat usmerili bolj v krepitev različnih oblik notranjega lastništva zaposlenih, torej v **lastniško participacijo**, ki ima seveda posredno za posledico tudi ustrezno participacijo pri upravljanju in pri delitvi dobičkov. Na tem področju pa so – tudi glede zakonodaje – daleč pred Slovenijo. Zakonodaja v tem smislu posebej podpira zlasti razvoj dveh oblik poslovnih subjektov, to so **kooperative (zadruge)** in **delavske družbe oz. družbe v lasti zaposlenih (Labour Societies)**, medtem ko je praksa sama začela razvijati tudi **posebno obliko civilnih družb**, prek katerih se zaposleni lahko vključujejo v lastništvo kapitalskih družb. Kot rečeno, svojevrsten fenomen predstavljajo zlasti kooperative (najbolj znane so prav Mondragonske), ki zelo uspešno delujejo v pogojih čistega tržnega gospodarstva že skoraj 60 let in predstavljajo živ dokaz, da delavsko lastništvo lahko (več kot zgolj enakovredno) konkurira drugim oblikam lastnine, čemur nekateri vsemu navkljub na teoretski ravni še vedno skušajo oporekati. Seveda pa to ni edini (morda je le najzgovornejši) primer v svetu, ki nesporno dokazuje, da je notranje lastništvo zaposlenih vsekakor **perspektivna oblika lastništva**, razvoju katere bi zato kazalo bistveno več pozornosti nameniti tudi v Sloveniji.





Pišeta:
dr. Valentina Franca in Milan Malovrh

Mondragonska izkušnja – kooperative v življenju

Mondragonske kooperative (ime so dobile po mestecu Mondragon v Baskiji) so svojevrsten fenomen sodobnega notranjega lastništva zaposlenih, zato so tudi predmet številnih proučevanj znanstvenikov s celega sveta.

Splošno

Začetki mondragonskih kooperativ segajo v sredino prejšnjega stoletja, formalno pa v leto 1956, ko je pobudnik in ustanovitelj, sicer duhovnik, *Jose M. Arizmendiarrieta* ustanovil prvo kooperativo Talleres Ulgor, ki se je kasneje preoblikovala in preimenovala v danes znano kooperativo Fagor Electrodomesticos. Ustanovitelj je delovanje kooperativ zasnoval na spodbujanju sobivanja celotne skupnosti (ta je bila po koncu španske civilne vojne obubožana in prežeta z revščino) in ustvarjanja delovnih mest, ki temeljijo na solidarnosti in soodločanju. Zato je glavna značilnost mondragonskih kooperativ prav **delavsko lastništvo**, saj so vse kooperative **v 100-odstotni lasti delavcev**, torej ni prisotnega nobenega drugega lastnika oziroma kapitala. Mreža 120 mondragonskih kooperativ se ne omejuje le na področje Baskije, ampak je prisotna še **v 75 drugih državah**, kot na primer Nemčija, Romunija, Iran, Tajska, Kitajska, Mehika, Brazilija in podobno. Po številu zaposlenih (leta 2007 so imele že **ca. 100.000 zaposlenih**) se v Španiji uvrščajo na **četrto mesto**, po višini prihodkov pa na **sedmo mesto**. Zato ne preseneča, da so njihovi zaposleni ponosni na svojega delodajalca in si želijo soustvarjati delovno ter širše družbeno okolje. V Španiji obstaja še nekaj podobnih kooperativ, toda ne tako razvejanih in razvitih, kakor so mondragonske.



Skupino 38 udeležencev strokovne ekskurzije – članov Združenja svetov delavcev Slovenije, so gostitelji najprej sprejeli na sedežu kooperativ v Mondragonu in jim podrobneje predstavili organiziranost in delovanje celotne skupine kooperativ. Kasneje so sledili še ogled proizvodnje hišnih aparatov v Fagor Group ter obiski in predstavitve mondragonske univerze, centra za usposabljanje ter študentske proizvodne kooperative Alecop.

Raznolikost kooperativ

Skupina mondragonskih kooperativ je decentralizirana organizacija, kjer vsaka kooperativa predstavlja zaključeno celoto z vsemi potrebnimi organizacijskimi enotami, kot na primer oddelek marketinga, financ, kadrovski in podobno. Strukturno so razdeljeni na **tri večje skupine:** *industrijska* (avtomobilska industrija, gradbeništvo, industrijska oprema, gospodinjski aparati, strojna oprema tehnika, tehnika in proizvodna sredstva), *finančna* in *skupina trgovskih verig.* Glavna kooperativa **industrijske skupine** in hkrati največja kooperativa ter največji proizvajalec bele tehnike v Španiji *Fagor Electrodomesticos* zaposluje okrog 3000 ljudi, od leta 2005 pa je tudi lastnik največjega francoskega proizvajalca bele tehnike Thompson. Temelj **finančne skupine** je kooperativa, ki je oblikovana v *delavsko hranilnico Caja Laboral*. Ta je s 400 podružnicami prisotna ne zgolj v Baskiji temveč tudi v drugih večjih španskih mestih. Lastniki delavske hranilnice so oblikovani v dve skupini: ustanovitelji in zaposleni. V upravljalski strukturi lastnikom ustanoviteljem pripadata dve tretjini mest, delavcem pa tretjina. Delavska hranilnica je bila ustanovljena z namenom ustanavljanja novih kooperativ ter kot razvojna pomoč obsto-

ječim in bodočim kooperativam. Mondragonska delavska hranilnica se uvršča med dvajset največjih bank v Španiji. Čeprav deluje v sklopu mondragonskih kooperativ, je odprta banka, kar pomeni, da lahko vsakdo postane njen komitent. Trenutno imajo med komitenti okrog 1,1 milijona fizičnih in okrog 60.000 pravnih oseb. Tretja, **trgovska skupina** temelji na kooperativi *Eroski*, ki je druga največja trgovska veriga v Španiji, takoj za francoskim Carefurjem, ki je klasična gospodarska družba. Podobno kot pri delavski hranilnici so tudi tukaj lastniki oblikovani v dve skupini: kupci in zaposleni. V upravljalski strukturi so zastopani v enakem deležu, torej 50 : 50. Vse skupine podpirajo centri za usposabljanje in raziskovanje, posebna značilnost Mondragonskih kooperativ pa je tudi lastna univerza, ki prav tako deluje kot kooperativa. **Skupno število kooperativ je 120**, od tega največ industrijskih **(87)**, sledijo raziskovalne **(13)** in izobraževalne **(8)**, ostale pa delujejo na področju storitev in kmetijstva. Zaposlenih v celotni skupini je bilo leta 2007 že **več kot 100.000**; od tega je na sedežu skupine Mondragon zaposlenih 50. V zadnjih dveh letih se je število zaposlenih zaradi posledic gospodarske krize znižalo na sedanjih nekaj več kot 85.000, vendar le na račun odpuščanja nečlanov kooperativ, zaposlenih prek agencij.

Varnost zaposlitve

V vsem času njihovega obstoja, to je v zadnjih 54 letih, **niso še nikogar od članov odpustili**. Gospodarska kriza se je seveda tudi njih dotaknila, kar se kaže zlasti v manjšem dobičku. Približno polovica kooperativ je lansko leto poslovala z izgubo, ampak so probleme reševali **drugače kot z odpuščanjem**. Posluževali so se zlasti *premeščanja* oziroma *prerazporejanja* zaposlenih, kar jim je omogočilo zlasti dobro kadrovsko in finančno sodelovanje med kooperativami. Lansko leto so bili primorani zapreti manjšo kooperativo, proizvodnjo za izdelavo čevljarskih strojev, ki je imela 35 zaposlenih. To predstavlja manj kot odstotek vseh njihovih kooperativ, medtem ko so v španskem gospodarstvu v zadnjih dveh letih zaradi krize zabeležili zaprtje četrtine vseh družb. Zaposleni v sedaj zaprti kooperativi so bili razporejeni v druge kooperative in niso izgubili zaposlitve. Trenutno imajo okrog 500 zaposlenih prerazporejenih v druge kooperative. V teoriji imajo razvite še druge različne mehanizme za reševanje kriznih situacij, ki pa jih v praksi še niso uporabili, saj tega niso potrebovali. Denimo, če bi neka kooperativa poslovala zelo slabo in bi bilo treba zmanjšati število zaposlenih, na primer za polovico, bi ena polovica zaposlenih delala, druga pa bi bila doma na čakanju; čez pol leta pa bi se skupini zamenjali. Tovrstne »varnosti zaposlitve« pa, kot rečeno, ne uživajo tisti delavci, ki so zaposleni prek agencij in **niso člani kooperative** (teh pa je le nekaj odstotkov), tako je do določenega znižanja števila zaposlenih v zadnjih dveh letih (v primerjavi z letom 2007) prišlo le zaradi odpuščanja le-teh.

Kako postati član?

Pri srečanju z mondragonskimi kooperativami in njenim delovanjem se takoj porodi vprašanje, kako postati njihov član. **Glavni pogoj oziroma »vstopnica«** je *zaposlitev za nedoločen čas*. Do tega pa vodi posameznika **sledeča pot**: najprej je zaposlen eno leto prek kadrovske agencije. Če so z njim zadovoljni, se mu ponudi pogodba o zaposlitvi za določen čas, za obdobje od šestih do dvanajstih mesecev. Po preteku tega časa se presodi, ali je delovno mesto potrebno in stabilno ter ali je delovna uspešnost posameznika ustrezna. Če je temu tako, se mu ponudi zaposlitev za nedoločen čas. Ko je taka pogodba sklenjena, dobi novi zaposleni možnost, da postane **solastnik kooperative**, čemur mora slediti določen **finančni vložek**. Denimo, za leto 2009 je moral novo zaposleni vložiti *14.000 evrov*. Plačilo se izvede v več obrokih v obdobju treh do petih let. Znesek je enak minimalni letni neto plači v kooperativah in se posledično vsako leto spreminja. Pri izbiri kandidatov za zaposlitev se izbirajo najustreznejši kadri na trgu dela, sorodstvene vezi z že zaposlenimi v skupini Mondragon ne prinašajo nobenih prednosti oziroma ugodnosti.



Razporejanje dobička

Delavsko lastništvo med drugim pomeni tudi *pravico do udeležbe v dobičku*. Ključno vprašanje je, kako se razporeja oz. deli dobiček, zato imajo v ta namen oblikovana določena pravila. Od 15 do 40 odstotkov se razporedi ***znotraj posamezne skupine kooperativ*** (industrijska, trgovska in finančna), desetina se nameni za razvojni sklad (poraba je namenska, in sicer za razvoj novih kooperativ in internacionalizacijo), po dva odstotka prihodkov pa gresta v sklad za univerzo in v solidarnostni sklad. V praksi se to pravila kažejo v različnih oblikah. Denimo, če bi kooperativa Fagor Electrodomesticos kupila neko družbo v Sloveniji, bi 60 odstotkov sredstev prispevala sama, 40 odstotkov pa bi šlo iz investicijskega sklada. Na tak način so leta 2005 kupili francoskega proizvajalca bele tehnike. Solidarnostni sklad pa je namenjen predvsem pomoči kooperativam v primeru izgub. Denimo, če bi neka kooperativa beležila izgubo, mora najprej »zategniti pas« in izkoristiti vse lastne rezerve, šele nato lahko dobi sredstva iz tega sklada, vendar največ do polovice potrebnih sredstev.

Del dobička, ki ostane *posamezni kooperativi,* se deli po sledečih pravilih:

- desetina je namenjena *izobraževalnemu skladu,* kar je skladno s špansko zakonodajo;
- 45 % gre v *rezervni sklad*, pri čemer španska zakonodaja določa, da mora biti ta delež najmanj 20-odstoten, am-

pak v kooperativah menijo, da je to premalo in zato namenjajo temu skladu več;
- 45 % se razdeli *zaposlenim*, tako tistim, ki so zaposleni prek kadrovskih agencij, saj so tudi oni pripomogli k uspehu družb.

Delež dobička, ki ga dobi posamezen zaposleni, **ni izplačan v gotovinski obliki**, ampak se nalaga na poseben račun, ki ga kooperativa izplača delavcu, ko se upokoji. Ti deleži dobička ostanejo skupaj z začetnim vložkom (kot rečeno, je v letu 2009 znašal 14.000 evrov) na tako imenovanem ***»lastnem socialnem računu«***, s katerim upravlja kooperativa. Ker kooperativa ta sredstva uporablja in si jih na primer ne izposoja na banki, daje imetniku računa obresti po *7,5-odstotni letni obrestni meri*. Če kooperativa posluje z dobičkom, zaposleni dobi izplačilo obresti enkrat letno.

Posameznik, ki je bil zaposlen v mondragonskih kooperativah, je poleg državne pokojnine upravičen tudi do tako imenovane ***»mondragonske«* pokojnine**. Pri dodelitvi državne pokojnine veljajo za vse enaka pravila, ne glede, kje je bil nekdo zaposlen, npr. v klasični gospodarski družbi, javnem sektorju ali kooperativi. V Španiji se je mogoče upokojiti pri 60 letih, obvezno pa je treba to storiti pri 65 letih. Posameznikom, ki se upokojijo med 60 in 65 letom, pripada nižja pokojnina, pri čemer ni nobenega razlikovanja med moškimi in ženskami. Najvišja državna pokojnina, ki jo lahko posameznik prejme, je 2.500 evrov. Višina pokojnine se običajno giblje okrog 80 odstotkov plače, ki so jo prejemali, ko so bili zaposleni.

Če pa je bil posameznik zaposlen v mondragonskih kooperativah, lahko **državni pokojnini prišteje še »mondragonsko«**. V praksi to pomeni, da posameznik, ki je bil zaposlen na delovnem mestu »modrih ovratnikov«, dobi skupaj med 95 in 100 odstotki predhodne plače; če je bil zaposlen v srednjem menedžmentu je ta odstotek okrog 90, pri direktorjih pa 80. Denimo, direktor v kooperativih, ki je mesečno prejemal plačo v višini 6.000 evrov, ob upokojitvi prejme 2.500 državne pokojnine in dodatnih 2.500 mondragonske pokojnine. Zato ne preseneča, da se zaposleni v skupini Mondragon začnejo upokojevati že kmalu po 60 letu, saj iz obeh stebrov dobijo dovolj visok znesek za življenje v upokojitvenem obdobju.

Sodelovanje zaposlenih pri odločanju

Kot član kooperative ima posameznik tudi določene dolžnosti. Ena od teh je *aktivno sodelovanje in udeležba pri odločanju*. Sistem delavske participacije pri odločanju je v mondragonski kooperativah zelo domišljen. Temeljni organ je ***generalna skupščina*** (general assembly), ki jo sestavljajo vsi zaposleni – člani kooperative, in ki izvoli 12-članski ***upravni odbor*** (governing council – 12 zaposlenih), ta pa imenuje ***glavnega direktorja*** (general manager)***,*** ki je nadalje pristojen za imenovanje ***ostalih izvršnih direktorjev*** (management council). Nihče v menedžerski strukturi ni »najet« od zunaj, ampak so vsi zaposleni, torej njihovi člani. Obstaja sicer možnost, da bi na vodilni položaj imenovali nekoga zunanjega, denimo, direktorja marketinga, vendar se temu močno izogibajo, saj so imeli v preteklosti s tem slabe izkušnje, predvsem zaradi nerazumevanja njihove kulture, odnosov, pripadnosti in podobno. V kooperativah z več kot 100 zaposlenimi je obvezen tudi ***socialni odbor***, ki deluje kot posvetovalno telo zboru delavcev, upravnemu odboru in glavnemu direktorju. V socialnem zboru so predstavniki različnih oddelkov, ki so zastopani proporcionalno glede na velikost oddelka. Primerjalno gledano gre torej pravzaprav za neke vrste *»svet delavcev«.* **Nadzorno vlogo** opravlja *izvršni odbor* in *zunanja revizija*.



V večjih podjetjih, kot je recimo Fagor Electrodomesticos s 3.000 zaposlenimi, se skličejo zbori delavcev (v vlogi generalne skupščine) **enkrat ali dvakrat letno**, največkrat se to zgodi zgodaj spomladi in jeseni. V manjših kooperativah se zbor delavcev sklicuje pogosteje, običajno na vsaka dva ali tri mesece. Upravni odbor se sestaja **enkrat do dvakrat mesečno**. Člani upravnega odbora so **zaposleni v kooperativah** in za opravljanje te funkcije ne dobivajo posebnega plačila. Višina njihove plače je enaka plači, ki so jo prejemali, preden so nastopili članstvo v upravnem odboru. Mandat tako članov upravnega odbora kot direktorja traja štiri leta.

Sindikati v kooperativah niso prisotni, saj je zbor delavcev v vlogi generalne skupščine tisti organ, ki sprejema glavne odločitve.

Poslovne odločitve se sprejemajo na podlagi strategije in usmeritev, sprejetih na zboru delavcev v vlogi generalne skupščine. V praksi se najprej sestane menedžerski odbor, ki ga sestavljajo upravni odbor, glavni direktor in predstavniki posameznih služb oziroma oddelkov. Čez nekaj dni se ponovno sestane upravni odbor, kjer glavni direktor predlaga odločitve, ki so bile predhodno obravnavane. Zatem se sestane še socialni odbor, na katerem sodelujejo predstavniki upravnega odbora in direktor. V istem dnevu naredijo krajši sestanek, kjer vsem ostalim zaposlenim pojasnijo sprejete odločitve, po vsem tem mora posamezni direktor, npr. finančni, narediti še poseben sestanek, kjer zaposlene obvesti o sprejetih odločitvah na vseh treh organih, vključno s finančno situacijo. To je tudi priložnost za vse, da povedo svoje predloge, mnenja, kritike in podobno.

Tak sistem ni lasten samo kooperativam v Španiji, temveč tudi v vseh njihovih podružnicah po svetu. **Način delovanja je torej enoten**, kar pomeni, da je prek teh mehanizmov vsak posameznik obveščen o dogajanju v organizaciji. Njihove pod-

ružnice v svetu so klasične gospodarske družbe, ki pa sledijo enakim načelom delovanja kooperativ, torej enakemu načinu vodenja. V letu 2005 so začeli s projektom, da bi mondragonski način lastništva prenesli tudi v ostale podružnice po svetu, vendar so morali zaradi gospodarske krize projekt zaustaviti. Poleg tega je eden od njihovih glavnih izzivov, kako kljub strmi rasti (v zadnjih osem letih se je njihova rast – vključno s številom zaposlenih – več kot podvojila) ohraniti vrednote, kakovost in način dela, tudi s podvojenim številom zaposlenih.

Nazoren primer delovanja je tudi lansko letna situacija kooperative Fagor Electrodomesticos, kjer so **znižali plače zaposlenim za osem odstotkov**. Odločitev je sprejel zbor delavcev, zaradi tega, da družba ni utrpela (večje) izgube. Za znižanje plače sta glasovali skoraj dve tretjini zaposlenih. V letošnjem letu sta glavni direktor in upravni odbor predlagala, da se plače povišajo za dva odstotka (in ne na prvotno raven). Čeprav so nekateri zaposleni menili oziroma želeli dvig na prvotno raven, je bil predlog za dvoodstoten dvig sprejet s 65 odstotki glasov zaposlenih na zboru delavcev. Trenutno poslujejo bolje, kot so pričakovali in verjamejo, da bodo leto 2010 obeležili z dobičkom.

Temelji delovanja – solidarnost in izobraževanje

Njihovo **poslanstvo ni ustvarjati dobiček, temveč bogastvo znotraj družbe**, kar dosegajo prek podjetniškega razvoja in ustvarjanja novih delovnih mest, pri čemer njihovo delovanje temelji na solidarnosti in demokratičnih pristopih vodenja. Kot najpomembnejše izpostavljajo **spodbujanje k participaciji in vključenosti vseh v odločanje, dobiček in lastništvo**.

To je razvidno tudi iz plačnih razmerij. V večini (95 odstotkov) kooperativ je **razlika med najnižjo in najvišjo plačo 1 : 4,5**; v treh kooperativah je to razmerje večje, in sicer *1 : 6*. V delavski hranilnici je direktorska plača osemkratnik najnižje plače, glavni direktor celotne skupine mondragonskih kooperativ pa ima devetkratnik najnižje plače v celotni skupini. S svojo transparentnostjo želijo delovati še naprej ter krepiti odnose med zaposlenim in kooperativami. Vsake dve leti merijo organizacijsko klimo na podlagi 16 dejavnikov, med katerimi se pripadnost kooperativam kaže kot izredno visoka. V splošnem menijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni tako z delovnim okoljem kot s socialno varnostjo, ki jim jo nudi sistem Mondragona.

Močna vrednota je tudi **izobraževanje**. Ustanovitelj mondragonskih kooperativ je trdil, da je izobraževanje tisto, ki spodbuja in ustvarja ekonomske učinke. Posledica tega pa je bila med drugim tudi ustanovitev lastne univerze znotraj Mondragonskih kooperativ.

Univerza kot kooperativa

Delovanje **mondragonske univerze** sega v leto 1943, ko je ustanovitelj mondragonskih kooperativ, duhovnik Don Jose M. Arizmendiarrieta, ustanovil ***strojno fakulteto***. Danes poleg nje univerzo sestavljajo še ***fakulteta za humanistične študije*** ter ***poslovno – adnimistrativna fakulteta***. Do leta 1997 so fakultete delovala kot samostojne izobraževalne ustanove, nato pa so se uradno združile v univerzo, ki se danes ponaša s **3.400 študenti in študijskimi programi na vseh treh stopnjah**: univerzitetni, magistrski in doktorat. V letu 2011 načrtujejo ustanovitev še četrte fakultete na področju *kulinarike* oziroma *gastronomije*. Baski so namreč znani po svojih kulinaričnih specialitetah in imajo veliko vrhunskih kuharjev. Drugi razlog, ki je privedel do te odločitve, je njihova strateška usmeritev, da želijo vse več vključevati ter razvijati področje prehrane, zdravja in zdravstva.

V okviru strojne fakultete deluje tudi ***razvojni center***, kjer študenti lahko že med študijem delajo in si tako prislužijo denar za študij. V razvojnem centru sodelujejo tako podjetja kot profesorji, zato ima vsak študent v okviru izbrane projektne naloge dva mentorja, enega s fakultete, drugega iz podjetja, kjer se praktično usposablja. Profesor deluje kot vodnik skozi učni proces, saj delo večinoma poteka *skupinsko v obliki praktičnega reševanja problemov*. Poudarja in krepi se *timsko delo* in *komunikacija*, kar študenti nujno potrebujejo za delo v praksi. Študentje tako veliko časa preživijo v podjetjih in svoje znanje preverjajo in nadgrajujejo v praksi. Njihove zadolžitve so različne, kot na primer izdelovanje različnih didaktičnih pripomočkov, elektronskih naprav, naprav za nadzor, telekomunikacije, simulatorjev, namenjenih učenju vožnje z avtom, zavorne sisteme in podobno.

Specifičnost mondragonske univerze je tudi **v njenem vodenju**. Upravni odbor univerze je sestavljen iz predstavnikov *zaposlenih*, *študentov* in predstavnikov *partnerskih podjetij*, ki se vključujejo v delovanje in razvoj univerze. Vsaka skupina ima tretjino mest, vsi imajo enako glasovalno pravico in vsi vložijo v kooperativo določen denarni vložek. V upravnem odboru ima vsak izmed njih po štiri člane. Študentje postanejo lastniki kooperative ob vpisu, ko plačajo vpisnino v višini 3.500 evrov, od je šest evrov namenjenih za lastništvo. Šolnina zadošča za največ 45 odstotkov vseh stroškov, razliko si pridobijo prek sodelovanja z najrazličnejšimi projekti za zunanji trg. Šole niso profitna organizacija, kar pomeni, da ni dobička. Morebitna izguba se krije iz skupine Mondragon. **Okrog 60 odstotkov študentov se po zaključku študija zaposli v kooperativah**, ostali pa prosto na trgu. Z zaključkom študija se preneha tudi članstvo v kooperativi. Vloženih šest evrov ob zaključku ne dobijo nazaj, saj s tako majhnim vložkom ne morejo postati lastniki, ampak so pridobili možnost soodločanja v njihovi strukturi vodenja.



Temeljni tečaj za člane svetov delavcev

(za pridobitev Certifikata Združenja svetov delavcev Slovenije)

11., 12. in 13. november 2010
Poslovni center SLOVENIJALES, Dunajska cesta 22, Ljubljana

P R O G R A M

ČETRTEK, 11. november 2010

09.00 – 13.30	**Osnove sistema delavskega soupravljanja in vsebina dela sveta delavcev** **mag. Rajko Bakovnik**
13.30 – 14.30	Kosilo
14.30 – 17.45	**Upravljanje gospodarskih družb ter vloga predstavnikov delavcev v upravi in nadzornem svetu oziroma upravnem odboru** **mag. Jože Bajuk**

PETEK, 12. november 2010

09.00 – 13.00	**Vloga sveta delavcev pri načrtovanju in spremljanju razvojnih ter finančnih ciljev gospodarske družbe** **mag. Cvetka Peršak**
13.00 – 14.00	Kosilo
14.00 –17.15	**Komuniciranje sveta delavcev v podjetju** **mag. Marjeta Tič Vesel**

SOBOTA, 13. november 2010

09.00 – 12.15	**Vloga sveta delavcev na področju organizacije in kadrov** **Vasja Butina**
12.15 – 12.45	Prigrizek
12.45 – 16.00	**Izgrajevanje sistema pravne varnosti zaposlenih v podjetju** **Vojko Čujovič**

Kotizacija in prijave

Kotizacija z gradivom, osvežilnimi napitki in kosili **za člane ZSDS znaša 480,00 EUR + DDV**, za ostale udeležence pa 530,00 EUR + DDV. Udeležbo lahko prijavite najkasneje **do TORKA, 9. novembra 2010**, po pošti ali faxu na naslov: **Center za participativni menedžment, Visoko 50, 4212 Visoko, fax: (04) 253 60 22** ali po e-pošti: **cpm@siol.net**. Natančnejše informacije o izobraževanju lahko dobite tudi po **GSM (041) 398 258.**

AVTORJI PRISPEVKOV: Daniela Brečko, doktorica pedagoških ved, direktorica družbe Planet GV d.o.o. iz Ljubljane; **Valentina Franca**, univ. dipl. pravnica in doktorica znanosti s področja managementa, prodekanja Fakultete za management v Kopru; **Milan Malovrh**, predsednik sveta delavcev družbe Sava Tires d.d., Kranj; **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije s področja industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

53. strokovni posvet Združenja svetov delavcev Slovenije

Spodbujanje proaktivnega delovanja svetov delavcev in izgrajevanje sistema »antimobinga«

Nekaj več kot 50 članov svetov delavcev iz 34 različnih slovenskih podjetij in zavodov je na dvodnevnem strokovnem posvetu (Bled, 18. in 19. oktober) razpravljalo o naslovni problematiki in oblikovalo ustrezne smernice in priporočila za prihodnje delovanje svetov delavcev na tem področju. Nekatera od teh usmeritev in priporočil so objavljena tudi v tej številki ED.

